

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vzdělávací procesy v podniku

Educational Processes in the Enterprise

Karolína Burianová

Plzeň 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vzdělávací procesy v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití parametrů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 2.5.2012

.....

Burianová Karolína

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce Mgr. Janě Dvořákové za její čas a cenné připomínky k této práci. Dále bych chtěla poděkovat spolupracovníkům Českomoravské stavební spořitelny, a. s. Janě Cihlářové a Karlu Cihlářovi za snahu a ochotu poskytnout mi potřebné informace a čas strávený při konzultacích.

Obsah

ÚVOD.....	7
1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	8
1.1 Produkty	8
1.2 Vnější prostředí organizace.....	10
1.2.1 Makrookolí.....	11
1.2.2 Mikrookolí	13
1.3 Vnitřní prostředí organizace.....	14
1.4 Ekonomické výsledky.....	17
1.5 Cíle pro nejbližší období.....	19
2 ZÁKLADNÍ POJMY A OBECNÁ CHARAKTERISTIKA	20
2.1 Základní pojmy	21
2.2 Obecná charakteristika	21
2.2.1 Neformální vzdělávání.....	21
2.2.2 Formální vzdělávání.....	22
2.3 Vzdělávací funkce.....	22
2.3.1 Příprava pracovního prostředí.....	22
2.3.2 Program.....	23
2.3.3 Lektori	23
2.3.4 Výběr účastníků vzdělávacího programu.....	24
2.4 Faktory ovlivňující ochotu k učení	25
2.4.1 Motivace ke vzdělávání.....	25
2.5 Vzdělávání pracovníků v organizaci	28
2.5.1 Identifikace potřeby vzdělávání	30
2.5.2 Plánování vzdělávacího procesu	31
2.5.3 Realizace vzdělávacího procesu.....	31
2.5.4 Vyhodnocení efektivnosti procesu	35
2.6 E-learning	36
3 VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM V ČMSS, a. s.	37
3.1 Školitel, prostředí, program	37
3.2 Školení.....	38
3.2.1 Základní vzdělávání	39
3.2.2 Rozvojové vzdělávání	43
3.2.3 Softwarové vzdělávání.....	45

3.2.4	Manažerské vzdělávání	46
3.2.5	Vzdělávání pro školitele.....	48
3.2.6	Nadstavbové vzdělávání.....	51
4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	53
4.1	Dotazník	53
5	ZÁVĚR ANALÝZY VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU V ČMSS, a. s.	56
5.1	Zhodnocení	56
5.2	Inovace pro podnikový systém vzdělávání.....	59
6	ZÁVĚR PRÁCE	60
	Seznam obrázků	61
	Seznam tabulek	61
	Seznam grafů.....	61
	Seznam použité literatury.....	62
	Seznam příloh	64

ÚVOD

Vzdělávání bylo, je a vždy bude důležitou součástí našeho života. Vzdelávání je důležité jak v oblasti pracovní, tak soukromé. Bez něho by byl člověk v dnešní společnosti „ztracen“. Z důvodu proměňování světa kolem nás, je třeba měnit i naše znalosti a vědomosti. Znalosti, které jsme měli doposud, nám již nyní nestačí. A proto je nezbytné se vzdělávání nevyhýbat. Ten, kdo chce udržet krok se současnou dobou, jejími novinkami a zlepšeními, je ve své podstatě nucen se neustále vzdělávat, doplňovat a rozšiřovat si své dosavadní znalosti a zkušenosti. S nastupujícími inovacemi a pokrokem technologického vývoje rostou i požadavky na vzdělávání zaměstnanců v podniku. Je třeba klást důraz na jednotlivé vzdělávací procesy a činnosti, aby bylo dosaženo efektivní práce v podniku. S nastupujícími změnami a inovacemi se mění i požadavky a přání zákazníků. Proto je třeba veškeré činnosti a pracovníky neustále zdokonalovat. Pokud podnik dokáže efektivně vzdělávat své zaměstnance, má možnost získat konkurenční výhodu na trhu.

Cílem této práce je analyzovat formy a podoby vzdělávání v podniku Českomoravská stavební spořitelna, a. s., zhodnotit současný systém vzdělávání a navrhnout opatření pro inovace systému vzdělávání pro obchodní zástupce (finanční poradce) a obchodní ředitele uvedené společnosti. Tato práce má praktickou a teoretickou část. Teoretická část je věnována obecným informacím týkajícím se vzdělávání zaměstnanců a vzdělávacích procesů v podnicích. V této části jsem uplatnila vědomosti získané studiem odborné literatury. Při získávání informací pro praktickou část bylo využito interview se spolupracovníky ČMSS, a. s., jako faktická podpora posloužily také nejrozličnější zveřejňované vnitropodnikové materiály, např. výkazy, ročenky a jiné tabulkové a grafické přehledy.

1 Charakteristika organizace

Českomoravská stavební spořitelna, a. s. (dále jen ČMSS, a. s.) je poskytovatelem finančních služeb se sídlem v Praze. ČMSS, a. s. vstoupila poprvé na trh v roce 1993. Tehdy byla dílem součástí skupiny Investiční a Poštovní banky a 45% akcií vlastnila Bausparkasse Schwäbisch Hall AG („BSH“). BSH je největší stavební spořitelnou v Německu a je členem skupiny, která poskytuje rozsáhlé finanční služby. Jako akciová společnost se ČMSS, a. s. skládá z představenstva, dozorčí rady a vedoucích zaměstnanců jednotlivých úseků a odborů (viz příloha C). V současnosti má spořitelna dva akcionáře. Jsou jimi Československá obchodní banka, a. s. (vlastní 55% akcií) a BSH (vlastní 45% akcií). Základní kapitál ČMSS, a. s. je 1 500 000 000 Kč. Organizace je členem Asociace českých stavebních spořitel a největším poskytovatelem úvěrů na bydlení v ČR (její tržní podíl ve spoření je větší než 50%). Symbolem společnosti je liška, která představuje chytrost.

Být úspěšnou spořitelnou ČMSS, a. s. umožňuje její kvalitní clientský servis, atraktivní produktová nabídka a výkonná a široce dostupná mobilní obchodní síť.

1.1 Produkty

Stavební spoření

Tento produkt umožňuje získat prostředky na financování bydlení a poskytuje zároveň také výhodné zhodnocení úspor. Stavební spoření si může sjednat každý, v jakémkoliv věku. Výhodou stavebního spoření je možnost získání Karty klienta, prostřednictvím které lze čerpat slevy v mnoha obchodech a firmách, a obdržení magazínu Liška o novinkách v oblasti bydlení. Finanční prostředky získané na základě stavebního spoření je možné využít na nákup, výstavbu a rekonstrukci rodinného domu nebo bytu.

Úvěr

Úvěr slouží k financování nákupu nemovitosti, rekonstrukci nebo modernizaci. Tento produkt využívají lidé, kteří potřebují financovat bytové potřeby ve chvíli, kdy spoří na smlouvu o stavebním spoření alespoň dva roky, mají naspořeno 35% - 50% cílové

částky a splňují podmínky pro čerpání úvěru. Výhodou tohoto produktu je znalost úrokové sazby již v okamžiku podepsání smlouvy. Úvěr je poskytován do výše rozdílu mezi sjednanou cílovou částkou a zůstatkem účtu stavebního spoření. Cílovou částku si klient zvolí v okamžiku, kdy uzavírá smlouvu.

Meziúvěr (překlenovací úvěr)

Tento úvěr umožňuje financování bydlení ve chvíli, kdy klient ještě nesplňuje podmínky pro získání řádného úvěru. Je vhodný pro klienty, kteří zatím nemají dostatek volných finančních prostředků na financování bydlení. Výhodou tohoto produktu je možnost poskytnutí úvěru až do výše cílové částky smlouvy o stavebním spoření. Dalším kladem je, že čerpaná částka je uvolňována podle potřeb klienta.

Penzijní připojištění

Prostřednictvím tohoto produktu je možné se finančně zajistit do budoucna a zachovat si tak finanční nezávislost a životní úroveň. Začít spořit na důchod je možné kdykoliv. Výhodou je např. státní příspěvek, vedení účtu a zaslání výpisu zdarma, online přístup k účtu klienta apod.

Rizikové životní pojištění

Toto pojištění poskytuje jistotu rodině a nejbližším osobám klienta v případě neočekávaných finančních problémů v důsledku smrti klienta. Zakoupením tohoto produktu je možné pojistit si stavební spoření i úvěr na bydlení. Pojištění úvěru kryje nesplacenou částku úvěru ze stavebního spoření (příp. překlenovacího úvěru). Jedná se o částku, kterou zbývá dospořit do cílové částky smlouvy. Tímto způsobem je zajištěna možnost vyřešení bytové potřeby rodiny i v případě úmrtí nositele bonity.

Spotřebitelský úvěr

Tento úvěr slouží pro řešení nepodnikatelských finančních potřeb. Je možné ho využít na nákup automobilu, vybavení domácnosti, rekreačního zařízení, dovolené, garáže

nebo na bydlení. Výhodou je možnost předčasného splacení bez poplatku, bezplatný poradenský servis finančního poradce a jiné.

Podílové fondy

Podílové fondy slouží ke zhodnocování peněz a vytvoření finanční rezervy. Prostřednictvím investování je možné dosáhnout většího zhodnocení než na bankovních a termínovaných účtech. Tento produkt je vhodný pro ty, kteří mají volné prostředky k investování. Klienti si mohou vybrat z několika druhů fondů podle míry kolísání investice, délky investování a očekávaného zhodnocení. Výhodou je snadná dostupnost investovaných prostředků.

Postžirový účet

Nabídku ČMSS, a. s. doplňují i produkty Poštovní spořitelny. Jsou jimi též postžirové účty. Jedná se o efektivní nástroj, který umožňuje správu osobních či rodinných financí. Existují různé typy postžirového účtu – Mini, Junior, Klasik, Plus, Senior a Handicap. S účtem je možné disponovat pomocí finančních center Poštovní spořitelny. Klienti mohou řešit záměry související s bydlením komplexně v jeden okamžik a na jednom místě. Výhodou produktu je neplacení poplatku za příchozí platby a je přizpůsoben všem věkovým skupinám.

1.2 Vnější prostředí organizace

Do vnějšího prostředí můžeme zahrnout faktory, které mají vliv na výkon organizace a kvalitu odvedené práce a s tím související spokojenost zákazníků. Aby ČMSS, a. s. mohla dobře fungovat, je třeba, aby o těchto ovlivňujících faktorech věděla a mohla se na ně připravit.

1.2.1 Makrookolí

Ekonomické faktory

Ekonomickými faktory vnějšího prostředí jsou:

- *Úroková sazba* – Od srpna roku 2008 do prvního čtvrtletí 2010 docházelo ke snižování základních úrokových sazeb České národní banky (dále jen ČNB). Od května 2010 tyto sazby ČNB stagnovaly¹. V současné době je diskontní sazba 0,25%, lombardní sazba 1,75% a dvoutýdenní Repo sazba 0,75%. Nízké sazby ČNB umožňují ČMSS, a. s. nabízet nízké úročení veškerých úvěrů, čímž se produkty stávají více atraktivními.²
- *Míra inflace* – V případě, že dojde k poklesu míry inflace, při konstantním důchodu, vlastní spotřebitel více finančních prostředků, které může investovat. Nízká míra inflace vede tedy k vyššímu reálnému výnosu z investovaných prostředků. Z toho vyplývá, že nízká míra inflace je pozitivním stimulem pro uzavírání smluv týkajících se spořicíh produktů. Z hlediska úvěrových produktů je nízká inflace negativní – úvěry jsou z pohledu dlužníka znevýhodňovány.
- *Růst nezaměstnanosti* – Růst nezaměstnanosti je příčinou snižování disponibilních příjmů obyvatel. Snižováním těchto příjmů dochází ke snížení finančních prostředků, které by byly vhodné pro investování do produktů ČMSS, a. s.

Technologické faktory

Sektor, ve kterém ČMSS, a. s. působí, je charakteristický využíváním informačních technologií. Jedná se o nástroje, které mají pomoci při zprostředkování obchodu, vedou k efektivnější komunikaci a umožňují poradenskou podporu. V této oblasti se ČMSS, a. s. nechává inspirovat především svou mateřskou společností Bausparkasse Schwäbisch Hall AG. Tato inspirace je pro ČMSS, a. s. výhodou. Díky ní si spořitelna udržuje náskok před svými konkurenty.

¹ Zpráva o inflaci II. Dostupné na [www: <http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2010/2010_II/download/zoi_II_2010.pdf.>](http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2010/2010_II/download/zoi_II_2010.pdf) [2.4.2012]

² Vývoj úrokových sazeb. Dostupné na [www: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/sazby-cnb/>](http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/sazby-cnb/) [2.4.2012]

Demografické a sociální faktory

Problém pro ČMSS, a. s. představuje neustálý nárůst pohodlnosti obyvatelstva. Mám na mysli hledání aktivních zaměstnanců, kteří by plnili své povinnosti. U mnohých nezabírají ani motivační plány a vytváření vhodných stimulačních podmínek.

V současnosti si mnoho obyvatel půjčuje a žije na dluh. Tato situace se projevuje růstem objemu produktů úvěrového charakteru a poklesem v počtu uzavřených obchodů u produktů spořicího charakteru.

Ke snižování množství potenciálních klientů ČMSS, a. s. negativně přispívá problematika stárnutí populace. Mladí lidé, jako ekonomicky aktivní obyvatelé, mají vyšší disponibilní důchod než obyvatelé neaktivní. V momentě, kdy dojde k poklesu základny těchto ekonomicky produktivních lidí, nastane i snížení objemu finančních prostředků klientů firmy a následné zmenšení poptávky po produktech ČMSS, a. s.

Politicko-právní faktory

Z důvodu, že ČMSS, a. s. je dceřinou společností Československé obchodní banky a Bausparkasse Schwäbisch Hall AG, musí se při vykonávání své činnosti řídit direktivami Evropské unie. Dále se musí řídit Obchodním zákoníkem, Zákonem o ochraně osobních údajů, Zákonem o stavebním spoření a státní podpoře o stavebním spoření č. 96/1993 Sb. a Zákonem o bankách č. 21/1992 Sb.

Jako konkrétní politicko-právní faktory bych zde uvedla:

- *snížení či zrušení státní podpory* – tato situace by pravděpodobně vedla ke snížení poptávky po stavebním spoření. Spoření by již nebylo pro případné zájemce natolik atraktivní. Tento efekt by se týkal především klientů, kteří daný produkt využívají primárně ke zhodnocování úspor. Na druhé straně je nutno říci, že v případě klientů, kteří užívají produkt s úmyslem vzít si v budoucnu úvěr ze stavebního spoření, by nebylo snížení poptávky tak razantní.
- *hrozba zdaňování výnosů nařízením Ministerstva financí* – tento případ by měl vážný dopad na téměř všechny produkty poskytované ČMSS, a. s. Opět by došlo ke snížení poptávky po produktech z důvodu jejich neatraktivnosti pro obyvatele.

- *zrušení možnosti odpisů úroku z úvěru a meziúvěru z daní* – za těchto podmínek by se snížil objem uzavřených smluv. Důvodem je také ztráta atraktivity produktů.
- *prodloužení spořicího cyklu* – tato okolnost vede k poklesu likvidity produktu. Pokud není tento pokles kompenzován například vyšším výnosem, nebude produkt ČMSS, a. s. pro klienty zajímavý.
- *spořitelny poskytnuté „účelové půjčky na studia“* – za těchto okolností by ČMSS, a.s. získala nové klienty specifické skupiny – studenty. Společnosti by se tak zvýšil počet uzavřených smluv.

1.2.2 Mikrookolí

Odvětví a velikost trhu

V odvětví, ve kterém působí ČMSS, a. s., se nachází i několik málo dalších firem hospodařících v téže činnosti, které mají velký tržní podíl. Tyto firmy se navzájem ovlivňují. Díky široké škále spořitelny nabízených produktů se toto odvětví pro mnohé obyvatele stává atraktivním. Spořitelny tak získávají stále více nových klientů. Důsledkem jsou převážně rostoucí objemy obchodů v jednotlivých letech.

Jak napovídají data, která zveřejňuje Asociace českých stavebních spořitelen, jedná se o odvětví s velkým obratem. Například v roce 2011 bylo poskytnuto 552 999 úvěrů ze stavebního spoření v celkové hodnotě 55,780 mld. Kč.³

Konkurence

Konkrétními konkurenty pro ČMSS, a. s. jsou Stavební spořitelna České spořitelny, a. s., Modrá pyramida stavební spořitelna, a. s., Raiffeisen stavební spořitelna, a. s. a Wüstenrot stavební spořitelna, a. s. Tyto firmy se navzájem ovlivňují. Z důvodu existence právě této konkurence jsou uvedenými spořitelny poskytovány téměř identické finanční služby lišící se pouze v určitých parametrech. ČMSS, a. s. chce

³ Přehled hlavních údajů o stavebním spoření. Dostupné na [www: <http://www.acss.cz/cz/novinari-a-odbornici/vyvoj-statistik/>](http://www.acss.cz/cz/novinari-a-odbornici/vyvoj-statistik/) [5.4.2012]

mít výhodu oproti ostatním stavebním spořitelnám, a proto se snaží stále zvyšovat úroveň klientského servisu.

Zákazníci

Zákazníky ČMSS, a. s. jsou klienti, kteří vyhledali tuto instituci za účelem zhodnocení svých finančních prostředků, případně k řešení svých potřeb týkajících se bydlení. Mohou jimi být fyzické osoby, které splňují jisté podmínky – tato osoba musí být občanem ČR nebo občanem EU, kterému bylo vydáno povolení k pobytu na území ČR a oprávněným subjektem ČR mu bylo uděleno rodné číslo nebo fyzická osoba, která má na území ČR trvalý pobyt a má přidělené rodné číslo příslušným orgánem ČR. Klientům jsou poskytovány služby související se stavebním spořením, financováním bydlení, penzijním připojištěním a životním pojištěním. ČMSS, a.s. poskytuje různé druhy spotřebitelských úvěrů. Svým klientům umožňuje zřídit podílové fondy nebo např. postžirové účty.

Některé z těchto faktorů nemůže firma ovlivnit. Z tohoto důvodu je vnější prostředí označováno za nestálé s velkou mírou rizika. Pro snazší dosahování podnikatelských cílů je vhodné toto riziko minimalizovat. A proto je třeba provést důkladnou analýzu prostředí.

1.3 Vnitřní prostředí organizace

Lidské zdroje

Lidskými zdroji rozumíme zaměstnance ČMSS, a. s. Jedná se o tzv. pracovní sílu. Pro spořitelnu jsou velmi důležití její zaměstnanci. Firma pečuje o jejich pracovní rozvoj a vytváří příjemné pracovní prostředí. Prostřednictvím vzdělávacích a rozvojových programů ČMSS, a. s. umožňuje svým zaměstnancům neustále se vzdělávat, rozšiřovat své znalosti a zdokonalovat se ve svých dovednostech. Spořitelna zajišťuje také volnočasové aktivity napomáhající k udržování komunikace i mimo pracoviště. Snaží se napomáhat také ve věcech týkajících se osobního života.

Pro skloubení pracovních a rodičovských povinností ČMSS, a. s. založila školku pro děti svých zaměstnanců přímo ve vlastním centru.⁴

Finanční zdroje

Z hlediska finančních zdrojů je ČMSS, a. s. kapitálově nejsilnější stavební spořitelnou v ČR. Pro spořitelnu je charakteristické disponování s „cizími“ peněžními prostředky. Většina prostředků pochází od klientů ČMSS, a. s. Celková pasiva spořitelny k 30.9.2011 dosahovala částky přibližně 166 mld. Kč. Z toho cca 153,6 mld. Kč tvořily závazky vůči klientům. Výhodou ČMSS, a. s. jsou její kapitálově silní akcionáři.⁵

Hmotné a nehmotné zdroje

Na základě údajů o výsledcích hospodaření vlastnila spořitelna k 30.9.2011 hmotný majetek v celkové hodnotě cca 728,5 mil. Kč. Do tohoto majetku patří pozemek, budova a zařízení, které ČMSS, a. s. využívá pro svou provozní činnost. Spořitelna využívá prostory ve své centrále se sídlem v Praze a nemá žádné jiné pobočky. Pro vytvoření rozsáhlé distribuční sítě uzavírají obchodní partneři ČMSS, a. s. obvykle smlouvu o nájmu kancelářských prostor na vlastní jména. Pokud jsou splněna kritéria stanovená ČMSS, a. s. týkající se kanceláří, pak spořitelna přispívá na jejich provoz.⁵

Nehmotný majetek spořitelny k 30.9.2011 činil téměř 218 mil. Kč. K nehmotným zdrojům patří například know-how spořitelny, image společnosti a používaný software.⁶

Pro jednoduché shrnutí vnějšího a vnitřního prostředí, bych zde uvedla tabulku SWOT analýzy ČMSS, a. s.

⁴ Výroční zpráva 2010. Dostupné na [www: <http://www.cmss.cz/info/o-spolecnosti/vyrocnizpravy/vz2010.html>](http://www.cmss.cz/info/o-spolecnosti/vyrocnizpravy/vz2010.html) [21.3.2012]

⁵ Pololetní zpráva ke 30.6.2011 ČMSS, a. s. Dostupné na [www: <http://www.cmss.cz/info/o-spolecnosti/pololetni-zpravy/pz2011-1.html>](http://www.cmss.cz/info/o-spolecnosti/pololetni-zpravy/pz2011-1.html) [2.4.2012].

⁶ Hospodářské výsledky k 30.9.2011. Dostupné na [www: <http://www.cmss.cz/info/o-spolecnosti/hospodarske-vysledky/3q2011.html>](http://www.cmss.cz/info/o-spolecnosti/hospodarske-vysledky/3q2011.html) [2.4.2012]

Tabulka 1 : SWOT analýza Českomoravské stavební spořitelny, a. s.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • konkurenční výhoda v oblasti informačních technologií, vývoj nového softwaru na elektronické pořizování smluv staveb. spoření • vyšší úroveň vzdělanosti obchodních partnerů než v předchozích letech • rozsáhlá distribuční síť na území ČR • systém vzdělávání zaměstnanců • největší tržní podíl • kapitálově nejsilnější spořitelna na území ČR • kvalitní péče o současné klienty 	<ul style="list-style-type: none"> • nekvalitní přístup k práci jistého počtu pracovníků, kteří prošli testováním své pracovní způsobilosti • zhoršená firemní kultura, pracovní klima vlivem prosazení Regionalizace ČR⁷ • delší doba vyřizování úvěrů
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • větší počet obchodních partnerů • rostoucí poptávka po produktech stavebního spoření • povinné penzijní připojištění pro všechny obyvatele • poskytování půjček na financování vysokoškolského studia • životní spoření 	<ul style="list-style-type: none"> • snížení či zrušení státní podpory • zdaňování výnosů z produktů nařízením Ministerstva financí ČR • zrušení možnosti odpisů úroku z úvěru a meziúvěru z daní • prodloužení spořicího cyklu stavebního spoření • nárůst nezaměstnanosti • zvyšování věkové hranice obyvatelstva

Zdroj: Vlastní zpracování

⁷ Kolem roku 2010 došlo k rozdělení ČR do několika regionů (tzv. Regionalizace), aby byly jednotlivé regiony účinně spravovány. Vedení ČMSS, a. s. si od této změny slibovalo dosažení vyšší efektivity v obchodování tzv. „vytěžování kmene“. Vedlejším projevem této změny bylo často zpřetrhání pracovních i osobních pout mezi jednotlivými spolupracovníky, ztráta opečovávaných klientů. Mnoho spolupracovníků společnosti tuto změnu nese velmi těžce a mnozí s prací z toho důvodu již skončili.

1.4 Ekonomické výsledky

Tabulka 2: Základní ekonomické výsledky k 30.9.2011 (v tis. Kč)

Splacený základní kapitál	1 500 000
Aktiva celkem	166 176 564
Závazky celkem	156 321 695
Vlastní kapitál celkem	9 854 869
Zisk za běžné účetní období	1 806 886
Zisk z provozní a finanční činnosti	3 229 394

Zdroj: Vlastní zpracování vycházející z údajů o hospodářském výsledku.⁸

Porovnání ČMSS, a. s. s ostatními stavebními spořitelny

V průběhu roku 2010 uzavřely stavební spořitelny 593 253 nových smluv o stavebním spoření. Nejvíce smluv v počtu 203 588 uzavřela ČMSS, a. s. Objem cílových částek všech porovnávaných spořitelen překročil 191 mld. Kč. Díky finančním poradcům ČMSS, a. s. počet uzavřených nových smluv v roce 2010 oproti roku 2009 vzrostl. U ostatních spořitelen došlo k poklesu. ČMSS, a. s. zaujímá největší tržní podíl podle počtu nových smluv i podle průměrné cílové částky nových smluv. Stává se tak leaderem na trhu stavebních spořitelen.⁹

V roce 2011 se počet nově uzavřených smluv o stavebním spoření snížil na 410 461 v celkové hodnotě 346,2 tis. Kč. Objem poskytnutých úvěrů činil 293,115 mld. Kč (z toho úvěry ze stavebního spoření tvořily částku 55,780 mld. Kč). (viz příloha G)

⁸ Hospodářské výsledky k 30.9.2011. Dostupné na [www: <http://www.cmss.cz/info/o-spolecnosti/hospodarske-vysledky/3q2011.html>](http://www.cmss.cz/info/o-spolecnosti/hospodarske-vysledky/3q2011.html) [2.4.2012]

⁹ Interní data ČMSS, a. s.

V roce 2010 poskytly stavební spořitelny úvěry svým klientům v celkovém objemu přes 45 mld. Kč. Oproti roku 2009 to znamená pokles o více než 9%. Jedním z důvodů je slabý trh práce a s tím související obava lidí ze zadlužování. Další příčinou je zesílení konkurence hypotečních bank, které snížily průměrnou sazbu poskytnutých hypotečních úvěrů. I v oblasti úvěrových obchodů zaujímá největší tržní podíl ČMSS, a. s. Nejvyšší průměrnou částku nově poskytnutých úvěrů má však Modrá pyramida.¹⁰

Tabulka 3: Nové úvěrové obchody v období 1.1. - 30.9.2010

Ukazatel	ČMSS	StS ČS	Modrá pyramida	Raiffeisen	Wüstenrot	Celkem
Počet nových úvěrových smluv	41 486	15 224	10 402	14 529	6 663	88 304
Tržní podíl	47,0%	17,2%	11,8%	16,5%	7,5%	-
Objem nově poskytnutých úvěrů (mil. Kč)	21 109	4 349	6 550	8 406	4 800	45 214
Tržní podíl	46,7%	9,6%	14,5%	18,6%	10,6%	-
Průměrná výše nově poskytnutých úvěrů (tis. Kč)	508,8	285,7	629,7	578,6	720,4	512,0

Zdroj: Interní data ČMSS, a. s.

Růst bilanční sumy jednotlivých spořitelen mezi rokem 2009 a 2010 představoval 6,6%. I přes omezení výše státního příspěvku vzrostla bilanční suma v roce 2010 o 2,7 mld. Kč. ČMSS, a. s. opět zaujímá největší tržní podíl bilanční sumy. Její čistý

¹⁰ Interní dokument ČMSS, a. s. - Porovnání obchodních a finančních výsledků stavebních spořitelen k 30.9.2010.

zisk, zjišťovaný k 30. 9. 2010, činil 1 681 321 tis. Kč z celkového objemu 4 136 499 tis. Kč.¹¹

Tabulka 4: Finanční ukazatele (stav k 30.9.2010)

Ukazatel	ČMSS	StS ČS	Modrá pyramida	Raiffeisen	Wüstenrot	Celkem
Základní kapitál (v tis. Kč)	1 500 000	750 000	500 000	650 000	1 070 364	2 970 364
Bilanční suma (v tis. Kč)	165 441	100 243	78 612	81 895	37 798	463 989
Tržní podíl bilanční sumy	36%	22%	17%	18%	8%	-
Čistý zisk (v tis. Kč)	1 681 321	960 502	727 541	492 571	274 564	4 136 499
Rentabilita průměrných aktiv	1,36%	1,27%	1,26%	0,80%	0,98%	-

Zdroj: Interní data ČMSS, a. s.

1.5 Cíle pro nejbližší období

Krátkodobým cílem ČMSS, a. s. je plnění určité produkce pro jednotlivé nabízené produkty. Tyto cíle jsou naplňovány obchodními zástupci. (dále jen OZ) V závislosti na splnění těchto krátkodobých cílů jsou pak ČMSS, a. s. naplánovány dlouhodobé cíle odvíjející se od postavení firmy v konkurenčním prostředí a vedoucí ke stanovené vizi.

¹¹ Interní dokument ČMSS, a. s. - Porovnání obchodních a finančních výsledků stavebních spořitelů k 30.9.2010.

Vize

ČMSS, a. s. je jedničkou na trhu se stavebním spořením. Tento stav by si chtěla udržet i do budoucna. K udržení této pozice bude ČMSS, a. s. neustále zdokonalovat soukromý servis pro své zákazníky a bude rozšiřovat portfolio nabízených bankovních služeb.

Do roku 2002 byla ČMSS, a. s. pouze stavební spořitelnou. V dalších letech svou činnost zaměřila i na úvěrové obchodování. V současné době je leaderem na trhu stavebního spoření a v poskytování úvěrů na bydlení. Organizace má i další cíle. Vizí ČMSS, a. s. je stát se vedoucím poskytovatelem finančních služeb. Tohoto cíle se snaží dosáhnout pomocí cross-sellingu. Jde o metodu, kdy OZ začínají nabízet nejdříve jednoduché produkty, které mají blízko k základnímu produktu. V projednávání je i návrh konceptu tzv. životního spoření. Tento koncept spočívá v tom, že stavební spoření by se v budoucnu mohlo využívat nejen na financování bydlení, ale i např. na zdravotní účely, financování vysokoškolského studia nebo v rámci penzijního připojištění.

ČMSS, a. s. nechce zaostávat ani v oblasti technologií. Cílem, který si ČMSS, a. s. stanovila a nedávno splnila, bylo bezpapírové poradenství a následně i bezpapírové zpracování administrativy. Na pojistné produkty a elektronické pořizování smluv stavebního spoření a změny těchto smluv připravila spořitelna „cvičný program“. Elektronické pořizování smluv o stavebním spoření využívá více než 50% OZ. Prvním elektronicky uzavíraným produktem je produkt pojištění majetku a odpovědnosti.

2 Základní pojmy a obecná charakteristika

Vzdělávací procesy umožňují zaměstnancům zdokonalovat své znalosti a dovednosti. Vzdelávání lze chápat jako osobní rozvoj pracovníka i rozvoj podniku jako celku. „Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace.“ (Dvořáková, 2007, s. 286) Výhody, které vyplývají z činnosti vzdělávání zaměstnanců lze snadno vypočítat z výsledků činností jednotlivých pracovníků. Vyškolení jednotlivci zvládnou více práce za kratší dobu,

dopouštějí se menšího množství chyb a z tohoto důvodu není nutné věnovat jim velkou pozornost a jejich práci neustále kontrolovat.

2.1 Základní pojmy

Nejčastěji používanými pojmy v této oblasti, které je třeba od sebe odlišovat, jsou:

- *Vzdělávání* – nejedná se jen o zdokonalování schopností pracovníků, ale i formování osobnosti pracovníka. Pod pojmem vzdělávání chápeme získávání vědomostí v obecné rovině.
- *Učení se* – vědomosti a znalosti získáváme praxí a vlastními zkušenostmi. Učit se můžeme na základě samostudia nebo za dozoru zkušeného člověka.
- *Rozvoj* – znamená zlepšení a rozšíření dosavadních znalostí.
- *Odborné vzdělání* – plánované a účelné formování znalostí skupiny lidí nebo i jednotlivce. Využitím vzdělávacích metod je možné dosáhnout kvalitnější a efektivnější práce.
- *Výchova* – „proces tvorby vzdělávacích návyků, schopností transformovat získané poznatky (vzdělání) do požadované normy chování, resp. schopností odevzdávat či využívat získané poznatky při realizaci záměrů a cílů, ať už vlastních nebo podnikových.“ (Vodák, 2001, s. 76)
- *Vědomosti* – veškeré poznatky získané pomocí vlastního vykonávání práce související s konkrétní pracovní pozicí.
- *Dovednosti* – schopnosti, které umožňují člověku vykonat určitou činnost týkající se daného úkolu.

2.2 Obecná charakteristika

2.2.1 Neformální vzdělávání

„Neformální vzdělávání je učením se ze zkušeností.“ (Armstrong, 2007, s. 465) Jedná se o učení se od jiných pracovníků na pracovišti. Toto vzdělávání vyplývá z přirozených problémů, které vznikají při vykonávání určitého úkolu nebo práce. Zda neformální vzdělávání bude efektivní, závisí na schopnostech jednotlivců a jejich motivaci.

Výhodou je postupné dosahování znalostí a aplikování získaných znalostí do praxe. Vzdělávané osoby si samy mohou vybrat způsob, jakým se budou učit. Naopak negativem této formy vzdělávání je možné nevyužití disponibilních možností, osvojení si špatných zvyků nebo neuspokojení potřeb vzdělávání jedince nebo organizace.

2.2.2 Formální vzdělávání

Formální vzdělávání se často odehrává mimo pracoviště. Cíle, probíranou látku, formy a dobu trvání programu stanovuje školící pracovník. Všechny osoby, které se účastní školení, se učí totéž. Probíraná látka nemusí vyhovovat potřebám všech zúčastněných. To souvisí s problémem uplatnění získaných znalostí do podnikové praxe.

Na základě analýzy vzdělávacího systému ČMSS, a. s., jsem zjistila, že společnost pro školení svých zaměstnanců využívá jak formálního, tak neformálního vzdělávání. V případě neformálního vzdělávání je využíváno metody „training on the job“ (Průběh metody jsem popsala v podkapitole Základní vzdělávání.). V případě formálního vzdělávání jsou pro školení pronajímány externí prostory.

2.3 Vzdělávací funkce

Aby vzdělávání zaměstnanců bylo efektivní, je třeba zajistit příslušné místo pro učení se a vhodnou strukturu organizace celého programu. Nedílnou součástí vzdělávacího programu je také mít zajištěn dostatek finančních prostředků. Důležité je, aby vzdělávané osoby věděly, proč se učí a jak budou moci naučenou látku použít v praxi.

2.3.1 Příprava pracovního prostředí

Pro efektivní vzdělávání je nutné zajistit vhodné prostory. Je třeba, aby prostor byl určen pro jednu konkrétní funkci – vzdělávání. Tento prostor je nutné vybavit potřebnými pomůckami. Pomocí vhodných pomůcek je snáze dosaženo hladkého průběhu vzdělávání. Školitelé využívají projektory, videa, materiály na průsvitkách, manuály a učebnice.

Je třeba také rozhodnout, zda kurz bude probíhat ve vlastních prostorách podniku zajišťujícího školení, nebo v externích pronajatých prostorách. Zvolení budov a místností závisí mimo jiné na formě vzdělávání, které může probíhat jak formou přednášky v určité místnosti, tak formou pohybových aktivit, které se uskutečňují ve venkovním prostředí.

2.3.2 Program

K dosažení efektivního vzdělávání je třeba přizpůsobit program školící akce. Tento program by měl obsahovat časový harmonogram, téma, použité metody a pomůcky. Aby učení se probíhalo bez problému, je třeba zajistit, aby:

- účastníci měli k dispozici již zmíněný harmonogram v dostatečném předstihu,
- program vyhovoval všem pracovníkům i lektorům,
- lektoři měli prostor pro zopakování probíraného tématu, diskusi či řešení nejasností a problémů,
- vzdělávané osoby mohly vyjádřit, co od kurzu očekávají.

2.3.3 Lektoři

Lektor je osoba, která má za úkol vzdělávat účastníky kurzu. Hlavním požadavkem, podle kterého vybírá firma lektora, jsou jeho technické schopnosti. A až poté se klade důraz na osobnostní a pedagogické předpoklady. Od lektora se očekává, že získá respekt a důvěru od účastníků vzdělávacího programu, a pokud bude třeba, zachová si odstup ve vypjatých a konfliktních situacích. Pro lektora jsou důležité také jeho komunikační dovednosti a přiměřené zvládnání emocí.

Při vzdělávání používají lektoři různé vzdělávací styly:

- *Behaviorální styl* – na základě tohoto stylu je proces vzdělávání veden zábavnou formou. Účastníci postupují podle kroků, které předem stanovil lektor kurzu. Plnění těchto kroků vede k požadovanému cílovému chování.

- *Funkcionalistický styl* – tento styl vychází z předpokladu, že účastníci se nejlépe učí to, co si myslí, že je praktické. Lektori kladou na účastníky vysoké nároky na plnění úkolů a z tohoto důvodu není tento styl zcela vhodný pro účastníky, kteří se učí pomaleji.
- *Strukturalistický styl* – vyznačuje se orientací na lektora upřednostňujícího analýzu úloh, plánování výuky, vhodný systém a strukturu. Nevýhodou je příliš vysoký zájem, který může zastínit emocionální stav účastníků. Následkem toho se může stát, že kurz nebude vyhovovat potřebám vzdělávaných osob.
- *Humanistický styl* - založen na zlepšování charakterových vlastností člověka. Typickými znaky pro tento styl je empatie, akceptace a otevřenost ve vztahu k účastníkům. Negativem je příliš osobní vztah k účastníkům, což může způsobit nedostatečnou kontrolu nad vzdělávanou skupinou.

2.3.4 Výběr účastníků vzdělávacího programu

Dříve, než dojde ke vzdělávání konkrétního zaměstnance, je třeba si u něj ověřit jeho znalosti a dovednosti. K tomuto postupu dochází z toho důvodu, že pracovník musí mít jisté schopnosti, aby se mohl dále vzdělávat a osvojovat si pokročilejší dovednosti. Pro ověřování dosavadních znalostí slouží předběžné testy. Provádí se testování schopnosti práce s čísly, schopnosti deduktivního myšlení, verbální schopnosti a prostorové představivosti. Uplatňováno je také pozorování již zkušeného jedince a následné uplatnění získaných znalostí do praxe.

Každý jedinec upřednostňuje jiný způsob učení. Někdo se nejlépe učí praktickým cvičením a někdo jiný se učí na základě diskuse nebo získáváním informací, které pak uplatňuje pro své vzdělávání.

Na základě uskutečněných konzultací jsem se dozvěděla, že jednotlivé semináře školení probíhají v interních i externích pronajatých prostorách. Některá školení se uskutečňují i v přírodě. Program kurzu je účastníkům znám ještě před zahájením samotného školení. Lektorem může být obchodní ředitel i obchodní zástupce. Osoby na obou těchto pracovních pozicích však musejí mít absolvovaný kurz pro školitele. Mezi nejčastěji používané styly při vzdělávání patří strukturalistický a behaviorální styl. Při vybírání

účastníků kurzu může spořitelně pomoci Assessment centrum, které poskytuje nezávislé ne/doporučení.

2.4 Faktory ovlivňující ochotu k učení

Na každého jednotlivce působí různé faktory, které ovlivňují jeho ochotu učit se. Mezi nejčastější faktory patří:

- *Fyzické faktory* – mezi fyzické faktory, které ovlivňují ochotu učit se, patří různé zdravotní problémy nebo stres.
- *Intelektuální faktory* – jedná se o dosud získané dovednosti a znalosti, které jsou uplatňovány.
- *Emocionální faktory* – do této kategorie patří motivace, podpora ze strany pracovních kolegů i rodiny.

2.4.1 Motivace ke vzdělávání

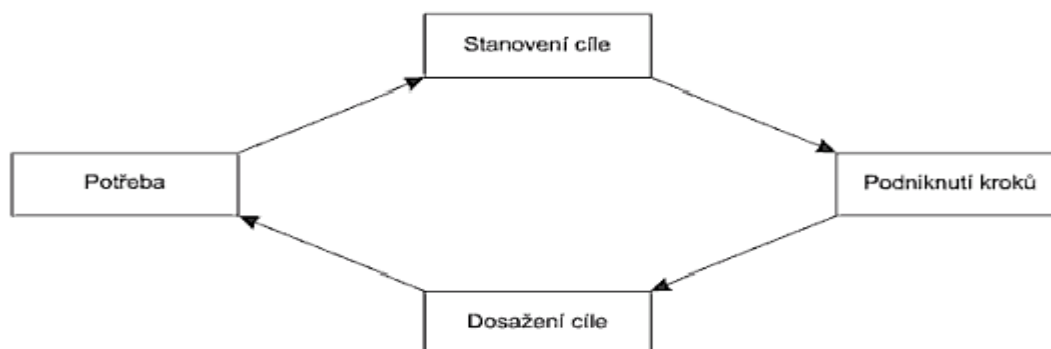
Motivace je důležitým faktorem umožňujícím co možná nejlépe zvládnout zavedení nových metod a postupů při vykonávání pracovní činnosti. Motivace se uplatňuje i v případě vzdělávání. Pokud budou zaměstnanci dobře motivováni ke vzdělávání, dosáhne organizace jako celek lepších výsledků své činnosti. Pozitivní výsledky bude mít vzdělávání také pro zaměstnance samotné. Získají nové znalosti, dovednosti a zkušenosti, s jejichž pomocí mohou dosáhnout lepšího platového ohodnocení nebo získat jiné zaměstnanecké výhody.

Na motivaci působí:

- Hodnota, kterou účastníci vzdělávacího programu přiřazují jednotlivým aktivitám a úkolům. Je-li úkol příliš snadný, ztrácejí účastníci zájem. Naopak, je-li až moc složitý, snaha účastníků se postupem začne snižovat.
- Okolnost, zda program vychází ze zjištěných potřeb vzdělání, nebo jde jen o jednorázovou akci bez ohledu na vzdělávací potřeby zúčastněných.

„Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.“ (Armstrong, 2007, s. 219) „Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku.“ (Armstrong, 2007, s. 220)

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* Praha, Grada Publishing, 2007

Motivace ke vzdělávání zaměstnanců nemá jen jednu podobu. Nejčastější motivací je finanční odměna, zaměstnanecké výhody a psychologická motivace. Jako odměnu za vykonanou práci můžeme považovat nejen finanční prostředky, ale i pochvaly, přidělení lépe vybaveného pracovního prostředí nebo projevy uznání.

Finanční odměna – mezi nejpoužívanější finanční odměny lze zařadit mzdu a jednorázovou finanční odměnu.

- *Mzda* – nejčastější způsob odměňování je mzda, kterou se rozumí peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za jeho vykonanou práci. Výše mzdy závisí na složitosti úkolu, výkonu a dosažených výsledcích jednotlivce. Mezi mzdové složky patří již zmíněná mzda, dále prémie, osobní ohodnocení, odměny, podíly na výsledku hospodaření apod.
- *Jednorázová finanční odměna* – tato odměna může mít podobu finančního příspěvku na výukové pomůcky, dopravu a jiné náklady spojené s kurzem

vzdělávání. Jednorázová finanční odměna umožňuje odstranit neochotu pracovníka vzdělávat se z důvodů vysokých nákladů.

Zaměstnanecké výhody – „zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit.“ (Dvořáková, 2007 s. 338) V Evropě se zaměstnanecké výhody člení do tří skupin:

- *Výhody sociální povahy* – jedná se např. o poskytnutí důchodů, životního pojištění, půjček nebo možnost využívat jesle nebo mateřskou školku.
- *Výhody mající vztah k práci* – těmito výhodami rozumíme možnost stravování nebo vzdělávání hrazené organizací.
- *Výhody spojené s postavením v organizaci* – výhodami jsou například podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, bezplatné bydlení, placení telefonu apod.

Psychologická motivace – tato motivace je jeden ze způsobů odměňování nemající hmotnou povahu. Na tento způsob motivace bývá často zapomínáno, přestože je neméně důležitý. Psychologická motivace je méně finančně náročná. Psychologickou motivací může být:

- *pochvala* – jedná se o nefinanční odměnu. Tato forma může být použita kdykoliv a kdekoliv. Jedná se o slovní vyjádření spokojenosti zaměstnavatele s prací podřízeného zaměstnance. Pochvala zvyšuje sebevědomí pracovníka a dokáže ho pozitivně motivovat k další práci.
- *projevy uznání* – tato forma se vyskytuje v podobě přidělování důležitých úkolů jednotlivcům, výběru nových zaměstnanců, vedení týmu nebo v podobě řízení vzdělávacího programu. Jakýkoliv projev uznání zvyšuje spokojenost pracovníka a jeho efektivitu na pracovišti, zároveň se tím motivují ostatní pracovníci. (Koubek)

Na základě získaných informací jsem došla k závěru, že ochotu spolupracovníků ČMSS, a. s. k učení ovlivňují fyzické, intelektuální i emocionální faktory. Motivací

pro zúčastnění se školení je pro zaměstnance především finanční odměna a zaměstnanecké výhody (např. školka pro děti zaměstnanců zřízená v centrále ČMSS, a. s.).

2.5 Vzdelávání pracovníků v organizaci

Vzdělávání zaměstnanců prospívá nejen organizaci, ale i samotným pracovníkům této organizace. Vzdeláváním se zabývá nejen personální oddělení, ale také vedoucí pracovníci a odbory. Výhodou vlastního vzdělávacího zařízení organizace je možnost podpory daňové politiky nebo získání státních dotací na tuto aktivitu. Ne každá organizace má své oddělení nebo odborné osoby zajišťující vzdělávání svých zaměstnanců. Mnohé z organizací upřednostňují již řádně vyškolené a vzdělané pracovníky. Nevýhodou získávání již vzdělaných pracovníků je náročnost jejich vyhledávání a výběru.

„Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci je neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ (Koubek, 2004, s. 244)

Systematické vzdělávání má řadu výhod. Jsou jimi například existence odborných pracovníků v organizaci, lepší vztah zaměstnanců k podniku, zlepšování znalostí a dovedností zaměstnanců, lepší pracovní výkon a produktivita práce a mnohé další.

Obrázek 2: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



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

Aby organizace mohla sama zajišťovat vzdělávání zaměstnanců, je třeba, aby vlastnila dostatečně vybavené vzdělávací zařízení. Nedílnou součástí je zajištění odborníků vykonávajících proces vzdělávání. Pokud bude firma provádět vzdělávání mimo vlastní pracoviště, je důležité zajistit vhodné podmínky pro tuto činnost. Je třeba zajistit vhodné prostředí, vybavení, zařízení a odborné externí pracovníky. Ze systematického vzdělávání vyplývají určité výhody. Jsou jimi například zlepšování kvalifikace, odbornosti i osobnosti pracovníka, zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce a kvality produktů a služeb. Organizace má k dispozici odborně připravené pracovníky s požadovaným vzděláním a odbornými znalostmi. Jelikož se jedná o opakující se cyklus, jsou vzdělávací procesy neustále zdokonalovány a to tím, že zkušenosti z předchozího cyklu jsou aplikovány v cyklu následujícím. Vzdělávání zvyšuje sociální jistoty pracovníků a přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

Systematické vzdělávání má čtyři fáze:

- identifikace potřeby vzdělávání,
- plánování vzdělávacího procesu,
- realizace vzdělávacího procesu,
- vyhodnocení efektivity procesu.

Obrázek 3: Model systematického výcviku



Zdroj: ARMSTRONG M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha, Grada Publishing, 2007

2.5.1 Identifikace potřeby vzdělávání

V okamžiku, kdy se v organizaci objeví určitý problém nebo nedostatek, který znemožňuje efektivní práci a má negativní dopad na strategické cíle podniku, je třeba ho co nejdříve řešit. V takovémto případě je vhodné pracovníkům poskytnout možnost kvalifikace a získání nových znalostí a dovedností.

V případě identifikace potřeby vzdělávání se vychází z údajů, týkajících se celé organizace, údajů, týkajících se pracovních míst, zaměstnanců, a z údajů o okolí organizace. Samotný proces identifikace probíhá v následujících krocích:

- integrace identifikace potřeb do plánování,
- předvídání problémů a nedostatků,
- vyvinutí technik sledování,
- myšlení v širších souvislostech a očekávání i neočekávaných problémů,
- identifikování úrovně potřeby vzdělávání,
- vytvoření realizačního plánu.

Výsledkem této fáze je zjištění, kdo by měl být vzděláván, zda skupina pracovníků či jednotlivec a v čem by měl být vzděláván.

2.5.2 Plánování vzdělávacího procesu

Po fázi identifikace potřeby přichází fáze plánování. V této fázi je stanoven program, jehož součástí je stanovení oblasti vzdělávání, rozdělování úkolů mezi jednotlivé pracovníky a dále se stanovují priority vzdělávání. V tomto programu je také určeno, kdo se bude vzdělávat, jaké budou použity metody a jaký je stanoven časový harmonogram. Aby bylo plánování efektivní, je třeba ho provádět tak, aby byla jasná odpověď na tyto otázky:

- Co je cílem a obsahem vzdělávání?
- Kdo by měl být vzděláván?
- Jaké mají být použity metody?
- Kdo bude vzdělávací program vést a řídit?
- Jaký je časový harmonogram?
- Kde bude proces vzdělávání probíhat?
- Jaký bude rozpočet?
- Jak bude zajištěna účinnost vzdělávacího programu?

Součástí plánování je i výběr metody vzdělávání. Při výběru metody je třeba brát v úvahu, kdo bude vzdělávání vést, jaké k tomu bude využívat postupy, v jaké oblasti a jak dlouho bude program probíhat a na jakém pracovišti se proces uskuteční.

2.5.3 Realizace vzdělávacího procesu

Do této části systematického vzdělávání je zahrnuto rozhodnutí, zda se proces vzdělávání bude realizovat interním školitelem, nebo bude zajištěn vhodný dodavatel vzdělávacího programu. Důležité je řádné uzavření smlouvy, v níž jsou sjednány podmínky pro uskutečnění vzdělávacího procesu. Je vhodné zajistit prostory pro vzdělávání, případně dopravu a ubytování. Nedílnou součástí realizace je též včasné

informování účastníků programu. V této fázi jsou také připravovány hodnotící dotazníky a jiné ankety pro zpětnou vazbu.

Vzdělávání je rozděleno na dvě části. Jedná se o vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Obě tyto části dále využívají mnoho různých metod. Volba vzdělávací techniky závisí na vlastnostech školitele, konkrétní situaci a na dostupném materiálu.

Vzdělávání na pracovišti

Metody této skupiny jsou vhodné pro vzdělávání méně kvalifikačně náročných profesí, například pro vzdělávání dělníků, řemeslníků apod. „Mimořádnou roli při těchto metodách hraje i osobnost školitele, jeho ochota a schopnost učit, vysvětlovat, naslouchat a poskytovat zpětnou vazbu.“ (Dvořáková, 2007, s. 298) Program vzdělávání je přizpůsoben jednotlivým účastníkům, jejich potřebám a dovednostem. Pracovníci, kteří podstoupí vzdělávání na pracovišti a získají tak důležité pracovní zkušenosti jsou lépe hodnoceni, nejen finančně.

Některé metody vzdělávání na pracovišti dle J. Koubka:

- *Instruktaž při výkonu práce* – nejčastější a nejjednodušší metoda. Uplatňuje se zde princip napodobování. Školený pracovník pozoruje odborného pracovníka při jeho činnosti a následně se snaží vypořádané znalosti uplatnit při plnění vlastních úkolů. Výhodou je rychlé osvojení si znalostí a jejich následné uplatnění. Negativem je, že tato metoda se týká pouze jednoduchých dílčích pracovních postupů.
- *Asistování* – školený pracovník je přidělen již zkušenému zaměstnanci jako jeho asistent. Asistent pomáhá zkušenému zaměstnanci, kterému byl přidělen při plnění pracovních úkolů, a tak se od něho učí. Při vykonávání povinností se školený pracovník uplatňuje stále větší mírou a je více samostatný. Takto to pokračuje až do té doby, než získá takové dovednosti a znalosti, že může práci vykonávat zcela samostatně. Jedná se o vzdělávání pomocí vlastní praxe. Jelikož při školení získává asistent znalosti a informace stále od jednoho zdroje, nemusí být toto vzdělávání dostatečně efektivní. Je možné se naučit i ne zcela dobrým návykům.

- *Pověření úkolem* – pracovník dostane určitý úkol od svého nadřízeného. Ten musí splnit co nejefektivněji při poskytnutí vhodných podmínek a příslušných pravomocí. Pracovník tak může realizovat úkol dle svého uvážení a schopností. Nevýhodou této metody je možnost existence špatně splněného nebo nedokončeného úkolu.
- *Pracovní poradý* – na pracovní poradě jsou pracovníci seznamováni s pozitivy i negativy činnosti celé organizace. Každý pracovník se zde může zapojit do řešení problémů a podávání návrhů. Pracovní porada vyvolává mezi pracovníky pocit sounáležitosti. Je třeba klást důraz na to, aby byla porada konána na vhodném místě, aby byla efektivně organizována a byl jasně vymezen program.

Některé metody vzdělávání mimo pracoviště dle J. Koubka:

- *Přednáška* – jedná se o předávání faktických informací. Přednášející předává své informace posluchačům. Lektor by se měl přizpůsobit posluchačům. Pokud obecenstvo nemá znalosti jako přednášející, měl by se vyvarovat častému používání odborných slov, pokud to není možné, je třeba odborné výrazy dostatečně vysvětlit. Rychlost, hloubka, materiál a již zmíněná terminologie by též měly být přizpůsobeny posluchačům. Jedním z cílů přednášky je zaujetí posluchače. K tomu je třeba mít časově naplánovanou přednášku a logicky uspořádanou osnovu, podle které bude přednášející postupovat.
- *Přednáška spojená s diskusí* – kromě prostoru pro vlastní přednášku je při této aktivitě vymezen prostor pro diskusi, při níž jsou projednávány a komentovány různé postřehy posluchačů, řeší se problémy týkající se tématu, případně určité nejasnosti.
- *Případové studie* – jedná se o skutečnou či smyšlenou problémovou situaci, která nastala v organizaci. Účastníci vzdělávání analyzují tuto studii a snaží se problém vyřešit. Tato metoda pomáhá rozvíjet analytické myšlení, kreativitu, schopnost nalézt a efektivně vyřešit problém. Existují různé druhy případových studií. Jsou studie, které se zabývají finanční situací organizace, lidskými zdroji

působícími v podniku, marketingem apod. Případová studie může mít formu psanou nebo audiovizuální.

- *Workshop* – workshop je jedna z variant případových studií. V této metodě je kladen důraz na týmovou spolupráci a umění komunikace v týmu. Tato varianta je používána pro vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků.
- *Brainstorming* – varianta případových studií zaměřená na rozvíjení kreativity a myšlení. Při této metodě jsou navržena řešení každým účastníkem. Po předložení návrhů řešení je vymezen prostor pro diskusi a následně vybráno nejlepší možné řešení. Brainstorming přináší mnoho nových myšlenek a řešení.
- *Hraní rolí* – tato metoda má tři fáze: vývoj, hraní a vyhodnocení. Nejprve pracovníci dostanou do rukou scénář, kde je vše popsáno do velkých podrobností. Pracovníci mají předvádět konkrétní situaci týkající se běžného života. Většinou se jedná o určité dohadování, řešení problému apod. Ve scénáři však není jednoznačně určen konec této konfrontace. Záleží na každém „herci“ jak se svého úkolu dokončení konfliktní situace ujme. Ve fázi vyhodnocení „účastníci diskutují o výsledcích, je zpevňováno správné učení a jsou vytvářeny vazby na výsledky předchozího učení a na skutečný svět.“ (Belcourt, 1997, s. 138)
- *Outdoor training* – „je metoda, která formou sportovní aktivity v otevřeném prostoru učí poznávat povahu manažerské práce.“ (Dvořáková, 2007, s. 301) Aktivita se provádí ve skupině. Vedoucí týmu je zvolen na základě dobrovolného přihlášení se nebo je určen hlasováním celého kolektivu. Po splnění úkolu přichází na řadu diskuse. Hodnotí se, jak úkol proběhl, jaké byly použity dovednosti, zda vedení lidí a komunikace mezi členy týmu byly efektivní apod. U této metody může nastat problém s neochotou si hrát nebo aktivně se pohybovat.
- *Vzdělávání pomocí počítačů* – programy na počítači obsahují různé obrázky, grafy, simulace a texty, které usnadňují učení. Pracovníci se mohou účastnit různých testů a cvičení, po jejichž vyhodnocení se obeznámí se svým výsledkem. Touto metodou se lze vzdělávat nejen na pracovišti, ale i v jiném prostředí. Vybavení těmito programy je však finančně náročné.

Na pracovištích spořitelny se nejčastěji využívá instruktáž při výkonu práce, counselling, asistování a pracovní porady. Mimo pracoviště se uplatňuje přednáška spojená s diskusí, případové studie, hraní rolí, outdoor training, workshop a vzdělávání pomocí počítačů.

2.5.4 Vyhodnocení efektivity procesu

Vyhodnocení se provádí, abychom zjistili, zda byl celý proces vzdělávání efektivní. Zjišťuje se, zda zvolené metody vzdělávání byly dostatečně vyhovující, zda byl vhodně zvolen školící, prostory a programy. Abychom mohli proces vzdělávání vyhodnotit, je třeba během celého procesu vzdělávání získat odpovědi na čtyři základní otázky. A to: Jak se vám program líbil? Naučili jste se to, co jste měli? Probíhalo vzdělávání na pracovišti? Došlo ke změně efektivity organizace? Z těchto otázek lze odvodit čtyři druhy hodnocení:

- *Reakce* – nejčastěji používaná metoda z důvodu její jednoduchosti. Školeným osobám se po skončení vzdělávacího procesu rozdává dotazník s několika otázkami, týkajícími se ne/spokojenosti účastníků ohledně školitele, prostoru a vybraných metod. Tyto formuláře by měly být anonymní a měl by být poskytnut dostatek času na jejich vyplnění. Vyplněné formuláře slouží pro zpětnou vazbu školitelům. Na základě formulářů mohou neustále a včas zefektivňovat své kurzy.
- *Učení* – touto metodou se měří množství probrané látky. K hodnocení se využívá testů. Testy jsou uváděny na papíře a odpovídá se na otázky buď slovně, nebo vybíráním odpovědi z několika možností. Dále existují testy, které se provádějí jako hraní rolí. Testy se vykonávají jak na začátku vzdělávacího procesu, tak na konci. Zkoušky slouží také pro získání zpětné vazby pro školitele
- *Chování* – „hodnocení chování je zaměřeno na to, jak jsou nově naučené dovednosti a znalosti aplikovány v konkrétní pracovní situaci.“ (Belcourt, 1997, s. 189) Vyhodnocení chování vyškolených zaměstnanců mohou poskytnout jejich podřízení nebo ostatní lidé, kteří s nimi přijdou do styku na pracovišti.

Tato vyhodnocení se provádí až po určité době po skončení vzdělávacího programu.

- *Výsledky* – tento druh hodnocení vzdělávacího procesu je nejobtížnější. „Kvůli obtížím s měřením kvantifikovatelných výsledků se hodnotitelé někdy obracejí k využití “měkkých údajů” jako jejich náhražce. Měkké údaje zahrnují hodnoty pracovního prostředí, pocity, postoje a dovednosti, které jsou obtížně měřitelné.“ (Belcourt, 1997, s. 190)

Z výše uvedených čtyř druhů hodnocení efektivnosti vzdělávacího procesu se v ČMSS, a. s. využívá především reakce. Pro vyhodnocování slouží ABC formulář efektivity. Tento formulář slouží pro získání zpětné vazby od účastníků kurzu a následné zlepšení budoucích kurzů.

2.6 E-learning

Jedná se o metodu elektronického vzdělávání. Při této metodě je využíván počítač a webové stránky nebo intranet. Tato možnost vzdělávání se uskutečňuje prostřednictvím plnění úkolů a komunikace učící se osoby s instruktorem, přičemž uvedené osoby se nemusí nacházet na stejném místě. E-learning umožňuje vzájemnou komunikaci také mezi vzdělávajícími se osobami pomocí diskusních fór, chatu apod. Je zde možnost využití audiovizuálních pomůcek, videoklipů, PowerPointu nebo souborů ve formátu PDF.

Učení se pomocí e-learningu je individuálním vzděláváním. Učící se osoby si samy regulují intenzitu vzdělávání. Může se stát, že se instruktor rozhodne stanovit termíny dokončení nebo cíle, které mají být splněny. V tomto případě je učící se osoba povinna tato omezení splnit. E-learning je možné doplnit o účast v zájmových společenstvích nebo učících se skupinách. Rady nebo různé konzultace je možné získat od příslušných instruktorů a správců.

E-learning slouží především k upevnování znalostí a dovedností, poskytuje možnost sebehodnocení a podporuje komunikaci. Pomocí této metody vzdělávání je možné výrazně snížit náklady v organizaci. Nevýhodou tohoto programu je neefektivnost

při vytváření pracovních týmů nebo při prezentacích. Není zde přímý kontakt s osobami.

Na základě uskutečněné konzultace jsem získala informaci o zavedení e-learningu do softwarového programu eLiška. E-learning je ve spořitelně využíván od poloviny roku 2011. Tímto vzděláváním musí projít každý obchodní zástupce i obchodní ředitel.

3 Vzdělávací systém v ČMSS, a. s.

Jak jsem se již zmínila, má ČMSS, a. s. široký vzdělávací a rozvojový program. Zaměstnanci firmy absolvují školení, dostávají pracovní příručky (Principy prodeje, Argumenty a námitky (viz příloha D), Školitel praxe – TOJ, Základy prodejních dovedností (viz příloha E)), které slouží jako návod pro pracovní postup. Na základě kodexu služební etiky a chování zaměstnanců (viz příloha F) jsou zaměstnancům poskytována základní pravidla pro jejich chování vůči spolupracovníkům, klientům a smluvním partnerům. Mezi zásady, které by měli zaměstnanci dodržovat, patří např.:

- každý může slušně říci cokoliv komukoliv,
- spolehlivost,
- plnění dohodnutých závazků,
- naslouchání,
- vypracování návrhů řešení,
- atd.

3.1 Školitel, prostředí, program

Školitel je smluvní partner pracující pro ČMSS, a. s. na základě smlouvy o Obchodním zastoupení, který školí smluvní partnery na kurzech pořádaných centrálou ČMSS, a. s.¹² Školitelem bývá obvykle obchodní ředitel. (dále jen OŘ) Někdy může vést kurz i OZ. Oba typy pracovníků musí však nejdříve absolvovat kurz pro školitele. Konkrétní školenou osobu navrhuje zemský ředitel a ředitel soukromého servisu klientů.

¹² Interní dokument Podpora školitelů

Do funkce školitele pak jednotlivé osoby jmenuje oddělení Školení. Lektor je povinen zúčastnit se Setkání školitelů, na kterém se dozví všechny informace potřebné k vedení kurzu. Před začátkem vzdělávacího semináře obdrží školitel materiály pro jednotlivé semináře (podklady pro účastníky, prezenční listinu, jmenovky a ABC formulář efektivity (viz příloha A), který slouží pro hodnocení absolvovaného kurzu). Lektor si také připravuje prostředí, ve kterém bude kurz vzdělávání probíhat a sestavuje časový harmonogram, podle něhož se bude postupovat.

Kurzy probíhají jak na centrále ČMSS, a. s. tak i v pronajatých externích prostorách. V těchto prostorách je možné využívat školící pomůcky. Školitel si za stanovených podmínek může výhodně koupit technické vybavení (projektor, lampa do projektoru, tiskárna, notebook) sloužící pro činnosti lektora. Na toto technické vybavení může získat finanční příspěvek do výše 100% nákladů, maximálně však 3 000 Kč.

Školitel si také připravuje program kurzu. Stanoví časový harmonogram, téma školení a cíl, kterého chce dosáhnout. Poté jsou účastníkům kurzu zaslány informace, aby se na školení co nejlépe připravili a měli s sebou k dispozici potřebné pomůcky.

3.2 Školení

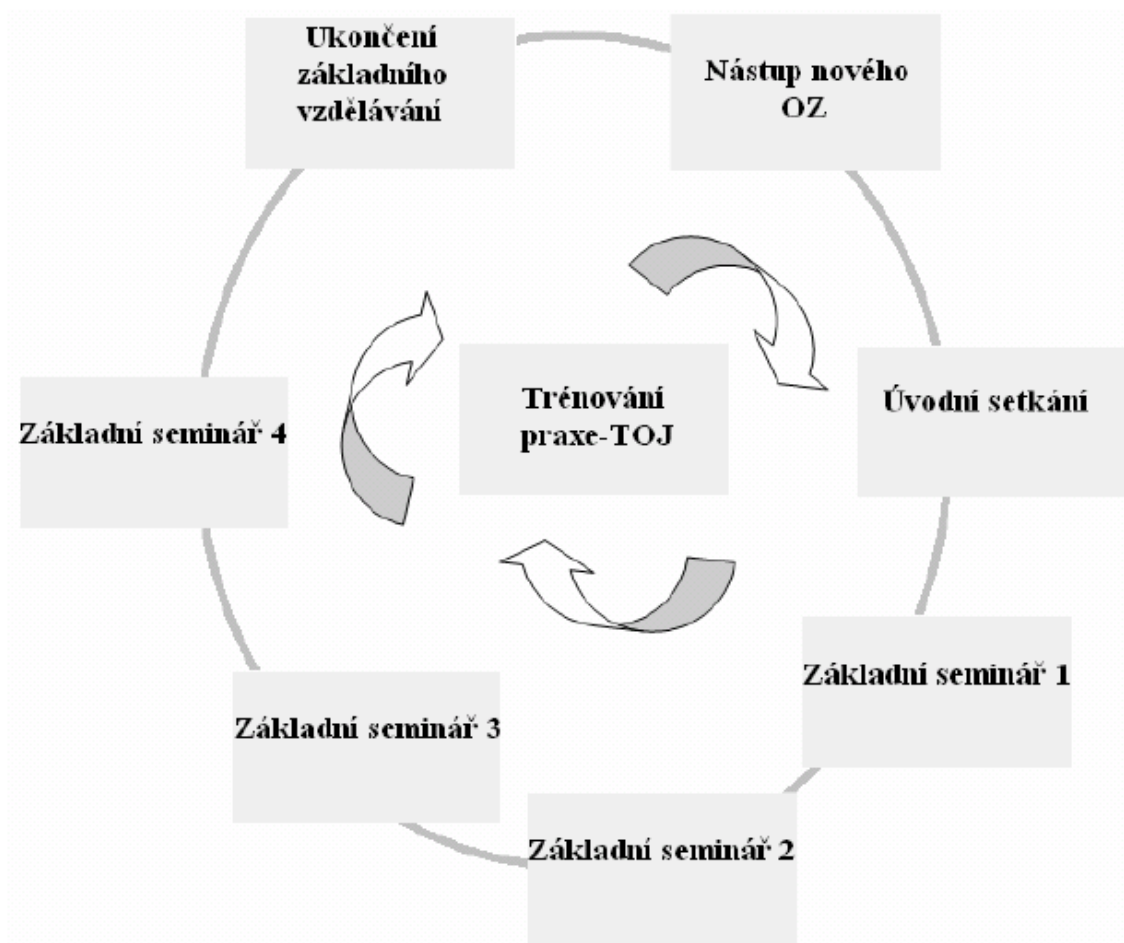
K tomu, aby se zaměstnanec ČMSS, a. s. naučil pracovat s klienty, seznámil se s postupem při nabízení produktů a uzavírání smluv, získal potřebné prodejní dovednosti a jeho úroveň vystupování byla co nejvyšší, slouží školení. Zaměstnanci absolvují různé semináře, jejichž úroveň závisí na zvolené formě vzdělávání. Formou vzdělávání je v ČMSS, a. s. sedm. Lze absolvovat základní, manažerské, rozvojové, softwarové, nadstavbové a ostatní vzdělávání a vzdělávání pro školitele. Školení pro zaměstnance zabezpečuje oddělení Školení.

Motivací pro zúčastnění se vzdělávacích kurzů je možnost osvojit si nejnovější techniky prodejních dovedností, zručnost při práci se softwarem společnosti a načerpání informací o trendech na trhu s produkty. Tato skutečnost pravděpodobně povede k tomu, že OZ si bude jistý svou činností, bude umět argumentovat a zvládat situace, které by dříve neuměl řešit. V samotném důsledku se tak znatelně otevírá prostor pro nové obchody, které zajistí OZ vyšší budoucí příjmy z vykonávané činnosti.

3.2.1 Základní vzdělávání

Toto vzdělávání umožňuje potenciálním zaměstnancům (budoucím obchodním zástupcům) seznámit se s vlastnostmi produktů ČMSS, a. s., získat prodejní dovednosti a zvýšit úroveň jejich vystupování. Kurz je tvořen jednodenním úvodním setkáním a čtyřmi základními semináři o délce trvání pěti dnů. Tyto semináře se uskutečňují v přibližně šestitýdenních intervalech. Jednotlivé semináře a jejich části na sebe logicky navazují. Na konci tohoto vzdělávání OZ získává certifikát potvrzující absolvování kurzu.

Obrázek 4: Základní vzdělávání nových obchodních zástupců



Zdroj: HONS, J. Nová koncepce základního vzdělání. Liška č. 3/2003 (interní časopis ČMSS, a. s.)

Úvodní setkání

Na tomto setkání je úkolem obchodního ředitele seznámit OZ s plánem práce do Základního semináře 1. Ředitel pomáhá s vyhledáváním, oslovováním a jednáním s klienty, doprovází OZ na sjednaných schůzkách a pomáhá s uzavíráním prvních obchodů.

Školení je doplněno o „training on the job“ (TOJ). Jedná se o trénování v praxi a nástroje, se kterými se bude OZ setkávat v praxi. Průběh TOJ spočívá v doprovázení a pozorování OŘ obchodním zástupcem. Tímto OZ získává cenné zkušenosti a hodnotné informace.

Při úvodním setkání dostává OZ školící materiály, které je třeba prostudovat ještě před zahájením Základního semináře 1. Příprava se týká stavebního spoření, penzijního připojištění a jednotlivých fází prodejního rozhovoru. Po prostudování materiálů je OZ schopen zorganizovat si svůj čas a naplánovat každodenní pracovní povinnosti. Následně je sestaven plán práce s klienty a plán realizovaných obchodů. Tyto plány jsou poté porovnávány se skutečností.

Základní seminář 1, praxe 1

Před tímto seminářem je třeba mít nastudované materiály, které OZ obdržel na úvodním setkání. Seminář se týká prodeje produktů se státním příspěvkem. Podmínkou účasti je absolvování úvodního setkání. Školení probíhá formou tréninku. Na praktických cvičeních jsou prověřovány produktové znalosti a prodejní dovednosti.

Cíle semináře 1:

- Získat kompletní znalosti týkající se penzijního připojištění a stavebního spoření, umět tyto znalosti uplatňovat při prodejním rozhovoru s klientem.
- Umět získávat informace o klientovi a používat je k uspokojování jeho potřeb.
- Dle instruktážních sešitů si osvojit znalosti z oblasti financování bydlení, rizikového životního pojištění a postžirových účtů.
- Umět vyhledat klienty a sjednat s nimi schůzku.

Cíle praxe 1:

- Vyhledat a kontaktovat klienty, vést s nimi prodejní rozhovor.
- OZ je doprovázen OŘ, který provádí pozorování, kontrolu a navrhuje možná zlepšení.
- Uzavírat smlouvy, plnit plán produkce.

Základní seminář 2, praxe 2

Podmínkou účasti na tomto semináři je absolvování Základního semináře 1 a nastudování příruček obdržných na prvním semináři. OZ bude školen v oblasti základů financování bydlení, rizikového životního pojištění a v oblasti běžných a spořicíh účtů Poštovní spořitelny. Seminář probíhá také formou tréninku a prodejní dovednosti jsou procvičovány pomocí praktických cvičení.

Cíle semináře 2:

- Opakování penzijního připojištění a stavebního spoření, řešení složitějších případů.
- Získání příslušných znalostí o základech financování bydlení, rizikového životního pojištění, znalost postžirových účtů.
- Umění zpracovat žádost o úvěr Snadno a rychle.
- Zapojení nových produktů do vlastní nabídky.
- Diskuse OZ s OŘ a spolupracovníky o případech, se kterými se již setkali v praxi.
- Nastudování prodejního rozhovoru, získání doporučení a sjednání následné péče.

Cíle praxe 2:

- Uzavírání smluv o penzijním připojištění a stavebním spoření, zpracování úvěrů Snadno a rychle, uzavírání rizikového životního pojištění a postžirové účty.
- Trénování praxe s OŘ.
- Osvojení pracovního softwaru (eLiška, Expo, Model 6, Model 7).
- Absolvování e-learningového testu.

- Příprava na základní seminář 3.

Základní seminář 3, praxe 3

Seminář se týká financování bydlení. Probíhá formou tréninku. Znalosti a dovednosti jsou procvičovány v praktických cvičeních. Před školením je třeba si nastudovat instruktážní sešit „Úvěry/meziúvěry“ získaný na předchozím semináři.

Cíle semináře 3:

- Získání ucelených znalostí o financování bydlení.
- Zpracování žádosti o velké úvěry týkající se financování bydlení.
- Umět nabídnout klientovi spolupráci.
- Aplikace programů Model 6 a Model 7 na konkrétní případy.
- Znalost propojování úvěrů s rizikovým pojištěním a životním pojištěním.

Cíle praxe 3:

- Používání programů eLiška, Expo, Model 6, Model 7 pro konkrétní případy.
- Plnění plánu produkce.
- Plánování TOJ.
- Absolvování e-learningového testu a následné získání certifikátu na zpracování úvěrů.
- Dle instruktážních sešitů si na základě samostudia osvojit znalosti a dovednosti pro prodej podílových fondů a doplňkových finančních produktů.

Základní seminář 4, praxe 4

OZ je školen v oblasti podílových fondů a komplexní produktové nabídky. Podmínkou účasti je absolvování třetího semináře a získání certifikátu pro nákup a prodej podílových fondů. I tento seminář probíhá formou praktických cvičení. Opět je třeba mít nastudované příručky obdržené na semináři 3.

Cíle semináře 4:

- Zopakování dosud získaných informací z předchozích seminářů.
- Procvičování prodejních rozhovorů.
- Tvorba finančních plánů.

Cíle praxe 4:

- Vyhledávání potenciálních klientů a sjednávání schůzek s nimi.
- Vedení prodejních rozhovorů.
- Vyhodnocení TOJ, navazování a plánování další spolupráce s OŘ.
- Sledování změn v nabídce, průběžné vzdělávání.
- Kompletní nabídka a prodej produktů.

Po úspěšném ukončení tohoto semináře obdrží OZ plnou moc pro prodej podílových fondů.

Ukončení základního vzdělávání

Po kompletním a úspěšném dokončení Základního semináře získává OZ certifikát, na jehož základě může nabízet celou řadu produktů ČMSS, a. s. Post OZ se tak stává plnohodnotným. Získáním této pozice se projeví nové možnosti a povinnosti pro daného spolupracovníka firmy. Při své činnosti je povinen dodržovat kodex ČMSS, a. s.

3.2.2 Rozvojové vzdělávání

Rozvojové vzdělávání je rozděleno do čtyř seminářů. Jedná se o kurzy pro finanční poradce – Partner ČMSS, a. s. OZ je školen v oblasti komunikace, time- a stress managementu, dále je to školení nazývané Inspirace a sebepoznání zážitkem a Sebeoznání jako cesta k úspěchu. Všechny tyto části rozvojového vzdělávání může OZ absolvovat jednou za rok. Osoby, které by se měly zúčastnit tohoto školení, navrhuje OŘ a jeho asistentky, ředitel soukromého servisu klientů, ředitel bankovní linie a regionální ředitel. Školení je rozloženo do dvou dnů a maximální počet účastníků je 12 osob.

Komunikace

Na tomto semináři se probírá, jak správně komunikovat s klienty. Účastníci kurzu si osvojují základní znaky a typické prvky, jak verbální, tak neverbální komunikace. Učí se, jak být asertivními, jak vyjednávat a jaké používat argumenty při rozhovoru s potenciálními klienty. OZ se seznamují se základními principy správného dotazování a aktivního naslouchání. Po celou dobu semináře je účastníkům poskytována zpětná vazba od zkušeného lektora.

Cílem semináře je seznámit všechny účastníky s principy efektivního sdělování informací, poznání jednotlivých komunikačních typů lidí. OZ si pak mohou celý proces vyjednávání, aktivního naslouchání i řešení konfliktů vyzkoušet.

Time- a stress management

V průběhu semináře se budou účastníci učit, jak si efektivně naplánovat čas pro svou práci, jak preventivně předcházet stresu, případně, jak ho zvládat. Účastníkům jsou poskytovány rady, jak docílit rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Důležité je také, aby se OZ naučili stanovovat si základní priority a efektivně pracovat s cíli.

Účelem kurzu je odpovědět účastníkům na otázky týkající se stresu, jeho zvládnání a negativních emocí. OZ jsou seznámeni s novými trendy a technikami plánování. Učí se, jak využít čas k důležitým činnostem, které přinášejí efektivní pracovní výsledky, a čas k relaxaci a udržení pozitivní nálady.

Inspirace a sebepoznání zážitkem

Seminář probíhá převážně pomocí venkovních aktivit. Následný rozbor aktivit poté probíhá ve školící místnosti. Obsahem kurzu je poznání, sebepoznání, motivace, inspirace a týmové hry a aktivity zaměřené na rozvoj a poznání osobnosti.

Cílem semináře je ukázat účastníkům možnosti profesního i soukromého rozvoje, poskytnout informace o možnostech motivace a inspirace a seznámit se s osobnostními rozdíly, které mohou způsobovat komplikace v komunikaci i ve vztazích na pracovišti.

Sebepoznání jako cesta k úspěchu

Seminář pomáhá zážitkovou formou k rozvoji a poznání osobních silných a slabých stránek. Obsahem kurzu je sebepoznání, sebemotivace, emoce, vnitřní potenciál, syndrom vyhoření a techniky uvolňování napětí.

Cílem je poznat sebe sama a dospět k rozvinutí vlastního potenciálu. Účastníci semináře se dozvědí, co je syndrom vyhoření, proč k němu dochází a jak mu předcházet. Účelem je ukázat možnosti, jak své silné stránky podpořit a jak překonat určité bariéry. Absolvování semináře pomůže účastníkům porozumět sobě i druhým.

3.2.3 Softwarové vzdělávání

Toto vzdělávání se týká softwarových programů, jež ČMSS, a. s. používá. Tohoto kurzu se účastní OZ i OŘ. Školení má šest částí:

- SW - Model II,
- SW - Certifikace a testování,
- SW - eLiška I – začátečníci,
- SW - eLiška II – pokročilí,
- SW - eLiška – PSW,
- SW - Kombinované využití aplikací ČMSS.

Všechny tyto části jsou zaměřeny na práci se softwarovými programy a prověřování znalostí v jednotlivých aplikacích. Délka školení je ½ dne a maximální počet účastníků je 12. V části SW – Model II se pracuje s aplikacemi Model 6 a Model 7. Účastníci se učí modelovat úvěry/meziúvěry, vypočítat bonitu a naučí se modelovat průběh penzijního připojištění. SW – Certifikace a testování se týká prověřování znalostí v aplikacích Model, eLiška a Expo. Ověřování znalostí probíhá formou komplexního příkladu. Na základě absolvování tohoto semináře lze získat certifikát pro postup

na pozici finančního poradce. Na kurzu SW – eLiška I a II získávají účastníci schopnost správně pracovat s jednotlivými úrovněmi aplikace eLiška a jejím poradenským softwarem. V tomto programu se pracuje s údaji o klientech. Jde o jejich vyhledávání, uzavírání smluv a následnou péči o klienty. Na školení týkajícího se poradenského softwaru eLišky získávají účastníci návod jak v tomto programu pracovat. V poslední jmenované části vzdělávání se účastníci naučí modelovat a připravit návrh finančního plánu pro klienta.

Od poloviny roku 2011 je v eLišce zpřístupněn nový vzdělávací modul - e-Learning. Modul obsahuje nejen obrázky a texty, ale také videa. Zájemci si zde mohou zobrazit vlastní přehled vzdělávání – kterých seminářů se již zúčastnili, na které jsou přihlášení, včetně dokumentů a termínů, jež jsou pro semináře potřebné. E-Learning umožňuje získat přehled o budoucích školeních a vybrat si vzdělávací kurz na míru.

3.2.4 Manažerské vzdělávání

Manažerské vzdělávání je určeno pro obchodní ředitele. Oddělení Školení umožňuje vzdělávání ve čtyřech základních oblastech – vedení lidí, komunikace, plánování času a školení zaměřené na osobnost – na psychologii a duševní rozvoj. Každá tato oblast se dělí na jednotlivé, na sebe navzájem navazující semináře. Každý OŘ si na základě katalogu manažerského vzdělávání ČMSS, a. s. může vybrat seminář, který bude nejvíce vyhovovat jeho potřebám.

Vedení lidí

Tento seminář slouží k osvojení si praktických dovedností souvisejících s vedením lidí a rozvojem jejich výkonnosti. OŘ má možnost si na tomto kurzu vyměňovat své manažerské zkušenosti se svými kolegy i lektory a získávat tak zpětnou vazbu. Cílem lektorů semináře je posílit základní dovednosti OŘ. Účelem kurzu je, aby jeho účastníci objevili své silné a slabé stránky a eliminovali základní chyby, kterých se dopouštějí při jednání s lidmi.

Seminář je rozdělen na tyto dílčí části:

- vedení projektového týmu,
- vedení lidí,
- manažerské styly,
- manažerské dovednosti,
- manažerské hry,
- leadership a základy koučování,
- motivace současných a budoucích spolupracovníků,
- účinná motivace týmu.

Plánování

Na školení se účastníci učí efektivně využít čas pro svou práci. Každý OŘ má možnost si zde vytvořit osobní plánovací systém a připravit plán pro následující období. Seminář probíhá formou praktických cvičení. Každý účastník si zkusí používat získané dovednosti v konkrétních podmínkách. Cílem kurzu je naučit se efektivně organizovat nejen čas OŘ, ale také čas jeho spolupracovníků v týmu. Výsledkem vhodné organizace času je snížení hladiny stresu v pracovním i soukromém životě.

Dílčí části kurzu jsou:

- time management,
- efektivní práce s časem a cíli,
- efektivní řízení týmu,
- stress management.

Komunikace

Nedílnou součástí vzdělávání je určitě komunikace. A to z toho důvodu, že zaměstnanci ČMSS, a. s. jsou denně v kontaktu se svými kolegy i klienty. Dalo by se říci, že komunikace zaměstnance „živí“. Při semináři se lektor snaží objasnit nedostatky a výhody různých typů komunikace, úrovně naslouchání a jejich využití. Účastníci

se učí přesvědčivě vystupovat na pracovních poradách, formálních prezentacích i neformálních setkáních. Cílem kurzu je zlepšit nekonfliktní vyjadřování názorů a získávání druhých na svou stranu. Účelem je také zlepšit komunikaci v týmu.

Dílními částmi semináře jsou:

- komunikační dovednosti,
- vyjednávání v obtížných situacích,
- vyjednávání o cílech a hodnotící pohovory,
- prezentační dovednosti,
- rétorika.

Osobnost

Cílem tohoto semináře je porozumět sám sobě. Na kurzu si účastník uvědomí, co je pro něj více důležité a na co se má tedy zaměřit a soustředit se. Účelem je, aby si účastníci vyjasnili, jaké schopnosti, dovednosti a způsoby chování jsou pro ně přirozené a snadné.

Seminář je dělen na tyto části:

- psychologie prosperity,
- psychologie vedení,
- life management,
- cesta k pracovní dynamice člověka.

3.2.5 Vzdělávání pro školitele

Vzdělávání pro školitele je rozděleno do pěti seminářů – Základní trénink školitelů, Efektivní školitel, Trénink mluveného projevu – Rétorika pro školitele, Tipy a triky pro školitele, Investiční bankovníctví a kapitálové trhy. Absolvování každého tohoto semináře má určitý důvod, cíl. Nyní se tyto důvody a cíle pokusím stručně charakterizovat a objasním, co je obsahem každého semináře.

Základní trénink školitelů

Tento seminář je rozdělen do tří dnů. Bez úspěšného zaškolení a zapracování nelze efektivně vést vzdělávací kurz. Účastníci tohoto semináře se naučí, jak se připravit na školení, poznají, jaké jsou principy vzdělávání, a naučí se motivovat a podporovat své potenciální účastníky školícího kurzu.

Obsah semináře:

- způsob zahájení školení,
- příprava školící místnosti,
- dovednosti a vlastnosti efektivního trenéra,
- udržení pozornosti,
- práce s pomůckami,
- harmonogram kurzu,
- organizace práce ve skupinách,
- vlastní prezentace,
- podávání efektivní zpětné vazby,
- typy účastníků školení, jejich chování a jak na ně,
- zvládání trémy.

Po úspěšném ukončení semináře získá absolvent certifikát školitele ČMSS, a. s.

Efektivní školitel

Jestliže chce mít školitel co nejvíce úspěšných absolventů, musí zapracovat především na sobě a zdokonalovat se ve své roli efektivního školitele. Důvodem, proč se tento seminář koná, je získání zpětné vazby na dosavadní trenérskou praxi, zlepšení a zefektivnění seminářů. Tento kurz je třídní.

Obsah semináře:

- role a autorita školitele,
- harmonogram lekce,
- zahájení tréninku,

- objasnění cílů semináře,
- využívání zpětné vazby,
- podávání a přijímání kritiky, reakce na námítky a zvládání obtížných situací,
- práce ve skupině,
- přenášení pozitivní energie,
- moderační techniky,
- zvládání nevhodného chování účastníků.

Po úspěšném absolvování získá účastník tohoto kurzu zlatý certifikát školitele ČMSS, a. s.

Trénink mluveného projevu – Rétorika pro školitele

V tomto semináři se účastníci dozvědí, jaký vliv má správný hlas a výslovnost na posluchače. Trénují zde svou přesvědčivost, sebejistotu a působivost. Poznají, jak funguje řeč těla a jak udržet pozornost posluchačů. Trénink je třídní.

Obsah semináře:

- nahrávání a analýza mluveného projevu,
- procvičování prvků projevu,
- příprava na vystoupení před posluchači,
- pozitivní a negativní signály řeči těla, jejich vliv při školení,
- artikulace,
- prezentační desatero pro lektory,
- řečnické prostředky pozitivního vedení hovoru,
- antistresové techniky.

Tipy a triky pro školitele

Tento kurz trvá pouze dva dny. Cílem je naučit se, jak seminář udělat zábavnějším a přínosnějším. Pro rozvíjení účastníků a efektivní trénink se účastníci tohoto semináře naučí, jak zaujmout a motivovat své posluchače.

Obsah semináře:

- přirozené vystupování,
- efektivita komunikace,
- schopnost zaujmout,
- aktivní zapojování,
- udržení pozornosti účastníků,
- ukázky aktivit a her,
- organizace práce, skupin,
- zvládání emocí a zátěžových situací.

Investiční bankovníctví a kapitálové trhy

Tento kurz trvá také dva dny. Cílem tréninku je získat aktuální teoreticko-praktické poznatky. Účastníci se dozvědí, jak funguje moderní finanční trh, a na tomto základě, pak mohou poskytnout klientovi nejvhodnější řešení situace. Seminář probíhá především formou přednášek, které jsou doplněny o následnou diskuzi.

Obsah semináře:

- trendy na světových finančních trzích,
- trh cenných papírů a jejich regulace,
- teorie a praxe investování,
- kolektivní investování.

3.2.6 Nadstavbové vzdělávání

Toto vzdělávání obsahuje 5 seminářů:

- *Cross-selling konzultace* – cílem semináře je odstranění obav z nabízení produktů a prohloubení prodejních dovedností. Součástí kurzu je také výměna zkušeností získaných v praxi. Aby se školený mohl zúčastnit, musí mít ukončené základní vzdělání a před zahájením semináře zpracovaný e-learningový test

pod názvem „Cross selling“ v eLišce, kde si ověří znalost prodáváných produktů. Délka školení je 3 dny a zúčastnit se může maximálně 12 osob.

- *Úvěrové konzultace* – na kurzu jsou probírána náročnější témata, se kterými se OZ setkávají v praxi. Jedná se o úvěrovou problematiku a rizikové životní pojištění. I zde jsou mezi účastníky a lektory vyměňovány zkušenosti z praxe. Podmínkou účasti je též absolvování základního vzdělání. I toto školení trvá 3 dny a účastnit se může maximálně 12 osob.
- *Strategický prodej pro OŘ* – seminář je určen pro obchodní ředitele. Tento způsob vzdělávání je založen na praktickém tréninku prodejního rozhovoru s využitím poradenského softwaru. Účastník zažije všechny typy rolí v prodejním rozhovoru – obchodní zástupce, klient a hodnotitel. Délka kurzu je 3 dny a maximální počet účastníků je opět 12 osob.
- *Strategický prodej* – kurzu se účastní finanční poradci. Cílem je vypracovat si harmonogram svých pracovních činností tak, aby byl účastník schopen plnit své předem stanovené cíle. Na semináři si účastníci vyzkouší roli OZ, klienta i hodnotitele při prodejním rozhovoru pomocí poradenského softwaru. Získané dovednosti poté uplatní v praxi. Jednotliví účastníci si předávají informace získané z praxe. Délka školení je 4 dny a maximální počet zúčastněných je 12 osob.
- *Prodej podílových fondů pro obchodní ředitele* – seminář trvá celkem 3 dny a je rozdělen na 2 části. První část týkající se finančních trhů vede lektor ČSOB a trvá jeden den. Zbylé dva dny má na starosti školitel ČMSS, a. s. a při svých hodinách se zabývá argumentací. Cílem semináře je motivace a odstranění obav z prodeje investičních produktů. Lektor učí účastníky, jak reagovat na dotazy finančních poradců při poradách a jak odstranit obavy z prodeje podílových fondů a získat sebevědomí. Pro část Finanční trhy je maximální počet účastníků 24 a pro Argumentaci 12 osob.

4 Dotazníkové šetření

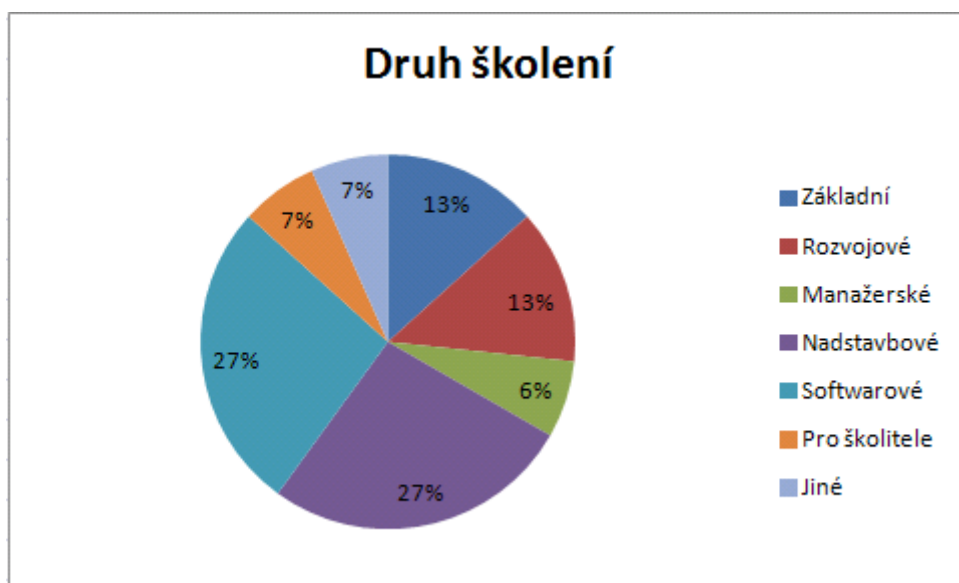
4.1 Dotazník

Pro účely této práce jsem v ČMSS, a. s. provedla dotazníkové šetření. Dotazník (viz příloha B) se skládal ze tří všeobecných informačních otázek a z patnácti otázek týkajících se vzdělávání. Dotazník jsem rozeslala padesáti spolupracovníkům (obchodním zástupcům a obchodním ředitelům) spořitelny prostřednictvím e-mailu. Z celkového počtu odeslaných dotazníků se mi jich vrátilo 30%. Ze získaných odpovědí vyplynuly následující poznatky.

Dotazník vyplnilo 15 spolupracovníků. Z toho bylo 9 žen a 6 mužů. Dvanáct respondentů je obchodním zástupcem (zástupkyní) a zbylí 3 dotazovaní jsou obchodním ředitelem (ředitelkou). 47% respondentů patří do věkové kategorie 51 a více, 46% dotazovaných je ve věkové kategorii 31 – 50 a jen 7% je v kategorii 16 – 30 let.

Tímto šetřením jsem se respondentů ptala, jaké školení naposledy absolvovali. Výsledky jsou uvedeny v grafu č. 1.

Graf 1: Druh školení

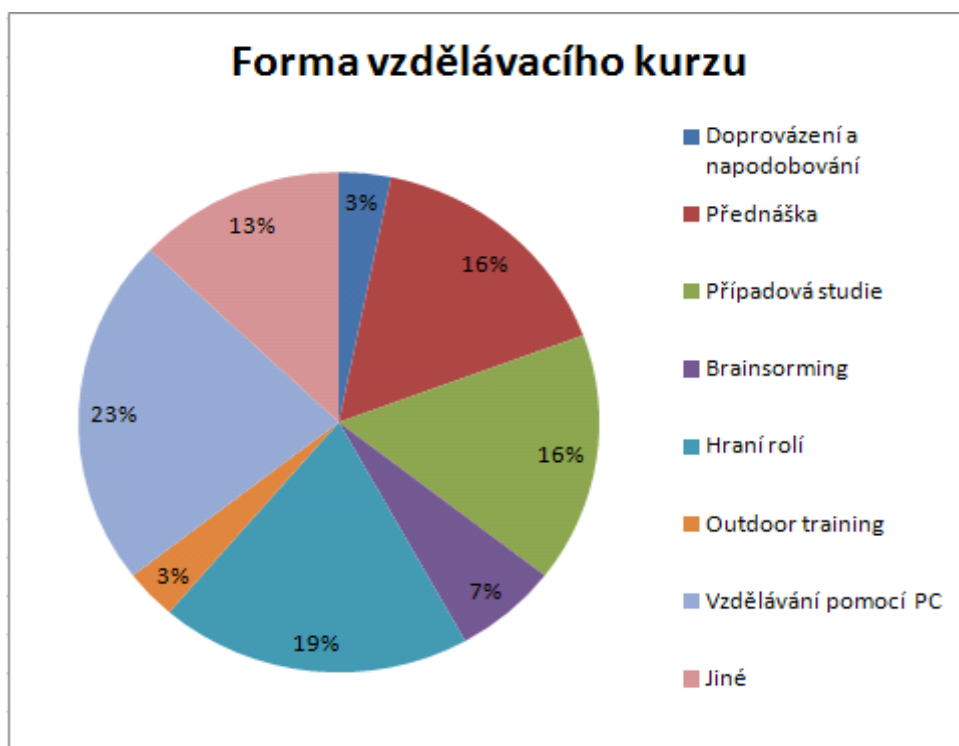


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že respondenti se účastnili zejména nadstavbového a softwarového vzdělávání. Naopak nejméně procent získalo Manažerské vzdělávání. Tato školení probíhala nejčastěji v pronajatých externích prostorách. Tato možnost byla v dotazníku zvolena 9krát. Na otázku, zda účastníkům kurzu vyhovovalo zvolené téma semináře, 80% účastníků odpovědělo ano a 20% účastníků odpovědělo spíše ano. Stejné výsledky byly i u otázky týkající se volby prostředí, ve kterém školení probíhalo. Také školitel byl pro většinu dotazovaných vhodně zvolený.

Nejčastější formou vzdělávání bylo vyučování prostřednictvím PC. Dále se ve větší míře uplatňovalo hraní určitých rolí, přednáška a případová studie. Jednotlivé výsledky jsou uvedeny v grafu č. 2.

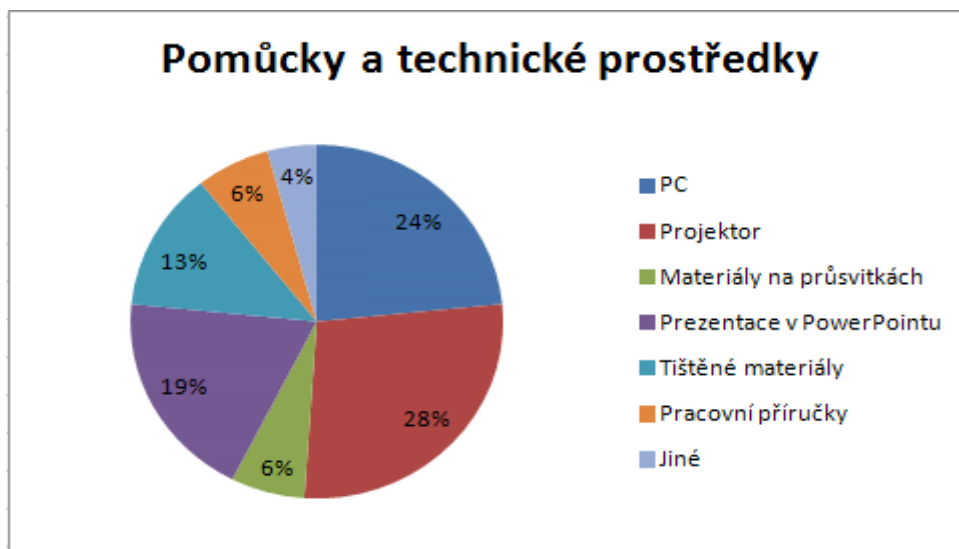
Graf 2: Forma vzdělávacího kurzu



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující graf ukazuje, jaké pomůcky a technické prostředky byly využívány.

Graf 3: Využití pomůcek a technických prostředků

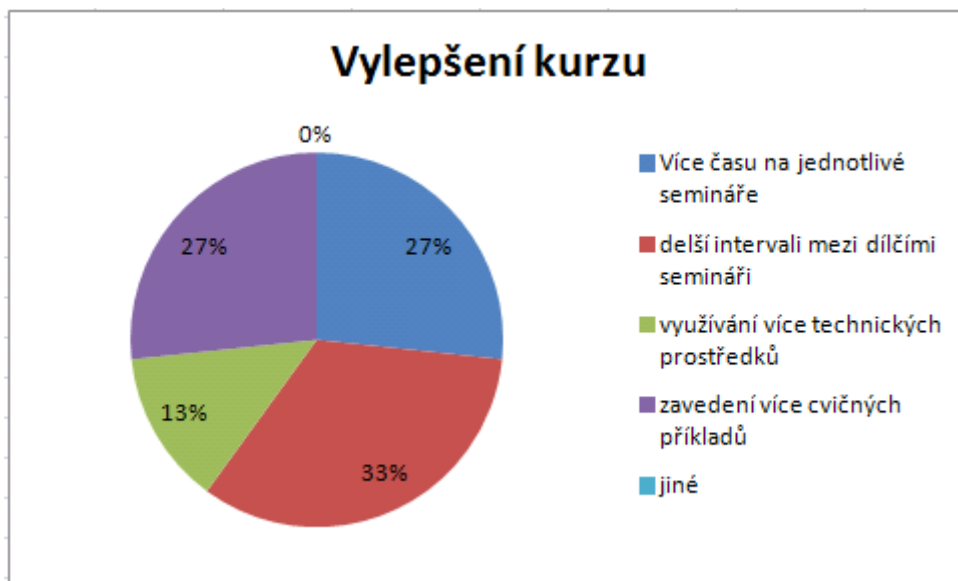


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce je při školení uplatňován projektor, PC a prezentace v PowerPointu. Materiály na průsvitkách a pracovní příručky využívalo 6% respondentů.

Dále jsem se ptala, zda kurz vzdělávání měl nějaké nedostatky. 27% respondentů odpovědělo ano, 33% odpovědělo spíše ano a 20% získala odpověď spíše ne a ne. Jak by tito dotazovaní kurz vylepšili je uvedeno v grafu č. 4.

Graf 4: Možnosti vylepšení kurzu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z přijatých odpovědí, jsem se také dozvěděla, že e-learningového kurzu se již účastnili všichni dotazovaní (tato forma vzdělávání je povinná pro všechny OŘ i OZ). Pro 87% respondentů byl e-learningový program přehledný a 93% spolupracovníků ČMSS, a. s. by tento způsob vzdělávání doporučilo ostatním.

5 Závěr analýzy vzdělávacího systému v ČMSS, a. s.

5.1 Zhodnocení

Provázanost teorie a praxe

Na základě analýzy současného systému podnikového vzdělávání jsem zjistila, že velkým plusovým bodem je pro tento systém provázání teorie a praxe. O tomto způsobu vzdělávání jsem se zmínila v kapitole Základní vzdělávání. Jedná se o aplikaci metody TOJ, kdy je OŘ doprovázen při svých pracovních činnostech obchodním zástupcem. Základním principem je pozorování obchodního ředitele při vykonávání

práce. Podle mého názoru jde o velmi přínosný způsob vzdělávacího systému, jelikož OZ vidí, jak funguje praxe a nezískává jen teoretické znalosti. Jak pravil Marcus Tullius Cicero: „*Praxe je nejlepší učitelka.*“

Další výhodou, kterou vidím v tomto způsobu vzdělávání, je analýza případů z praxe, se kterými se již mnozí OZ i OŘ setkali. Účastníci školení rozebírají konkrétní situace a vyzdvihují klady a přínosy určitým způsobem vykonané pracovní činnosti. Na konkrétním praktickém příkladu hledají chyby, analyzují je a učí se jim předcházet a hledají preventivní opatření.

Plánování pracovního času

Jako velmi přínosné se mi jeví také rady ohledně plánování pracovního času. Plánování je důležité pro efektivní naplňování cílů v práci a omezení vzniku stresu, jak na pracovišti, tak i v soukromém životě.

Úroveň vzdělanosti

Od roku 2011 je stupeň vzdělávání nově příchozích zaměstnanců ČMSS, a. s. na vyšší úrovni. Firma této úrovně dosáhla mimo jiné stanovením podmínky pro přijetí uchazečů, hlásících se právě na pozici OZ. Každá osoba, která se chce stát OZ, poté příp. OŘ musí mít ukončené středoškolské vzdělání. Pro zaměstnance bez středoškolského vzdělání, kteří nastoupili do zaměstnání před rokem 2011 je pro další spolupráci s ČMSS, a. s. stanovena podmínka, která požaduje, aby zaměstnanec měl alespoň 3 roky praxe v tomto oboru. Tyto podmínky vidím jako možnost získání „kvalitnějších“ zaměstnanců. Tento způsob získávání nových pracovníků vede zcela určitě k jisté konkurenční výhodě firmy na trhu. Zároveň tak může být naplňována vize společnosti, kdy firma může kvalitněji zabezpečovat soukromý servis pro své zákazníky.

Assessment center

Významnou roli v hledání nových spolupracovníků hrají také organizace nazývané Assessment center (dále jen AC). Pomocí této organizace si může OŘ vybírat své OZ. Poté, co si OŘ vybere adepty na pozici OZ, může si znalosti, schopnosti a dovednosti každého jedince nechat prověřit právě u této agentury. AC poskytne obchodnímu řediteli pouze nezávislé informativní ne/doporučení. Na základě tohoto ne/doporučení se pak OŘ samostatně rozhodne, zda vybraného uchazeče přijme, či nikoli. I tento způsob získávání zaměstnanců vidím jako možnost získávání kvalifikovaných a schopných pracovníků, vedoucí ke zvýšení úrovně vzdělanosti zaměstnanců v ČMSS, a. s.

Časové intervaly mezi semináři

Jelikož jsem se jednotlivých kurzů školení osobně nezúčastnila, neměla jsem možnost všimnout si nedostatků, které se objevovaly v průběhu seminářů. Proto jsem provedla vlastní menší průzkum a několik interview. Z odpovědí, které mi poskytli někteří absolventi školení, jsem zjistila určité nedostatky v systému vzdělávání.

Účastníci by velmi uvítali změnu rychlosti, s jakou je školení jednotlivých produktů prováděno. Doba některých kurzů je příliš krátká a nedostačující. Školené osoby jsou tak krátkým časem, který mají na poznání produktu, stresovány. Jednotlivé semináře jsou pořádány v krátkých po sobě jdoucích intervalech. To způsobuje nedostatek času na vlastní prostudování konkrétního produktu a veškerých s ním souvisejících informací. Jako příklad bych zde uvedla dobu trvání jednotlivých seminářů Základního vzdělávání. Každý seminář, v jehož průběhu si školený má osvojit veškeré informace týkající se určitého produktu, trvá 5 dní. Zatímco němečtí kolegové z Bausparkasse Schwäbisch Hall mají k prostudování 11 dní. Pracovníci v ČR často nejsou zcela dostatečně seznámeni s jedním produktem a už se chystají na další seminář o jiném produktu.

Cvičné příklady

Dalším nedostatkem, který je viděn a zdůrazňován absolventy školení, je nedostatek cvičných příkladů. Přestože v jednotlivých formách vzdělávání jsou popisovány a analyzovány praktické příklady na procvičení, shodují se účastníci kurzu na tom, že jejich počet je nedostačující. Chtěli by takovýchto cvičných příkladů více.

5.2 Inovace pro podnikový systém vzdělávání

Pro zlepšení systému vzdělávání bych nejprve odstranila nedostatky zmiňované zaměstnanci ČMSS, a. s. Tzn., že k prostudování v budoucnosti nabízeného produktu bych přidělila více času. Jelikož to tak v praxi funguje u německých kolegů, předpokládám, že by nemuselo být obtížné prosadit tuto změnu také u nás. Jako příklad bych zde uvedla časový harmonogram seminářů Základního vzdělávání. Časový interval mezi pořádáním jednotlivých kurzů je 6 týdnů. Mnohým zaměstnancům rychlost tohoto školení nevyhovuje. Proto bych navrhovala tento interval prodloužit alespoň na 8 týdnů.

Konkrétním řešením pro druhý nedostatek není nic jiného než do jednotlivých kurzů zavést další a další cvičné příklady. Pokud si zaměstnanci nebudou jistí, jak řešit konkrétní případ, budou se obávat této nejistoty a možného následného neúspěchu. Nejistota a málo sebevědomí pak může mít dopad na jejich pracovní výsledky. Což si musí uvědomit také sama ČMSS, a. s., neboť tak dochází ke ztrátě efektivity naplňování jejich cílů. K analýze a prozkoumání bych využila především příkladů z praxe, se kterými se mnozí zaměstnanci setkávají velmi často. Neopomněla bych ani příklady, které jsou méně časté, nastanou zřídka kdy, ale přesto se v praxi vyskytují. A pro možnost dalšího procvičování a zdokonalování se bych školiteli doporučila mít k dispozici celou řadu smyšlených příkladů. Čím více příkladů budou mít účastníci kurzu k dispozici, tím lépe budou připraveni na jednotlivé konkrétní situace a jejich řešení tak bude pro ně snazší. Zavedením více cvičných příkladů do kurzu školení se účastníci vyhnou situaci, kdy si nebudou vědět rady, a nebudou stresováni nevědomostí, případně zklamáním zákazníka.

6 Závěr práce

V jednotlivých kapitolách této bakalářské práce se podařilo dosáhnout cílů, které byly stanoveny v úvodu práce. Byla provedena analýza základního, rozvojového, manažerského, softwarového, nadstavbového vzdělávání a vzdělávání pro školitele. Byl popsán obsah a cíle jednotlivých seminářů.

Při zhodnocování současného systému vzdělávání jsem vycházela z dotazníkového šetření. Na základě odpovědí z dotazníku jsem došla k závěru, že jednotlivé kurzy mají jisté nedostatky. Jsou jimi délka kurzu a intervaly mezi semináři. Dále by spolupracovníci ČMSS, a. s. uvítali více cvičných příkladů.

Pro efektivnější vzdělávání ve spořitelně jsem v této práci uvedla vylepšení stávajících kurzů. Prodloužila bych délku individuálních kurzů a intervaly mezi jednotlivými semináři. Dále bych zavedla více cvičných příkladů z praxe.

Vzdělávací program má vliv na konkurenceschopnost podniku. Z tohoto důvodu je vhodné neustále zdokonalovat vzdělávací kurzy. Efektivně vzdělaní pracovníci budou firmě přinášet lepší výsledky. Pozitivní dopad to bude mít i pro samotné zaměstnance v podobě finančních i nefinančních výhod a odměn.

Stavební spořitelny jsou u obyvatel oblíbené. Důkazem je každoroční nárůst nových klientů a objemu poskytovaných služeb. Je ale pravděpodobné, že z důvodu relativně malého trhu v ČR nebude v budoucnu počet nových klientů tak výrazně přibývat. Tato skutečnost však není pro spořitelnu rozhodující. Dlouhodobou ziskovost si spořitelna udržuje díky dynamice daného odvětví.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace

Obrázek 2: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců

Obrázek 3: Model systematického výcviku

Obrázek 4: Základní vzdělávání nových obchodních zástupců

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza Českomoravské stavební spořitelny, a. s.

Tabulka 2: Základní ekonomické výsledky k 30.9.2011 (v tis. Kč)

Tabulka 3: Nové úvěrové obchody v období 1.1. - 30.9.2010

Tabulka 4: Finanční ukazatele (stav k 30.9.2010)

Seznam grafů

Graf 1: Druh školení

Graf 2: Forma vzdělávacího kurzu

Graf 3: Využití pomůcek a technických prostředků

Graf 4: Možnosti vylepšení kurzu

Seznam použité literatury

Knižní publikace

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10 vydání.* 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení.* 3. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2007, 798 s., ISBN 978-80-7261-169-0
3. BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu.* 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1998, 248 s., ISBN 80-7169-459-2
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů.* 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s., ISBN 978-80-7179-893-4
5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 3. vydání, Praha: Management Press, 2004, 367 s., ISBN 80-7261-033-3
6. MAYEROVÁ, M. a kol. *Personální management.* 1. Vydání, Plzeň: ZČU, 1998, 147 s., ISBN 80-7082-394-1
7. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 2. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, 240 s., ISBN 978-80-247-3651-8
8. WALKER, A. J., COLLINS, D. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie.* 1. Vydání, Praha: Grada Publishing, 2003, 253 s., ISBN 80-247-0449-8

Internetové zdroje

1. *Asociace českých stavebních spořitelén.* [online] Přehled hlavních údajů o stavebním spoření, 2011, [cit. 2012-04-05] Dostupné na www: <<http://www.acss.cz/cz/novinari-a-odbornici/vyvoj-statistik/>>
2. *Česká národní banka.* [online] Zpráva o inflaci II, 2010, [cit. 2012-04-02] Dostupné na www: <http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2010/2010_II/download/zoi_II_2010.pdf>
3. *Českomoravská stavební spořitelna.* [online] Produkty, 2012, [cit. 2012-03-21] Dostupné na www: <<http://www.cmss.cz/produkty/uvod.html>>
4. *Českomoravská stavební spořitelna.* [online] Výroční zpráva 2010, 2010, [cit. 2012-03-21] Dostupné na www: <<http://www.cmss.cz/info/o-spolecnosti/vyrocnizpravy/vz2010.html>>
5. *Českomoravská stavební spořitelna.* [online] Pololetní zpráva ke 30.6.2011 ČMSS, a. s., 2011, [cit. 2012-04-02] Dostupné na www: <<http://www.cmss.cz/info/o-spolecnosti/pololetni-zpravy/pz2011-1.html>>
6. *Českomoravská stavební spořitelna.* [online] Hospodářské výsledky k 30.9.2011, 2011, [cit. 2012-04-02] Dostupné na www: <<http://www.cmss.cz/info/o-spolecnosti/hospodarske-vysledky/3q2011.html>>
7. *Finance.cz* [online] Vývoj úrokových sazeb, 2012, [cit. 2012-04-02] Dostupné na www: <<http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/sazby-cnb/>>

Ostatní

Liška je jednička. Speciál | 2011 (interní magazín pro obchodní zástupce ČMSS, a. s.)

Seznam příloh

Příloha A: ABC formulář efektivity

Příloha B: Dotazník pro spolupracovníky ČMSS, a. s

Příloha C: Organizační schéma

Příloha D: Pracovní příručka ČMSS, a. s. Argumenty a námitky

Příloha E: Pracovní příručka ČMSS, a. s. Základy prodejních dovedností

Příloha F: Služební kodex etiky a chování zaměstnanců

Příloha G: Základní ukazatele vývoje stavebního spoření v ČR - ke dni 31.12.2011

Příloha A: ABC formulář efektivity

ABC FORMULÁŘ EFEKTIVITY



Název semináře:	CROSS SELLING - KONZULTACE
Účastník semináře:	
Datum konání:	
Místo konání:	
Školitel:	

A. PŘÍPRAVA NA ŠKOLENÍ

Absolvuji e-learningový test v eLišce „Cross – selling“ s počtem správně odpovězených odpovědí

Na seminář si přivezu:

- notebook s aktualizovanou eLiškou a Modelem 7.02
- pracovní příručky uvedené v pozvánce
- min. 3 konkrétní cíle (přehled cílů si zapište na následující stránku)
- zamyslete se nad tím, co se vám daří, co je ve vaší praxi silnou stránkou
- přehled produkce za minulé 2 čtvrtletí (přehled si zaznamenejte do níže uvedené tabulky):


PRODUKT	Podílové fondy	Penzijní připojištění	Postžira	Červené konto	Spotřebitelský úvěr
OBJEM					
POČET KUSŮ					

Dne:.....

Podpis účastníka semináře:.....

Podpis nadřízeného OBR:

Příloha A: ABC formulář efektivity – pokračování

B. STANOVENÍ CÍLŮ PŘED ABSOLVOVÁNÍM ŠKOLENÍ Při stanovování cílů buďte konkrétní!		 Českomoravská stavební spořitelna Na těchto základech můžete stavět
1.		
2.		
3.		

C. ROZPRACOVANÉ CÍLE ZE ŠKOLENÍ DO PRAXE Nezapomeňte stanovit si termín dosažení cíle!	
1.	Termín.....
2.	Termín.....
3.	Termín.....

Příloha B: Dotazník pro spolupracovníky ČMSS, a. s.

DOTAZNÍK

- 1) Jsem žena muž
- 2) Jsem obchodní ředitel(ka) obchodní zástupce
- 3) Věková kategorie 16 – 30 31 – 50 51 a více
- 4) Které školení jste naposledy absolvoval(a)?
 - Základní vzdělání
 - Rozvojové vzdělání
 - Manažerské vzdělání
 - Nadstavbové vzdělání
 - Softwarové vzdělání
 - Vzdělání pro školitele
 - jiné
- 5) Kde probíhalo školení?
 - v prostorách a na pracovištích ČMSS, a. s. v pronajatých externích prostorách
 - jiné
- 6) Vyhovovalo Vám probírané téma?
 - ano spíše ano spíše ne ne
- 7) Vyhovoval Vám školitel?
 - ano spíše ano spíše ne ne
- 8) Vyhovovalo Vám prostředí, ve kterém školení probíhalo?
 - ano spíše ano spíše ne ne
- 9) Jaké pomůcky a technické prostředky školitel využíval?
 - PC
 - projektor
 - materiály na průsvítkách
 - prezentace v PowerPointu
 - tištěné materiály
 - pracovní příručky
 - jiné

Příloha B: Dotazník pro spolupracovníky ČMSS, a. s. - pokračování

10) Vyhovovala Vám délka semináře?

- ano spíše ano spíše ne ne

11) Vyhovovala Vám délka intervalů mezi jednotlivými semináři Vašeho školení?

- ano spíše ano spíše ne ne

12) Jakou formou kurz probíhal?

- doprovázení a napodobování zkušenějšího kolegy
 přednáška
 případová studie
 brainstorming
 hraní určitých rolí
 outdoor training (sportovní aktivity)
 vzdělání pomocí počítačů
 jiné

13) Měl kurz z Vašeho pohledu nějaké nedostatky?

- ano spíše ano spíše ne ne

14) Pokud ano, jak byste kurz vylepšil(a)?

- více času na jednotlivé semináře
 delší intervaly mezi dílčími semináři kurzu
 využívání více technických prostředků
 zavedení více cvičných příkladů
 jiné

15) Účastnil(a) jste se již e-learningového vzdělávání?

- ano ne

16) Je pro Vás e-learningové vzdělávání přehledné?

- ano spíše ano spíše ne ne

17) Vyhovoval Vám tento způsob vzdělávání?

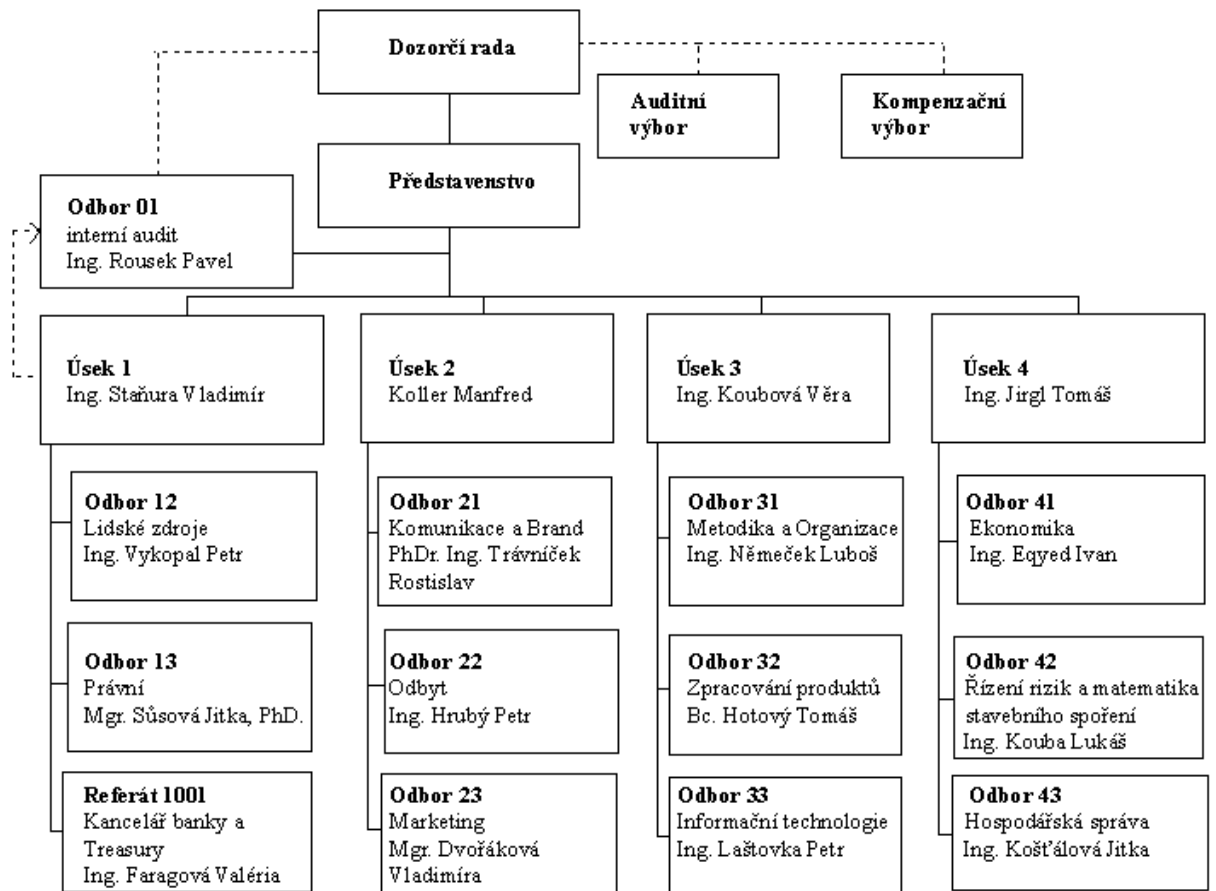
- ano spíše ano spíše ne ne

18) Doporučil(a) byste e-learning ostatním?

- ano spíše ano spíše ne ne

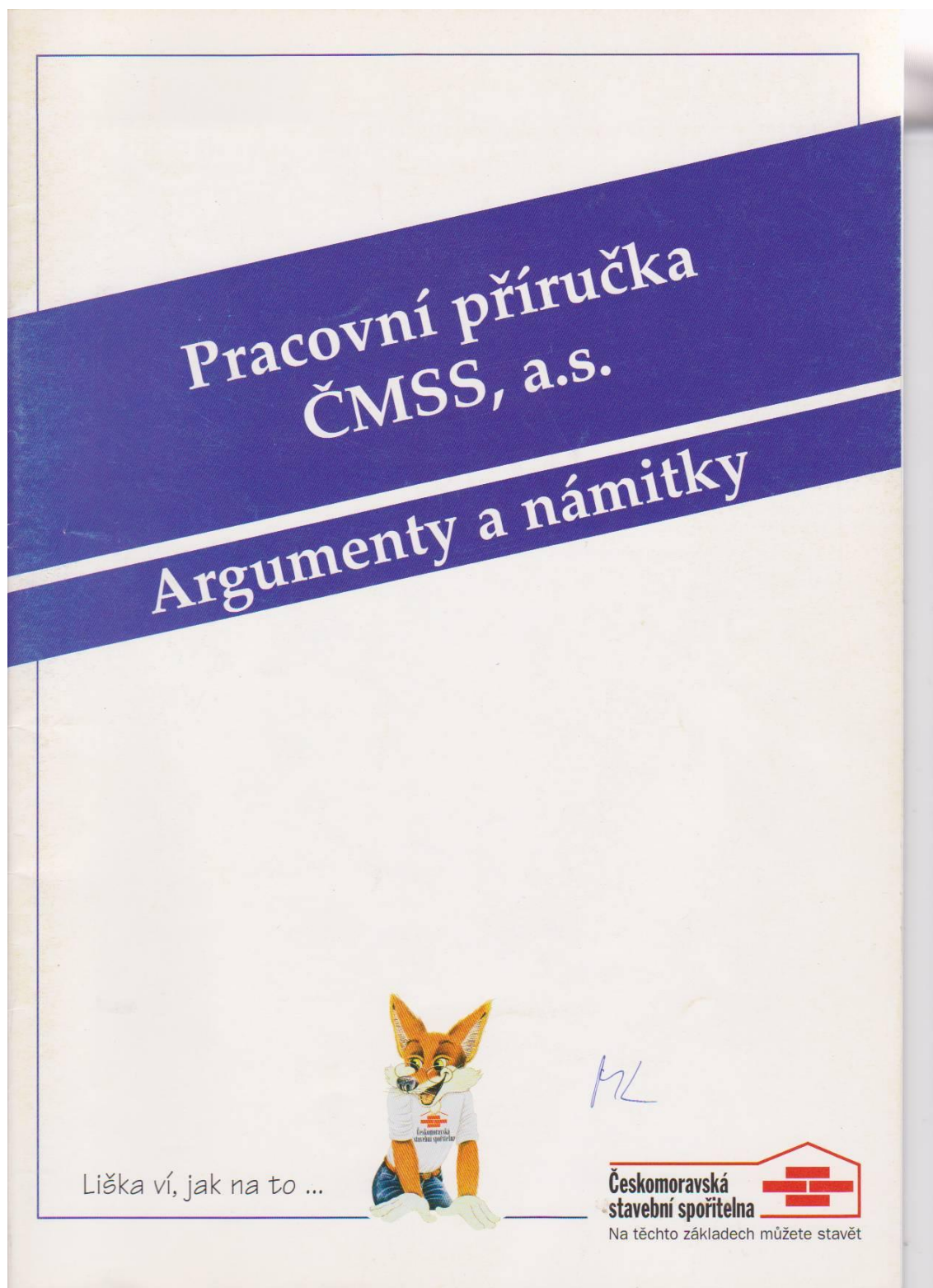
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha C: Organizační schéma



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z pololetní zprávy ČMSS, a. s. z roku 2011

Příloha D: Pracovní příručka ČMSS, a. s. Argumenty a námítky



Zdroj: ČMSS, a. s.

Pracovní příručka
Českomoravské stavební spořitelny, a.s.

ZÁKLADY PRODEJNÍCH DOVEDNOSTÍ



liška ví, jak na to...

ml

Českomoravská
stavební spořitelna 
Na těchto základech můžete stavět

Příloha F: Služební kodex etiky a chování zaměstnanců

Kodex ČMSS, a. s.

(pro interní a externí spolupracovníky ČMSS, a. s.)

Každý spolupracovník Českomoravské stavební spořitelny, a. s., ctí a dodržuje tato pravidla chování.

Motto: Každý spolupracovník ČMSS jedná a pracuje podle svého nejlepšího vědomí a svědomí.

1. Svým chováním, vystupováním a jednáním reprezentuje ČMSS nejen při práci, ale i ve svém volném čase.
2. Je profesionál.
3. Při prvním jednání s klientem se ujistí, zda klient není již v kontaktu s jiným spolupracovníkem ČMSS.
4. Váží si a usiluje o zvyšování své kvalifikace.
5. Nabídku produktu předkládá na základě analýzy potřeb a možností klienta.
6. Vždy stojí za obchodně-politickými záměry ČMSS a aktivně je podporuje.
7. Stará se o přidělený kmen klientů.
8. Předává na centrálu ČMSS pouze řádně vyplněné a kompletní podklady.
9. Dokáže pracovat samostatně i v týmu.
10. Je kolegiální.
11. Je přesný při dodržování termínů schůzek, porad, seminářů a dalších akcí.
12. Pracuje plánovitě.
13. Získává informace o trhu a konkurenci.
14. Dodržuje pravidla etiky v reklamě a inzerci.

Zdroj: ČMSS, a. s.

Příloha G: Základní ukazatele vývoje stavebního spoření v ČR - ke dni 31.12.2011

		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nově uzavřené smlouvy o stavebním spoření	Počet	1 373 258	1 293 890	2 097 338	314 650	430 233	516 385	579 730	705 463	575 292	532 765	410 461
	Přírůstek (%)	23,1	-5,8	62,1	-85,0	36,7	20,0	12,3	21,7	-18,5	-7,4	-23,0
Průměrná cílová částka u nově uzavřených smluv o stavebním spoření fyzickými osobami - občany	Objem (tis. Kč)	136,9	146,7	200,5	222,8	227,9	235,8	284,9	302,8	308,7	300,5	346,2
	Přírůstek (%)	-1,8	7,2	36,7	11,1	2,3	3,5	20,8	6,3	2,0	-2,7	15,2
Smlouvy o stavebním spoření ve fázi spoření ¹⁾	Počet	4 196 408	4 870 620	6 300 831	5 899 300	5 573 874	5 297 522	5 132 595	5 070 510	4 926 183	4 845 319	4 550 468
	Přírůstek (%)	22,5	16,1	29,4	-6,4	-5,5	-5,0	-3,1	-1,2	-2,8	-1,6	-6,1
Reálně vyplacená státní podpora (v daném období)	Objem (mld. Kč)	9,313	11,059	13,261	15,337	16,086	15,772	14,976	14,220	13,262	11,743	10,729
	Přírůstek (%)	20,7	18,7	19,9	15,7	4,9	-2,0	-5,0	-5,0	-6,7	-11,5	-8,6
Průměrná státní podpora přiznaná na smlouvu o stavebním spoření za příslušný rok	Objem (Kč)	2 956	3 138	3 159	3 256	3 242	3 173	3 090	2 927	2 776	n/a	n/a
	Přírůstek (%)	2,9	6,2	0,7	3,1	-0,4	-2,1	-2,6	-5,3	-5,2	n/a	n/a
Naspořená částka ¹⁾	Objem (mld. Kč)	133,309	180,190	236,815	287,077	328,987	359,848	384,880	401,061	415,150	430,122	433,433
	Přírůstek (%)	20,8	35,2	31,4	21,2	14,6	9,4	7,0	4,2	3,5	3,6	0,8
Úvěry celkem ¹⁾	Počet	465 824	568 920	685 740	786 483	857 875	900 653	942 944	971 176	988 353	993 357	956 659
	v tom: ze stavebního spoření	346 145	420 929	488 850	549 698	582 867	587 501	580 352	569 870	565 485	564 633	552 999
	překlenovací ²⁾	119 679	147 991	196 890	236 785	275 008	313 152	362 592	401 306	422 868	428 724	403 660
	Přírůstek (%)	24,7	22,1	20,5	14,7	9,1	5,0	4,7	3,0	1,8	0,5	-3,7
Úvěry celkem ¹⁾	Objem (mld. Kč)	37,023	46,308	63,597	84,184	108,063	135,450	179,301	227,417	267,512	293,362	293,115
	v tom: ze stavebního spoření	18,522	21,916	25,099	28,735	31,751	35,073	38,912	42,875	48,899	53,069	55,780
	překlenovací ²⁾	18,501	24,392	38,498	55,449	76,312	100,377	140,389	184,542	218,613	240,294	237,335
	Přírůstek (%)	19,4	25,1	37,3	32,4	28,4	25,3	32,4	26,8	17,6	9,7	-0,1
Úvěry celkem / naspořená částka	Poměr (%)	27,8	25,7	26,9	29,3	32,8	37,6	46,6	56,7	64,4	68,2	67,6

Zdroj: Internetové stránky Ministerstva financí. Dostupné na [www: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/ft_ukazatele_vyvoje_st_sporeni_68311.html>](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/ft_ukazatele_vyvoje_st_sporeni_68311.html)
[3.4.2012]

Abstrakt

BURIANOVÁ, K. *Vzdělávací procesy v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 64 s., 2012

Klíčová slova: stavební spořitelna, školení, obchodní ředitel, obchodní zástupce

Cílem této práce je seznámit čtenáře se současným systémem podnikového vzdělávání v Českomoravské stavební spořitelně, a. s. V úvodu praktické části jsem představila organizaci Českomoravskou stavební spořitelnu, a. s., stručně charakterizovala její činnost a produkty a popsala vnější a vnitřní prostředí objasňující, které faktory na organizaci působí a ovlivňují její činnost. Také jsem zde uvedla, jaké jsou krátkodobé a dlouhodobé cíle této organizace. Dále jsem zjišťovala, jaké technické prostředky se využívají při školení a jak vhodně sestavit program seminářů pro efektivní výsledky. Dále jsem se zabývala rozborem základních typů vzdělávacích seminářů pro obchodní ředitele a obchodní zástupce. Analyzovala jsem cíle, obsahy, formy a časové harmonogramy jednotlivých seminářů. Na závěr jsem provedla zhodnocení současného vzdělávacího systému v podniku a navrhla možné inovace pro zvýšení jeho efektivity.

Abstract

BURIANOVÁ, K. *Educational processes in the enterprise*. Bachelor's thesis. Pilsen: Faculty of Economics UWB in Pilsen, 64 p., 2012

Keywords: building society, training, Commercial Director, Sales Representative

The goal of this work is to acquaint readers with the current system of enterprise training in Českomoravská stavební spořitelna, a. s. In the introduction to the practical part I presented the organization of Českomoravská stavební spořitelna, a. s., briefly characterized its activities and products, and described the external and internal environment clarifying which factors in the organization operates and affects its action. Next, I stated the organization's short and long term. Further, I characterized what technical means are used for training, and how to build properly a programme of seminars to effective results. I also covered the analysis of basic types of training seminars for the Commercial Director and Sales Representative. I analysed the objectives, contents, forms and timetables of individual seminars. In conclusion, I did an evaluation of the current training system in the company, and proposed potential upgrades of the system to increase its effectiveness.