

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

**Využití informačních technologií ve vzdělávacím procesu
manažerů**

Sabrina Di Maggio

**Bakalářská práce
2011**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Sabrina DI MAGGIO**
Osobní číslo: **E08619**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Manažerská etika**
Název tématu: **Využití informačních technologií ve vzdělávacím procesu manažerů**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

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

Stanovení cílů práce

1. Vzdělávání manažerů v podnicích
2. Využití IT ve vzdělávacím procesu manažerů
3. Profil společnosti OVB Allfinanz, a. s.
4. Analýza systému vzdělávání manažerů ve společnosti OVB Allfinanz, a. s.
5. Zhodnocení efektivity vzdělávacího procesu manažerů ve společnosti OVB Allfinanz, a.s., návrh na širší využití IT
6. Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. DI KAMP. Manažer 21. století. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2000. 216 s. ISBN 80-247-0005-0.
2. KALETA, Eduard. Informační technologie : Správa počítačových sítí. 1. vydání. Praha : Professional Publishing, 2008. 180 s. ISBN 978-80-86946-61-03
3. PROKOPENKO, Joseph; KUBR, Milan. Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1996. 631 s. ISBN 80-7196-250-6.
4. URBAN, Jan. Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera. 1. vydání. Praha : Grada, 2008. 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2.
5. Information Technologies and Control Engineering in Management of Production Systems. 1. vydání. Praha : Czech University of Agriculture in Prague, 2005. 286 s. ISBN 80-213-1359-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Aleš Horčíčka**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **28. června 2010**

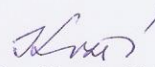
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2011**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 12. července 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2011

Sabrina Di Maggio

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Aleši Horčíčkovi, za odborné vedení, připomínky a cenné rady.

Dále děkuji Ing. Martinu Cvetlerovi a paní Evě Poláchové ze společnosti OVB Allfinanz za poskytnutí potřebných informací o podniku.

ANOTACE

Tématem této bakalářské práce je Využití informačních technologií ve vzdělávacím procesu manažerů. V první části jsou definovány klíčové pojmy jako „management“, „manažer“ a „informační technologie“. Druhá část představuje společnost OVB Allfinanz, a .s. a její systém vzdělávání manažerů. Cílem práce je přiblížit možnosti využití informačních technologií ve vzdělávání, analyzovat systém vzdělávání ve společnosti OVB Allfinanz, a. s. a na základě provedené analýzy a dotazníkového šetření zhodnotit efektivitu tohoto systému.

KLÍČOVÁ SLOVA

informační technologie, management, manažer, vzdělávání, OVB Allfinanz,a.s.

TITLE

Usage of Information Technologies within Managers' Education

ANNOTATION

The theme of this bachelor work is “Usage of Information Technologies within Managers' Education”. In the first part there are definitions of key terms as “management”, “manager” and “information technologies”. The second part features the company OVB Allfinanz, a. s. and its system of managers' education. The purpose of this work is to describe possibilities of usage of information technologies within education, to analyse the education system in the company OVB Allfinanz, a. s. and to evaluate the effectiveness of this system on the basis of the executed analysis and the questionnaire survey.

KEY WORDS

information technologies, management, manager, education, OVB Allfinanz, a. s.

Obsah

Úvod	9
1. Vzdělávání manažerů v podnicích	11
1.1 Management	11
1.2 Manažer	13
1.3 Role manažera v podniku a jeho kompetence	14
1.3.1 Role manažera v podniku.....	14
1.3.2 Kompetence manažera	14
1.4 Důvody vzdělávání manažerů.....	15
1.5 Možnosti a metody vzdělávání	16
2. Využití IT ve vzdělávacím procesu manažerů	19
2.1 Informační technologie	19
2.2 Využívání informačních a komunikačních technologií v českém podnikatelském sektoru.....	21
2.3 Manažeři a technologie.....	22
2.4 Vstup technologických systémů do tradičních kurzů	23
2.4.1 Videoprojekce a televize	24
2.4.2 Studium s využitím počítačů.....	24
2.4.3 Ostatní technické prostředky využívané při vzdělávání.....	24
2.5 Kurzy zprostředkované kompletně pomocí technologií	26
2.5.1 Kurzy uskutečňované pomocí videa	26
2.5.2 Učení na bázi počítače (CBL – Computer Based Learning).....	27
2.5.3 E-learning.....	27
3. Profil společnosti OVB Allfinanz, a.s.	29
3.1 Základní údaje o společnosti	29
3.2 Historie společnosti	30
3.3 Organizační uspořádání společnosti	31
3.3.1 Stupně kariérního postupu.....	31
3.4 Činnost společnosti	33
4. Analýza systému vzdělávání manažerů ve společnosti OVB Allfinanz, a. s.	35
4.1 Vzdělávací systém společnosti OVB Allfinanz, a.s.	35
4.1.1 Stupně vzdělávacího systému	35
4.1.2 Vzdělávání Basic	37
4.1.3 Vzdělávací program CFC	37
4.2 Využití IT ve vzdělávacím systému manažerů ve společnosti OVB Allfinanz, a. s.	39

5. Zhodnocení efektivity vzdělávacího systému společnosti OVB Allfinanz, a.s.	41
5.1 SWOT analýza vzdělávacího systému společnosti.....	41
5.2 Zhodnocení efektivity fungování vzdělávacího systému	43
5.3 Doporučení	46
Závěr	48
Seznam použité literatury	49
Seznam obrázků a tabulek.....	51
Seznam příloh	52

Úvod

Informační technologie. Toto sousloví se nad naší společností vznáší jako kouzelné zaklínadlo, kterého se většina, především těch dříve narozených, bojí. Pod tímto označením si představují něco moderního, složitého a v dnešním světě nezbytného, s čím musíme umět zacházet, i když je to téměř nad naše chápání. I přesto, že jsou manažeři dnes závislí na počítačích a komunikačních technologiích, někteří z nich mají stále omezenou schopnost rozumět technologii nebo se necítí dobře, když ji musí využívat během své práce.

Manažeři jsou zvláště ovlivňováni technologií, která je využívána při jejich rozvoji a vzdělávání. A právě tuto oblast se snaží přiblížit práce, kterou držíte v rukou. Jejím cílem je:

- popsat možnosti využití informačních technologií ve vzdělávacím procesu manažerů,
- analyzovat systém vzdělávání ve společnosti OVB Allfinanz, a. s.
- zhodnotit efektivitu tohoto systému na základě analýzy a dotazníkového šetření.

Tato práce byla vytvořena za pomoci rešerše odborné literatury, impaktovaných článků a elektronických zdrojů. Informace týkající se společnosti OVB Allfinanz, a. s. a jejího systému vzdělávání byly získány prostřednictvím webových stránek společnosti a především prostřednictvím konzultací s ředitelkou Akademie vzdělávání OVB Evou Poláchovou a oblastním ředitelem Ing. Martinem Cvetlerem. Ke zhodnocení efektivitu fungování systému vzdělávání byla využita SWOT analýza, dotazníkové šetření, rozhovor s oblastním ředitelem a vědomostní test.

Práce je rozdělena do 5 kapitol. První pojednává o managementu a manažerovi a má za úkol seznámit čtenáře s těmito pojmy, přiblížit mu jakou roli hraje manažer v podniku a jaké má kompetence. Čtenář se dozví, že manažer je neustále se učící jedinec, kterému nestačí pouze vystudovat vhodnou vysokou školu.

Následující část je zaměřena na další stěžejní pojem této práce – informační technologie, která již v úvodu nejspíš překvapí rozsahem tohoto pojmu. Pod slovy „informační technologie“ se totiž neskrývají pouze počítače a nejvyspělejší technologie, ale i televize, rozhlas a dokonce kouřové signály. Druhá kapitola také uvádí možnosti využití IT během

vzdělávání manažerů v podobě kurzů zprostředkovaných částečně nebo kompletně pomocí technologií.

Třetí část přibližuje koncern OVB Holding AG a jeho českou dceřinou společnost OVB Allfinanz, a.s. Pojednává o historii společnosti, uvádí základní údaje a znázorňuje její organizační uspořádání.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na vzdělávací systém společnosti OVB Allfinanz, a.s. a její součástí je i analýza využití IT ve vzdělávacím systému manažerů

Poslední pátá kapitola hodnotí efektivnost fungování vzdělávacího systému společnosti na základě Kirkpatrickovy metody evaluace a poskytuje doporučení a náměty pro její zvýšení.

1. Vzdělávání manažerů v podnicích

Pro rozvoj managementu podniku je nezbytné, aby jeho vedení považovalo vzdělávání za důležitou podnikovou činnost. Problémem mnoha manažerů bývá, že se domnívají, že učení je pro ně už zbytečné a že nejvíce se naučili a naučí praxí. Toto tvrzení však není pravdivé.

1.1 Management

Management v překladu do českého jazyka znamená „řízení“. Management jako zvláštní funkce a činnost má své kořeny v růstu a rozšiřování soukromého podnikání. Obor management umožnil vznik světa, v němž se organizace staly natolik nedílnou součástí našich životů, že je považujeme za zcela samozřejmé. Navzdory úspěchu zůstává management podle Joan Magretty, autorky knihy „Co je to management?“¹ nejméně pochopenou profesí ze všech, které utvářejí moderní život. Někteří lidé management vnímají jako cosi, s čím je potřeba se smířit. Cynický přístup říká, že jsme zdědili společnost organizací, takže potřebujeme management, abychom je mohli spravovat a řídit. Autorka uvádí, že tento pohled zaměňuje příčinu a následek. Příčinou bylo řízení na dobré úrovni a následkem vznik organizací. Vytvořit organizace, abychom dosahovali cílů, kterých bychom jako jednotlivci nedosáhli, jsme se rozhodli na základě toho, že jsme se v řízení vypracovali na dobrou úroveň.

„Skupina lidí se spojí a funguje jako instituce, které říkáme podnik, takže jsou schopni kolektivně dosáhnout toho, čeho by samostatně dosáhnout nemohli – přispívají tak společnosti, což sice může znít jako ošklivá fráze, nicméně to má zásadní význam.“

David Packard, spoluzakladatel firmy Hewlett-Packard²

Tuto hlavní myšlenku managementu zastává i zakladatel moderního managementu, vídeňský rodák Peter F. Drucker³, který nepovažoval byznys jen za nástroj vydělávání peněz, ale fungující, efektivně řízené a produktivní organizace chápal jako „metodu“, která pomáhá zajistit společenskou stabilitu a demokracii.

V roce 1954 vydal Peter Drucker knihu, jež bývá velice často považována za nejlepší úvod do managementu. Než jeho kniha *The Practise of Management* vyšla, existovaly knihy

¹ MAGRETTA, Joan. *Co je to management : jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás.*, 2004, str. 14

² MAGRETTA, Joan. *Co je to management : jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás.*, 2004, str. 25

³ EDERSHEIM, Elizabeth Haas. *Management podle Druckera : odkaz zakladatele moderního managementu.*, 2008, přebal knihy

o účetnictví, o prodeji, o zaměstnaneckých vztazích a jiných dílčích funkcích managementu, ale Druckerova kniha byla jednou z prvních, které management pojímaly jako samostatný obor a logický celek. V následujících desetiletích se počet autorů, kteří se managementem zabývali, prudce zvyšoval. Proto existuje mnoho definic managementu.

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“

H. Koontz, H Wehrich⁴

„Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.“

Jaromír Veber⁵

„Strategický management je definován jako soubor rozhodnutí a činností, které vedou k formování a realizaci plánů, které jsou vytvářeny, aby společnost dosahovala svých cílů.“

John A. Pearce, Richard B. Robinson⁶

„Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci užívají k zvládnutí specifických činností, jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace.“

Leo Vodáček, Olga Vodáčková⁷

Pojem „management“ má nejen řadu interpretací a definic, ale i několik významů. Podle Jaromíra Vebra⁸ se můžeme setkat s významy:

- specifická aktivita / vedení lidí,⁹
- skupina řídicích pracovníků,
- vědní disciplína nebo předmět studia.

Tato práce je zaměřena na management ve významu skupiny řídicích pracovníků, neboť pojednává o vzdělávání manažerů, tedy řídicích pracovníků. Z tohoto důvodu se ze všech uvedených definic nejvíce ztotožňuje s H. Koontzem a H. Wehrichem a chápe

⁴ WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management*, 1998, str. 16

⁵ VEBER, Jaromír. *Management : základy, prosperita, globalizace*, 2000, str. 17

⁶ PEARCE, John A.; ROBINSON, Richard B. *Strategic management : formulation, implementation, and control*, 1991, str. 3

⁷ VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Management:teorie a praxe v informační společnosti*, 1999, str. 16

⁸ VEBER, Jaromír. *Management : základy, prosperita, globalizace.*, 2000, str. 18

⁹ VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Management:teorie a praxe v informační společnosti*, 1999, str. 15

management jako schopnost vedení a stimulace podřízených zaměstnanců k plnění stanovených cílů podniku.

1.2 Manažer

Joseph Prokopenko ve své knize *Vzdělávání a rozvoj manažerů*¹⁰ popisuje manažera jako toho, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více soukromých vlastníků této organizace. V malých a v některých větších firmách může být top manažerem majoritní vlastník. V dnešní době se však dokonce i v rodinných firmách projevuje tendence k stále menší účasti rodiny na řízení.

Muž nebo žena na vedoucí funkci (generální ředitel, výkonný ředitel, vrcholový manažer) jsou manažeři „par excellence“ a zodpovídají za přijímání a realizaci rozhodnutí při provozování podniku. Podléhají vlastníkově nebo představitelům vlastníků. Existují další druhy a kategorie manažerů, jejichž odpovědnost se v rámci organizace omezuje na určité činnosti, jednotky, úrovně atd.

Obvykle se manažeři rozdělují do 3 úrovní. Veber¹¹ uvádí tyto:

- **Manažeři první linie** (předáči, mistři, vedoucí dílen apod.) – jsou jen o stupínek výše nad výkonnými pracovníky.
- **Střední manažeři** (manažeři závodů a vedoucí různých útvarů) – v jejich činnosti zaujímá největší podíl poskytování a získávání informací.
- **Vrcholoví manažeři** (top manažeři) – manažeři na této úrovni usměrňují a koordinují všechny činnosti a utvářejí koncepce organizační jednotky. Na jejich práci závisí konečné výsledky.

V poslední době se termínu „manažer“ začalo používat převážně k označování všech osob, které zodpovídají za výkon práce jiných osob. Významným důvodem byla podle Prokopenka potřeba využití přístupů a zkušeností podnikatelského sektoru při zvyšování efektivnosti a účinnosti dalších sektorů.

¹⁰ PROKOPENKO, Joseph, et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, 1996, str. 21

¹¹ VEBER, Jaromír. *Management : základy, prosperita, globalizace*, 2000, str. 21-22

1.3 Role manažera v podniku a jeho kompetence

1.3.1 Role manažera v podniku

Je nezbytné zjistit, co daná osoba skutečně dělá, a ne pouze to, jak je nazývána její funkce. Obecně řečeno, management se zabývá řízením a provozováním lidských organizací a zajišťováním toho, aby lidé patřící k organizaci pracovali společně na plnění jejich cílů. Management je často popisován jako „dělání věcí s lidmi a prostřednictvím lidí“.

Henri Fayol, francouzský ekonom a teoretik, popsal v roce 1916 manažera jako člověka, který se zabývá plánováním, organizováním, příkazováním, koordinováním a kontrolou. V roce 1937 shrnul sociolog Luther Gulick povinnosti manažera do zkratky POSDCORB – plánování, organizování, výběr a umístování pracovníků (personální zajištění), vedení, koordinování, výkaznictví a rozpočetnictví. Jiní autoři kladou důraz na řešení problémů, rozhodování, řízení změn, tvorbu vizí, vedení lidí, stimulování, reprezentování společnosti apod.¹²

V současnosti nejužívanější pojetí funkcí manažera uvádí kniha Management H. Koontze a H. Weihricha¹³. Podle těchto autorů neexistuje žádná nová myšlenka, závěr výzkumu nebo technika, které by nebylo možné zařadit pomocí klasifikace plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování. Koontz i Weihrich si uvědomují, že někteří autoři považují koordinaci za samostatnou manažerskou funkci, avšak jejich názor je poněkud odlišný. Ve své knize uvádějí, že mnohem přesnější je pohlížet na koordinaci jako na podstatu manažerství, která je potřebná pro dosažení harmonie mezi úsilím jednotlivců k dosažení skupinových cílů. Každá manažerská funkce přispívá určitým způsobem ke koordinaci.

1.3.2 Kompetence manažera

Kompetence manažera je dle Prokopenka¹⁴ jeho schopnost vykonávat funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. Jak je zvykem, manažerskou kompetenci je možné rozdělit na řadu složek. Nejobvyklejší definice kompetence manažera je vyjádřena popisem jeho znalostí, povahových rysů, postojů a dovedností.

Znalosti jsou získané a v paměti uchované informace o určitých jevech, pojmech a jejich vztazích.

¹² PROKOPENKO, Joseph, et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, 1996, str. 22

¹³ WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management*, 1998, str. 31-33

¹⁴ PROKOPENKO, Joseph, et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, 1996

Povahové rysy a postoje představují složitou a často choulostivou oblast. Je jasné, že některé povahové rysy jsou nezbytné pro určitý druh práce. Existuje jistě mnoho různých osobních rysů a vlastností, které odlišují dobré manažery od špatných. V literatuře se často žádá, aby manažeři měli následující vlastnosti:

- pracovitost – vnitřní energie, která pohání manažera vpřed,
- důslednost – schopnost zabývat se detaily bez ztráty celkové vize,
- cílevědomost – schopnost soustředit se na výsledky,
- tvořivost – schopnost myslet systematicky,
- kulturní přizpůsobivost a porozumění,
- schopnost práce v týmech,
- sebejistota a znalost sebe sama,
- charisma – osobní kouzlo,
- vlastní systém hodnot – dobře vyvinutá schopnost rozlišovat co je správné a co je špatné a jak se zachovat v nepřehledných situacích.

Dovednosti jsou schopnost dělat určité věci, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí. Mezi dovednosti zastávat manažerské funkce patří dovednosti odborně technické, organizační, analytické a koncepční, komunikační, kulturní, vůdcovské a politické.

Zkušenosti jsou někdy považovány za ukazatele kompetence. Velmi rozšířený je názor, že se kvalifikace zvyšuje úměrně s délkou praxe. Klasická otázka zní: „Má tento manažer dvacetileté zkušenosti, nebo má dvacetkrát stejnou jednoroční zkušenost?“

1.4 Důvody vzdělávání manažerů

Je mimořádně důležité, aby si manažeři byli vědomi toho, že se musejí soustavně učit a rozvíjet. Mnozí manažeři mají pocit, že musí předstírat, že znají vše, jinak ztratí tvář. V rychle se měnícím světě budou úspěšní jenom ti, kteří jsou otevřeni novým myšlenkám, a kteří vždy hledají příležitost ke svému vzdělávání a rozvoji. U manažerů je to navíc podstatnou součástí onoho vzoru, kterým se snaží být pro ostatní.¹⁵

Současný vývoj české ekonomiky a společnosti postavil vzdělávání a rozvoj manažerů do nového světla. I u nás platí, že po ukončení vysokoškolského nebo jiného úvodního

¹⁵ KAMP, Di. *Manažer 21. století*, 2000, str. 25

studia se manažeři budou učit především praxí, tj. vlastním výkonem řídicí práce, řešením praktických problémů ve styku s lidmi a jinými organizacemi.

Důvody vzdělávání a rozvoje manažerů¹⁶:

- manažerská praxe i teorie se rychle vyvíjejí, znalosti získané na VŠ zastarávají, zkušenosti jednotlivce nestačí ke sledování tohoto vývoje, proto je žádoucí sledovat i zkušenosti jiných manažerů a organizací;
- pro manažery je podnětné a inspirující být v kontaktu a vyměňovat si zkušenosti, a to i s vedoucími pracovníky jiných oborů, států a kultur;
- soustavné vzdělávání zvyšuje kvalitu a akceschopnost podnikového vedení a podnik tak získává důležitou konkurenční výhodu.

V České republice se uplatňují určité specifické faktory:

- český management má za sebou 40 let direktivního centrálního řízení a politického zasahování do podniků, které zanechaly stopy na mentalitě a metodách práce vedoucích pracovníků;
- procento manažerů, jimž využívání všech zdrojů a forem sebevzdělávání ztěžuje jazyková bariéra, bylo u nás po roce 1989 poměrně vysoké a i dnes se s tímto problémem setkáváme;
- oproti jiným reformujícím se ekonomikám může náš management stavět na bohaté tradici úspěšných českých podnikatelů a průmyslníků z doby před znárodněním.

1.5 Možnosti a metody vzdělávání

Tradiční vzdělávací programy

Tyto programy jsou programy odehrávající se v učebně, kde výuku vede nějaký vzdělavatel. Mohou být organizovány přímo ve vlastní organizaci, nebo v externích organizacích, kde jsou i účastníci jiných organizací. Podle Di Kampa¹⁷ nabízejí externí programy nové podněty nebo poskytují nové informace. Udržují jedince v obraze, co se děje v podnikatelském světě a jako vedlejší produkt mohou nabídnout užitečné kontakty, které mohou zlepšit práci vzdělávaného jedince. Interní programy mohou být užitečným způsobem rozšiřování konkrétních pracovních postupů nebo dovedností v celé organizaci

¹⁶ PROKOPENKO, Joseph, et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, 1996, předmluva

¹⁷ KAMP, Di. *Manažer 21. století*, 2000, str. 199

Vzdělávání pomocí určité techniky či technologie

Toto učení je stále populárnější tak, jak se zlepšují způsoby učení specificky vytvářené pro tuto metodu. Kamp ve své knize¹⁸ uvádí, že mezi její výhody patří možnost absolvovat program vlastním tempem a v čase, který vyhovuje danému jedinci. Je to zejména vhodná metoda v případě potřeby zlepšení dovedností v oblasti informačních technologií.

Knihy, CD, DVD

I když jde někdy o interaktivní nástroje, jde především o nástroje informování. Jsou vynikající k inspirování našich nápadů a učí nás dívat se na věci z jiného úhlu pohledu.

Koučování

Pokud daný jedinec potřebuje, aby jeho učení bylo individualizované a bylo mu šito přímo na míru, pak je koučování to nejlepší. Lze si vybrat buď externího kouče, který nepracuje v organizaci, nebo někoho, kdo pomůže učit se v konkrétní oblasti činnosti organizace. Úlohou kouče je pomoci rozvíjet se takovým způsobem, jakým jednatel chce. Vzhledem k tomu, že se jedná o kontakt mezi dvěma osobami, je tato metoda velmi intenzivní a může se přizpůsobit potřebám studujícího.

Napodobování vzorů

Je to nejlepší způsob jak se naučit chování a postojům, které obdivujeme u ostatních lidí. Tím, že je pozorujeme, kopírujeme a přejímáme to, co nám vyhovuje, se učíme rychle a snadno. Napodobování vzorů znamená vyhledávat a pozorovat nejlepší postupy. Je to dobrý způsob soustavného rozvíjení našich schopností.

Experimentování

Méně formálním typem učení je experimentování. Vyzkoušení si různých druhů chování může být zábavné, a jestliže si nebudeme myslet, že to hned na poprvé musíme udělat dobře, může to být užitečný způsob učení.

Učení ostatních

Tímto způsobem vysvětlujeme své vlastní nejlepší postupy. Tento způsob pomáhá „vybrousit“ vlastní dovednosti.

¹⁸ KAMP, Di. *Manažer 21. století*, 2000, str. 200

Učení se akcí

Odehrává se, když si společně se skupinou svých kolegů zlepšujeme své dovednosti tím, že se zaměřujeme na konkrétní pracovní záležitosti. Pokládáme ostatním otázky, přicházíme s odlišnými úhly pohledu. Učení se od kolegů a učení se s nimi je určitá forma vzájemného obohacování.

Monitorování práce

Jde doslova o trávení času s někým, kdo vykoná svou práci, při čemž máme možnost mu klást otázky, abychom se dozvěděli více o tom, proč podniká určité kroky nebo co jej vede k nějakému konkrétnímu rozhodnutí. Tato metoda je přínosná také pro osobu, kterou monitorujeme, protože ji nutíme přemýšlet o věcech, které považovala za samozřejmé.

Použití mentora

Utřídění všech záležitostí týkajících se rozvoje manažera může být složité. Významně pomáhá, budeme-li mít někoho, s kým si to budeme moci prodiskutovat. Tuto úlohu plní takzvaný mentor. Mentor je jakýsi průvodce, který je dále na cestě rozvoje než my a může nás v našem rozvoji podpořit.

Možnosti rozvoje manažerů:¹⁹

- externí a interní manažerské kurzy, semináře, kulaté stoly, konference, kongresy, breafingy a podobné aktivity zaměřující se na poskytování informací, výměnu zkušeností, rozvoj určitých kompetencí apod.,
- sebevzdělávání využívající publikací, informačních pramenů, počítačových programů aj.,
- práce na nových, odborně a podnikatelsky náročnějších úkolech,
- plánování kariéry a cílevědomý přechod z funkce do funkce, včetně povyšování,
- vedení a osobní rady ze strany nadřízených a jiných zkušenějších spolupracovníků,
- týmová práce a přímá výměna zkušeností s kolegy,
- činnost v manažerských, podnikatelských a odborných asociacích,
- vzdělávání a výchova druhých.

Kvalitní kurzy mohou být velice prospěšné, avšak nikdy nenahradí učení z přímých praktických zkušeností, proto je nutno cílevědomě kombinovat různé metody.

¹⁹ PROKOPENKO, Joseph, et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, 1996

2. Využití IT ve vzdělávacím procesu manažerů

Informační technologie je sousloví často skloňované a v dnešní době velmi potřebné. IT zasahují do každodenního života člověka nejen ve škole a v práci, ale i v soukromí domova. Technologie se využívají ke vzdělávání nejen dětí školou povinných, ale i dospělých, manažery nevyjímaje.

2.1 Informační technologie

„Informační technologie představuje oblast, která zahrnuje hardwarové²⁰ a softwarové²¹ prostředky pro sběr, přenos, ukládání, zpracování a distribuci informací.“²²

Pod pojmem „informační technologie“ tedy rozumíme veškerý způsob přenosu informací od svého zdroje až po koncového zájemce o tyto informace. Z historického pohledu můžeme brát za základ IT první posílčky – běžce ve starém Římě, kteří přenášeli informace od poskytovatele k uživateli, u Indiánů to byly kouřové signály, později světelné signály a dnes užíváme vyspělé technologie.

V zásadě platí, že informace musí být dostupná co nejrychleji, nesmí se cestou ztratit nebo jinak poškodit, musí být patřičně zabezpečena proti jejímu zneužití nebo změně obsahu a samozřejmě musí být koncovému uživateli podána úhledně setříděná a použitelná k dalšímu zpracování, což dlouho ve vývoji IT nebylo dost dobře možné.

Mezi nejznámější IT patří rozhlas, televize, různé druhy telefonní komunikace a samozřejmě v dnešní době především počítač a počítačové sítě jako je internet a intranet.

IT se vyvíjely po staletí velmi pomalu a rovnoměrným tempem až do poloviny 20. století, kdy nastává nepředstavitelně mohutný nástup digitální počítačové technologie, která zásadním způsobem zdramatizovala tento vývoj tak, že se začalo hovořit o informační revoluci a o přechodu z industriální společnosti do společnosti informační. Pojem informační technologie tak získává zcela jiný zvuk a automaticky jím označujeme všechny moderní technologie využívané při výstavbě informačních systémů.

Vysoké tempo rozvoje IT výrazně ovlivňuje náš každodenní život a to nejen v době našeho osobního volna a odpočinku, ale především v pracovním procesu. V domácnosti se jedná především o pevnou telefonní linku, mobilní telefon, osobní počítač, notebook a internet,

²⁰ Hardware = technické vybavení počítače

²¹ Software = počítačový program

²² BÍLA, Jiří, et al. *Informační technologie : Databázové a znalostní systémy*, 2009, str. 4

které využíváme v oblasti her, zábavy, multimedii, ale také za účelem vzdělání, získání informací všeho druhu, nákupu a prodeje přes internet a ke komunikaci mezi uživateli (Skype, ICQ, Facebook...)

V posledních letech vstoupily informační a komunikační technologie razantně do života lidské společnosti. Ovlivňují nás jako jedince, hospodářské subjekty a jejich konkurenceschopnost a působí dokonce na mocenské postavení států. Pronikání informačních a komunikačních technologií nepřináší jen pozitivní dopady. Podnik může nevhodnou volbou informačního systému či jeho dodavatele přijít o značné finanční částky i o konkurenceschopnost na trhu. Nepatřičná koncepce státního informačního systému může způsobit příjmové i výdajové problémy státního rozpočtu a nespokojenost voličů.

Peter Drucker: „Není nic tak ošidného, bědného a obecně známého jako snaha po přesném rozhodnutí na základě hrubých a nekompletních informací. Manažeři však nebudou nikdy schopni získat potřebná fakta, protože by je to stálo příliš mnoho času nebo peněz.“

Zdeněk Molnár, autor knihy *Efektivnost informačních systémů*: „Pravou hodnotu informačního systému si uvědomíme teprve až v okamžiku, kdy o něj přijdeme.“²³

Informační systém je soubor lidí, technických prostředků a metod zabezpečujících sběr, přenos, zpracování a uchování dat za účelem prezentace informací pro potřeby uživatelů. Informační systémy existují, co existuje lidstvo, i když byly podporovány informačními technologiemi v podobě lidského mozku, hliněných destiček a kouřových signálů.

Data jsou vhodným způsobem zachycené zprávy, které vypovídají o světě a jsou srozumitelné pro příjemce, kterým může být člověk nebo technický prostředek.

Informace vznikají z dat v okamžiku užití těchto dat, tj. v okamžiku, kdy příjemci přinášejí něco nového a tím snižují neurčitost světa.

Abychom mohli zpracovávat data, ze kterých posléze vzniknou informace, potřebujeme určité nástroje, metody a znalosti, které se nazývají *informační technologie (IT)*.²⁴

²³ KALETA, Eduard. *Informační technologie : správa počítačových sítí*, 2008, str. 9

²⁴ MOLNÁR, Zdeněk. *Efektivnost informačních systémů*, 2000, str.

2.2 Využívání informačních a komunikačních technologií v českém podnikatelském sektoru

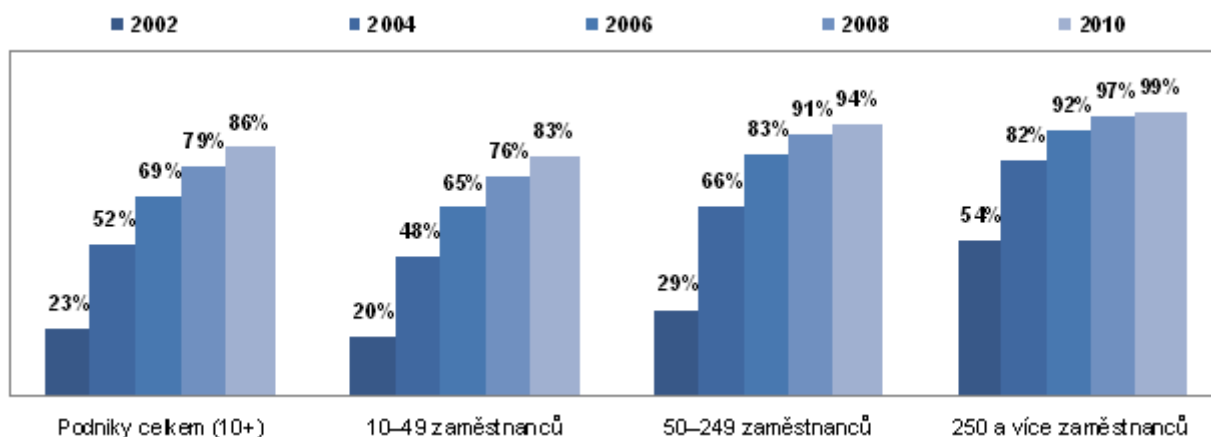
Následující hodnoty a informace jsou citovány ze serveru Českého statistického úřadu.²⁵ V roce 2004 dosahovaly podniky s více než deseti zaměstnanými osobami téměř sto procentní vybavenosti počítači (96 %). Pokud se jedná o připojení k internetu, disponovalo s ním kolem 92,3 % firem a vlastní webové stránky mělo více než dvě třetiny těchto subjektů. V používání webových stránek jsme se řadili k průměru EU.

O tři roky později se již počítačová vybavenost nezjišťovala, počítač byl považován za samozřejmost. V roce 2007 mělo dle Českého statistického úřadu internetové připojení 95,2 % subjektů s deseti a více zaměstnanci, přičemž vysokorychlostní připojení mělo 77 %.

Podíl podniků disponujících s internetem se od roku 2005 téměř nezměnil, ovšem vzhledem k rozvoji technologií se začalo sledovat vysokorychlostní připojení pevné a mobilní. V lednu 2010 mělo 95 % českých podniků připojení k internetu, přičemž **pevné vysokorychlostní připojení** používalo téměř 86 % podniků. Od konce roku 2002, kdy měla vysokorychlostní připojení pouhá pětina českých podniků, se tak tento počet více než zčtyřnásobil. Země EU27 vykazaly průměr 85 %. **Mobilní vysokorychlostní připojení** pomocí 3G modemu nebo 3G mobilního telefonu používalo v lednu 2010 pouhých 18 % podniků, čímž podniky v Česku výrazně zaostávaly za evropským průměrem (27 %).

Na závěr tohoto šetření lze konstatovat, že většina českých ekonomických subjektů má již implementovány informační systémy, které jsou srovnatelné s obdobnými systémy používanými v ostatních zemích EU.

²⁵ www.czso.cz [online]. 2010, Informační technologie v podnikatelském sektoru. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/podnikatelsky_sektor>.



Obrázek č. 1: Podniky v ČR s vysokorychlostním připojením k internetu v letech 2002 až 2010 (podíl na celkovém počtu podniků v dané velikostní skupině)

Zdroj: www.czso.cz

2.3 Manažeři a technologie

Manažeři dnes závisí na počítačích a komunikačních technologiích. Zvláštní oblastí technologie, která ovlivní manažery je ta, kterou lze použít při jejich rozvoji a vzdělávacích aktivitách. Prokopenko²⁶ uvádí, že určité množství současných manažerů na středním stupni má ještě stále omezenou schopnost rozumět technologii nebo se necítí dobře, když se od nich očekává, že ji budou využívat ve své práci. Někteří vzdělavatelé mají tentýž problém. Vzdělávání se považuje za relativně „lidskou“ stránku organizací, a proto přitahuje velkou část lidí, kteří jsou ve své práci zainteresováni a motivováni lidskými vztahy. Takoví vzdělavatelé často nemají zájem o technologii a o technické systémy pro vzdělávání zvláště. Jejich systém odměn a jejich pojetí vlastní povolnosti v profesi vzdělavatele je ohroženo již přítomností technologie.

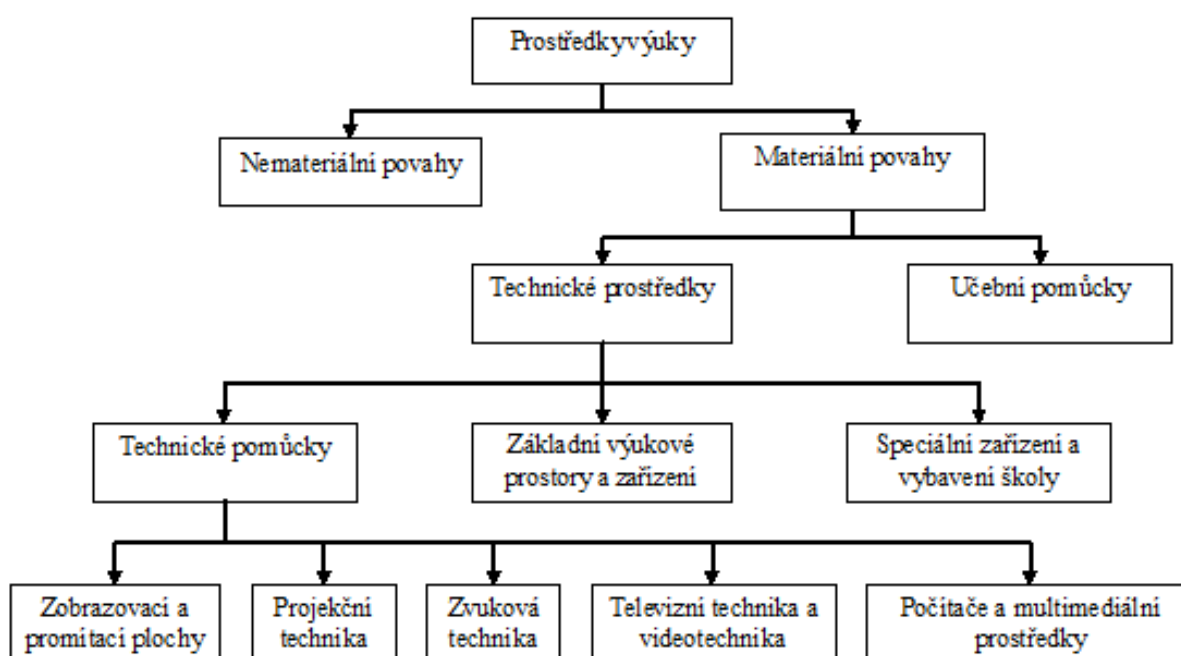
Tyto problémy jsou jítřeny generací technologicky kvalifikovanějších absolventů vysokých škol, kteří mají výhodu, že po dobu svého studia pracovali s technickými prostředky, zejména s počítači, a při nejmenším projevíli souhlas s těmito prostředky a s jejich užitím. Zatímco příchod mladých lidí, kteří mají jiný přístup k technologiím, je přínosem jak pro organizace, tak pro ně samotné, problémem je to především pro starší pracovníky, kteří často cítí, že jsou tlačeni podřízenými, aby se rychle přizpůsobili technologiím v míře, jejíž dosažení není snadné a někdy ani možné. Příští generace může ovšem vyžadovat využívání technologie, o které je informována a může být nespokojena s prováděním věcí „starým technologickým“ způsobem.

²⁶ PROKOPENKO, Joseph, et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, 1996

2.4 Vstup technologických systémů do tradičních kurzů

Stejně jako ve většině ostatních vzdělávacích procesů, používá se i při vzdělávání a rozvoji manažerů několika způsobů výkladu, založených na technických prostředcích.

Takřka 80 % informací, které lidé absorbují, přijímají zrakem. Pokud profesionál zabývajícího se vzděláváním a rozvojem nevyužívá vizuální informaci, dochází ke snížení účinnosti přenosu informací. Zároveň poskytuje posluchači příležitost zabývat se jinou informací, která rozptyluje jeho pozornost. Aby se zabránilo této chybě, doporučovalo se již dlouho, aby vzdělavatelé plně využívali vizuální způsoby poskytování informací jako je používání tabulí, schémat a projektorů.²⁷



Obrázek č. 2: Rozdělení výukových prostředků

Zdroj: upraveno dle VANĚČEK, David. *Informační a komunikační technologie ve vzdělávání*, 2008, str. 18

Existují dva základní a nejpoužívanější typy technologických systémů, které lze včlenit do tradičních kurzů vzdělávání a rozvoje manažerů. Jedná se o videoprojekci a televizi a používání počítačů během studia.

²⁷ PROKOPENKO, Joseph, et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, 1996

2.4.1 Videoprojekce a televize

Použití film je vhodné v případech, kdy je potřebné zpřístupnit učivo, které není z časových, prostorových a materiálně-technických důvodů možno prezentovat prostřednictvím praxe, cvičení či exkurze. Videoprojekce umožňuje spojit teorii s praxí prostřednictvím filmových nahrávek. Televize jako masově-komunikační médium pro zprostředkování informací nejrůznějšího charakteru našla ve vzdělávání široké využití. Jedná se především o vědeckotechnické, zdravotnické, společenské a jiné pořady zprostředkované díky televiznímu vysílání či internetu.²⁸ Rozhodnutí začlenit film nebo video do kurzu nelze brát na lehkou váhu. Prvním problémem je, že posluchači mají pocit, že činnosti na obrazovce jsou lehkou zábavou. Dalším problémem je, že ne vždy se režisérovi povede udělat film nebo video dle představ vzdělavatele.

2.4.2 Studium s využitím počítačů

Počítačový výukový systém je software zvyšující propojenost počítačů v síti do celku, který je plně pod kontrolou vyučujícího. Tento systém umožňuje ovládání jakékoli pracovní stanice a to i mimo jednu učebnu.²⁹ Školitel odpovídá za to, že vybere a začlení vhodný počítačový software do celého kurzu.

Používání počítačového výukového systému je zvláště vhodné, když:³⁰

- posluchači mají přiměřený stupeň dovednosti práce s počítačem
- jsou velké rozdíly v existujících znalostech nebo učebních schopnostech posluchačů
- posluchači jsou geograficky rozptýleni na velké vzdálenosti
- posluchači požadují výuku v nepředvídatelném čase nebo ve velmi malých skupinách
- je kritická potřeba standardizované výuky co do obsahu a dosažené úrovně
- je hlavním úkolem zprostředkovávat informace

2.4.3 Ostatní technické prostředky využívané při vzdělávání

K výuce lze využít i dalších, v běžné praxi méně používaných, technických pomůcek a prostředků, jako je například datový projektor, kopírovací tabule, dotyková tabule, hlasovací zařízení, 3D projekce, videokonference nebo digitální knihovna.

²⁸ VANĚČEK, David. *Informační a komunikační technologie ve vzdělávání*, 2008, str. 27-30

²⁹ VANĚČEK, David. *Informační a komunikační technologie ve vzdělávání*, 2008, str. 40

³⁰ PROKOPENKO, Joseph, et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, 1996

Datový projektor

Datové projektory jsou zařízení, která přenášejí informace z připojeného počítače na plátno nebo bílou stěnu. Projektory jsou dle mobility rozděleny na ultra-lehké, mobilní a konferenční. Ultra-lehké a mobilní je možno nosit na vyučování, konferenční jsou zavěšeny pod stropem v učebně.³¹

Kopírovací tabule

Kopírovací tabule slouží nejen jako bílá tabule, na kterou je možno během výkladu činit nejrůznější poznámky, ale umožňuje zkopírování jejího obsahu na běžný papír formátu A4 nebo přímo do počítače.³²

Dotyková tabule

Po připojení datového projektoru se na ploše tabule zcela reálně zobrazí obrazovka počítače. Rukou ukazovátkem či tužkou je pak možné ovládat počítač, vyhledávat a zobrazovat informace na internetu nebo promítat videozáznam.³³

Digitální knihovna³⁴

Digitální knihovna je druh informačního systému, který plní funkce knihovny. Lze ji označovat také jako elektronickou nebo virtuální knihovnu. Jejím cílem je shromažďování, uchovávání, správa a zpřístupňování elektronických zdrojů. Digitální knihovny přispívají ke zlepšení kvality vzdělávání tím, že:

- podporují znovupoužití vzdělávacích objektů a materiálů
- přispívají ke zlepšování efektivity vytváření vzdělávacích softwarových produktů

Některé digitální knihovny jsou velmi rozsáhlé a zahrnují studijní materiály pro všechny typy škol a všechny obory a většinou jsou vytvářeny s podporou státu. Existují také specializované digitální knihovny určité vědní oblasti, které vznikly jako výsledek různých projektů. Uživateli těchto knihoven jsou studenti vyhledávající potřebné studijní materiály a vyučující připravující si podklady pro výuku.

V digitální knihovně existuje mechanismus pro omezení přístupu k informačním objektům, který je spojený s poplatky za přístup. K poplatkům vedou jak ekonomické, tak právní

³¹ VANĚČEK, David. *Informační a komunikační technologie ve vzdělávání*, 2008, str. 35

³² VANĚČEK, David. *Informační a komunikační technologie ve vzdělávání*, 2008, str. 33

³³ VANĚČEK, David. *Informační a komunikační technologie ve vzdělávání*, 2008, str. 36

³⁴ DYTRT, Zdeněk, et al. *Etika v podnikatelském prostředí*, 2006, str. 164-166

důvody. Objekty uložené v digitální knihovně jsou předmětem duševního vlastnictví a nelze je zneužívat proti vůli autora.

2.5 Kurzy zprostředkované kompletně pomocí technologií

Jedná se o kompletní kurzy kontrolované a uskutečňované technologickými prostředky jako je video nebo počítač, a dokonce i knihy. Tyto kurzy vyžadují malou nebo žádnou podporu od „živého“ vzdělavatele.

2.5.1 Kurzy uskutečňované pomocí videa

Uživatel může vidět veškerou grafiku, pozorovat všechny výrazy obličejů a gesta a slyšet všechny tóny hlasu. Může získat pocit, že je sám účastníkem pozorovaného děje.

Podstatnou nevýhodou je jednosměrná komunikace. Uživatel se nemůže videa ptát na nesrovnalosti, požadovat vysvětlení...

Výhody:

- účastníci získávají v různých dobách na různých místech v téže lekci stejné informace
- účastník si může záznam opakovaně přehrát, což není možno ve třídě (ostýchá se, ztratí image, vzdělavatel pospíchá...)
- účastníci mají možnost určovat tempo svého učení, délku a časování lekcí
- učební materiál je kdykoli k dispozici

Dalším způsobem vzdělávání podle videa je program typu podnikových novin nebo časopisu. Dick Smith, australský milionář v elektronickém průmyslu, měl podezření, že jeho zaměstnanci nechtou měsíčně tištěné podnikové noviny a informační bulletin o výrobcích. Proto se rozhodl, že nebude nadále kladen důraz na přenos informací tištěnou podobou a založí se video magazín. Měsíční program přenášel důležité novinky, měl reálné tváře vysvětlující důležitá rozhodnutí, ukazoval zaměstnancům jiné stránky organizace a veřejně odměňoval efektivní výkony.³⁵

Video rozsáhle používají zejména banky, finanční a pojišťovací společnosti.

³⁵ PROKOPENKO, Joseph, et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, 1996

2.5.2 Učení na bázi počítače (CBL – Computer Based Learning)

Počítače jsou hlavní technologií, která je schopna uskutečňovat samostatné vzdělávací kurzy. Ovšem, jak již bylo uvedeno dříve, musí mít uživatel základní stupeň dovednosti práce s počítačem.

Počítač buď může uživateli poskytnout učební materiál – počítačem podporované učení (CAL – Computer Assisted Learning) nebo může řídit učební proces uživatele (CML – Computer Managed Learning) nebo může obojí.

CBL je široký termín pro jakoukoli formu učení, kterou poskytuje nebo řídí počítač.

Uživatel reaguje na pokyny (nejčastěji otázky) a počítačový program použije tuto informaci k vytvoření další části materiálu, kterou se má uživatel naučit. Tento proces se nazývá CAL.

Počítač lze použít k testování vývoje učebního procesu. Umožňuje zpětnou vazbu na výsledky vzdělávaného. Koordinátorovi kurzu zaznamenává výsledky, kterých manažeři dosáhli a dává jim pokyny pro další učení, které je přiměřené dosaženému stupni znalostí. Tento proces se nazývá CML.

Počítač může být naprogramován tak, aby prováděl CML i CAL. Technologie vyučuje, testuje a diagnostikuje příští učební lekci, jak by to dělal vzdělavatel, kdyby vyučoval jednotlivce.³⁶

Výhody CBL:

- individuální učení
- okamžitá a pravidelná zpětná vazba
- časové úspory při dosahování srovnatelné kvality učení
- nižší provozní náklady

Nevýhody CBL

- vysoké náklady na vývoj
- odpor vzdělávaných k počítačům
- nedostatek kontaktu s lidmi

2.5.3 E-learning³⁷

V souvislosti s využitím internetu ve vzdělávání se často používá termín e-learning, který by se dal volně přeložit jako on-line vzdělávání. Jedná se o distanční studium

³⁶ PROKOPENKO, Joseph, et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, 1996

³⁷ DYTRT, Zdeněk, et al. *Etika v podnikatelském prostředí*, 2006, str. 161-163

ve virtuálním studijním prostředí na internetu. O využití počítačů ve vzdělávacím procesu se spekulovalo od samého počátku počítačové éry. S nástupem osobních počítačů se elektronická výuka stala dostupnou širší veřejnosti. Počítače umožňovaly samostudium zvolené problematiky. Ohromný přínos pro vzdělávání na dálku měl masový rozvoj internetu. Internet umožnil vnést do samostudia i komunikaci s odborníky a ostatními studujícími a tím tak zvýšit jeho účinnost.

V případě e-learningu se v podstatě jedná o řízené samostudium. Účastníci vzdělávání ke svému samostatnému získávání znalostí využívají speciálně připravené multimediální studijní materiály³⁸ a s vyučujícími nebo mezi sebou komunikují prostřednictvím virtuální školní třídy. Roli školitele či učitele zde zatupuje zvláštní osoba – tutor. Novou látku nevysvětluje, ale pomáhá ji správně pochopit. Jeho úkolem je zodpovídat veškeré dotazy související s obsahem studia a hodnotit odevzdané práce a projekty.

Mezi výhody e-learningu patří individuální možnost místa a času věnování se studiu a možnost volitelného studijního tempa. Odpadají tak problémy s nedostatkem času, se zdravotními komplikacemi, povinnostmi v práci nebo domácnosti...

Ve studijních materiálech e-learningu se využívají různé prvky, které upoutávají a zvyšují pozornost studujících. Vše musí být jasně a jednoznačně vysvětleno. Veškeré informace musí být snadno pochopitelné a ilustrované řadou příkladů.

E-learning má i své nevýhody, nebo píše bariéry. Mezi ty nejzávažnější patří dostupnost kvalitního internetového připojení a potřeba vysoké motivace studujících. Pokud je motivace dostatečná nebo posluchač nestuduje z vlastního přesvědčení, ale protože musí, je pravděpodobnost absoloria menší než v klasickém vzdělávání.

³⁸ Multimediální studijní materiály předávají nebo uchovávají informace ve zvukovém, textovém nebo obrazovém kompletu. Mohou obsahovat texty, audio nebo video nahrávky.

3. Profil společnosti OVB Allfinanz, a.s.

Tato práce je zaměřena na společnost OVB Allfinanz, a. s. z několika důvodů. Hlavním důvodem je důležitost vzdělávání, velké množství manažerů a dostatek financí pro pořízení informačních technologií. Dalším důvodem je osobní zkušenost autorky, která poskytuje prostor pro objektivní posouzení činnosti společnosti bez zkreslených představ objevujících se v propagačních materiálech. Posledním důvodem je to, že většina vysokoškolských studentů se s touto společností setkala a setkává.

3.1 Základní údaje o společnosti

Koncern OVB je jedním z předních evropských poskytovatelů finančních služeb. Zaměřuje svou obchodní činnost na poradenství pro soukromé domácnosti v oblasti ochrany majetku, vybudování a rozvoje majetku, starobního zaopatření a získávání nemovitostí. OVB v současnosti poskytuje poradenství v celkem 14 zemích, jejichž výčet je uveden v *Příloze I* a spolupracuje s více než stem renomovaných produktových partnerů.

Společnost OVB působí na evropském trhu již od roku 1970. Stará se o více než 2,8 milionu privátních i korporátních klientů. Poskytuje profesionální finanční služby a klade při tom důraz na individuální přístup, který je základem pro budování dlouhodobých a kvalitních vztahů s klienty.

Na českém trhu svoje služby nabízí OVB Allfinanz, a.s. od roku 1993 jako dceřiná společnost německé OVB Holding AG. Přičemž se v současné době stará o více než 900 tisíc klientů a spravujeme téměř 2 miliony smluv.³⁹

Tabulka č. 1: Základní údaje OVB Allfinanz, a.s.

Založení	1992
Sídlo	Praha
Právní forma	od 1. 1. 2005 akciová společnost
Obchodní činnost	Zprostředkování stavebního spoření, pojištění, kapitálových vkladů a hypotečních úvěrů
Základní kapitál	16,5 mil. Kč
Kmenové akcie	16,5 mil. Kč

³⁹ *Ovb.cz : Finanční poradenství pro Evropu* [online]. 2009 [cit. 2010-12-05]. Základní informace.

Akcionář	OVB Holding AG
Počet klientů *	956 000
Počet spolupracovníků *	562
Počet zaměstnanců *	60

Pozn.: * k 31. 12. 2010

Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Historie společnosti

OVB založili Otto Wittschie, Bert Schwarz a Bruno Tönnies v roce 1970 jako sdružení podnikatelů v Kolíně nad Rýnem. Cílem bylo zákaznický orientované poskytování poradenských služeb soukromým domácnostem v oblasti stavebního spoření. Název společnosti vychází z prvního označení firmy „Organisation zur Vermittlung von Bausparverträgen“ (Organizace pro zprostředkování smluv o stavebním spoření). V dalších letech rozšířil poskytovatel finančních služeb postupně své produktové portfolio, název OVB však zůstal.

OVB je moderní společnost, která dbá o dodržování etiky a společenské odpovědnosti. Založení dobročinné organizace OVB „Menschen in Not e.V.“ (Lidé v tísní) v roce 1983 ukazuje, že obchodní úspěch a sociální odpovědnost jsou pevnou součástí firemní kultury OVB. Spolupracovníci a vedoucí pracovníci se snaží pomáhat obecně prospěšným účelům tím, že se dobrovolně vzdávají částí svých provizí, které se využívají na financování společensky prospěšných projektů.

V roce 1989 byla založena Akademie OVB pro vedoucí pracovníky. Vzdělání a kvalifikace poradců OVB se neustále zvyšuje.

V 90. letech začala OVB přenášet svůj obchodní model do dalších evropských zemí. Jako první zahraniční dceřiná společnost byla v roce 1991 založena OVB Rakousko, v roce 1992 následovaly společnosti v Polsku, České republice a Maďarsku, v roce 1993 dceřiné společnosti v Řecku a na Slovensku. Díky organizovanému růstu se podařilo OVB prosadit v následujících letech na dalších zahraničních trzích. „Značka OVB se dnes pevně etablovala v Evropě. Zahraniční obchod je pro nás centrálním motorem růstu. Na všech regionálních trzích vidíme šance pro další pronikání na trh.“ říká předseda představenstva Wilfried Kempchen.

V roce 2004 byla zavedena dnešní koncernová struktura v čele s OVB Holding AG. Holding působí jako mateřská společnost všech zastoupení a koordinuje celkový obchod. V červenci 2006 zahájila OVB úspěšně svou činnost na Frankfurtské burze cenných papírů v Prime Standard; čímž byla známost značky OVB v Evropě ještě více posílena. Wilfried Kempchen je přesvědčen: „Díky mezinárodnímu zastoupení a síle odbytu je společnost OVB atraktivním partnerem pro banky, kapitálové společnosti, stavební spořitelny a další produktové partnery. Naším obchodem je budoucnost: Zaopatření, zabezpečení, pojištění, tvorba a zhodnocování majetku – proto také dnes pohlížíme optimisticky kupředu.“⁴⁰

3.3 Organizační uspořádání společnosti

V organizační struktuře společnosti OVB Allfinanz, a. s. převládá počet spolupracovníků. Spolupracovníci jsou osoby samostatně výdělečně činné, které vlastní živnostenský list v oboru zprostředkování obchodu a služeb. Předmětem jejich podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Živnostníci se stávají spolupracovníky společnosti OVB Allfinanz, a.s. na základě smlouvy o spolupráci.

Plán postupu v rámci hierarchie struktury společnosti je založen na principu výkonnosti. Základem hodnocení je produkce spolupracovníka a jeho struktury. Každý spolupracovník a jeho struktura má nárok na postup, pokud splní příslušná postupová kritéria.

3.3.1 Stupně kariérního postupu

Stupně kariérního postupu jsou rozděleny do 3 oblastí. Základní oblastí je Financial Trainee (začínající finanční poradce, „finanční žák/praktikant“), na tuto oblast navazuje Financial Consultant/Advisor („finanční konzultant/rádce“) a nejvyšší stupně struktury nalezneme v oblasti Financial Manager.

Pro správné pochopení kariérního postupu je třeba si ujasnit dva pojmy – bankovní jednotka a aktivní statut.

Každá smlouva, kterou spolupracovník uzavře s klientem je „obodována“ určitým počtem bankovních jednotek. Počet těchto jednotek je závislý na typu uzavřené smlouvy, na věku klienta, na délce trvání plateb plynoucích ze smlouvy, v případě pojištění na výši pojistné částky a podobně. Za každou bankovní jednotku získá spolupracovník finanční

⁴⁰ *Ovb.cz : Finanční poradensví pro Evropu* [online]. 2009 [cit. 2010-12-05]. Historie společnosti.

ohodnocení. Výše ohodnocení bankovní jednotky se u jednotlivých stupňů kariérního postupu liší.

Aktivní statut znamená minimální produkci spolupracovníka, popřípadě celé jeho struktury za dané období (zpravidla 3 po sobě jsou měsíce). Dodržení aktivního statutu je podmínkou pro setrvání spolupracovníka na příslušném stupni. Produkci lze rozdělit na produkci vlastní, skupinovou a celkovou. Vlastní produkce je osobně vyprodukovaná spolupracovníkem. Skupinová produkce je vyprodukovaná skupinou spolupracovníka. Celková produkce je vlastní produkce spolu se skupinovou produkcí.

Financial Trainee⁴¹

- Reprezentant I – do tohoto stupně je zařazen každý, kdo započne spolupráci s OVB.
- Reprezentant II – historicky 240 bankovních jednotek ve vlastní produkci.
- Reprezentant III – historicky 2.400 bankovních jednotek ve vlastní produkci.

Financial Consultant⁴²

- **Obchodní vedoucí GST** – historicky 1.900 bankovních jednotek ve vlastní produkci + 3 rekrutovaní spolupracovníci (spolupracovníci získaní vlastním nábořem) minimálně na pozici Reprezentant II v aktivním statutu.
 - Obchodní vedoucí je přípravný stupeň pro pozici vedoucího pracovníka. Je oprávněn a povinen získávat a vést pracovníky.
 - Od okamžiku povýšení se mu započítává produkce podřízených spolupracovníků k jeho vlastní produkci. Část jeho příjmu je pasivní – získává provizi za práci svých podřízených spolupracovníků.
- **Oblastní vedoucí BL** – historicky 2.800 bankovních jednotek ve vlastní produkci + 6 rekrutovaných spolupracovníků minimálně na pozici Reprezentant II v aktivním statutu + 5.600 bankovních jednotek v celkové produkci za poslední 3 po sobě jdoucí měsíce.
 - Od této pozice je třeba vykonávat tuto činnost jako hlavní zaměstnání.

Financial Manager⁴³

- Oblastní ředitel BD – historicky 4.200 bankovních jednotek ve vlastní produkci + 6 rekrutovaných spolupracovníků minimálně na pozici GST

⁴¹ *Ovb.cz : Finanční poradenství pro Evropu* [online]. 2009 [cit. 2010-12-05]. Základní informace.

⁴² *Ovb.cz : Finanční poradenství pro Evropu* [online]. 2009 [cit. 2010-12-05]. Základní informace.

⁴³ *Ovb.cz : Finanční poradenství pro Evropu* [online]. 2009 [cit. 2010-12-05]. Základní informace.

- Regionální ředitel RD – 83.600 bankovních jednotek v celkové produkci za 6 po sobě jdoucích měsíců + 4 rekrutování spolupracovníci minimálně na pozici BL
- Zemský ředitel LD – 195.000 bankovních jednotek v celkové produkci za 6 po sobě jdoucích měsíců + 6 rekrutovaných spolupracovníků minimálně na pozici BL
- Senior zemský ředitel SLD

Organizační uspořádání je graficky znázorněno v *Příloze III*.

3.4 Činnost společnosti

Na trhu existuje velké množství finančních institucí a produktů⁴⁴. Je velice obtížné se orientovat ve světě penzijních připojištění, stavebních spoření, hypotečních úvěrů, investic do otevřených podílových fondů a akcií a jiných bankovních produktů. Proto existují poradenské společnosti, jejichž poradci mají za úkol usnadnit orientaci klienta na trhu financí a poskytovat komplexní finanční poradenství.

Jak již bylo uvedeno dříve, OVB spolupracuje s více než stem produktových partnerů. Jejich výčet je uveden v *Příloze II*. Analytické centrum OVB sleduje celý finanční trh, aktuální data a podrobné nabídky partnerských společností. Spolupráce s velkým počtem partnerů ubezpečuje klienty v nezávislosti a nestrannosti poradců.

Se společností OVB Allfinanz, a.s. spolupracuje na 3500 aktivních poradců. Finanční poradce je specialista, který má široký rozhled ve finanční oblasti. Předmětem jeho činnosti je odpovědně zastupovat klienta.

Hlavním úkolem nezávislého finančního poradce je bezplatně poradit klientům a nalézt pro ně nejvhodnější a nejvýhodnější produkt. Klient poradci za jeho služby neplatí. Poradce je odměněn provizí za každou uzavřenou smlouvu u dané finanční instituce. Tyto provize jsou od všech partnerů stejné, tudíž se klient nemusí obávat, že poradce vybral právě tuto instituci, protože mu nabízí vyšší provizi.

Služby poradce jsou bezplatné, ale nejsou zdarma. Klient „zaplatí“ formou kontaktů na své příbuzné, známé, kolegy apod. Finanční poradce těchto kontaktů využije k získání dalších potenciačních klientů. Tento systém ovšem není z pochopitelných důvodů pro veřejnost snadno akceptovatelný. Každý spolupracovník je svými nadřízenými neustále nucen volat

⁴⁴ Finanční produkty jsou úvěry, pojištění, investiční služby, penzijní připojištění, stavební spoření a případně další služby nabízené produktovými partnery.

potencionálním klientům a domlouvat si s nimi schůzky, na kterých získává informace o finanční situaci klienta, sestavuje finanční analýzu⁴⁵ a na jejím základě vybírá pro klienta nejvhodnější produkt na trhu, pomáhá s optimalizací již uzavřených smluv a podobně. Tyto služby jsou jistě úslužné a dobrá rada je k nezaplacení, ovšem být osloven cizím člověkem s nabídkou pomoci ohledně financí, je pro mnoho lidí nepříjemné.

Dalším pramenem nátlaku ze strany nadřízených je rekrutíng⁴⁶. Společnost tolik touží po nových klientech, které získává přes své poradce a jejich kontakty, že neustále různými způsoby shání nové a nové poradce, kteří mají nový okruh známých a příbuzných a tím i nový okruh potencionálních klientů. To je důvod proč téměř 80 % studentů naší univerzity již přišlo do kontaktu s touto společností, ať už přímo nebo nepřímo. Ani tento postup, který připomíná pyramidové schéma, známé také pod pojmem letadlo, není ve společnosti oblíbený a důvěryhodný.

Finanční poradci společnosti OVB Allfinanz, a.s., jsou neustále pravidelně školeni v oblasti finančního trhu a jeho produktů i v oblasti zdokonalování komunikace s klientem a potencionálním spolupracovníkem. Školení týkající se finančních produktů probíhají přímo na pobočkách produktových partnerů (bank, pojišťoven, spořitelen,...), kteří podrobně prezentují své produkty. Komunikaci s klienty a okolím si spolupracovníci nacvičují v kancelářích společnosti OVB Allfinanz, a.s. spolu se svým nadřízeným.

Z organizační struktury je patrné, že v této společnosti působí velké množství vedoucích pracovníků. Již pozice GST je označována za manažerskou, ovšem jak je uvedeno již v první kapitole, poslední dobou se pojmu „manažer“ využívá pro kohokoli, kdo je zodpovědný za ostatní jemu podřízené pracovníky. V tomto případě může být ve společnosti manažerem již osoba na pozici Reprezentant I., pokud má rekrutované spolupracovníky.

Samozřejmě především manažeři jsou pečlivě školeni, aby dokázali dostatečně motivovat svůj tým, aby splnili počet bankovních jednotek, aby dokázali jednat s klienty a v neposlední řadě s nováčky v oboru. Vzhledem k tomu, že OVB je úspěšnou mezinárodní firmou může si dovolit ke školení svých manažerů využívat moderních informačních technologií. O vzdělávacím procesu ve společnosti a využití IT technologií pojednává následující kapitola.

⁴⁵ OVB Allfinanz, a.s. poskytuje svým spolupracovníkům předtištěné desky s otázkami týkajícími se měsíčních příjmů a výdajů klienta, již uzavřených smluv apod.

⁴⁶ Rekrutíng nebo také recruitment je nábor zaměstnanců.

4. Analýza systému vzdělávání manažerů ve společnosti OVB Allfinanz, a. s.

Vzdělávání je ve společnosti OVB Allfinanz, a.s. na denním pořádku. Finanční poradci jsou zodpovědní za to, že podají klientovi odborné, ověřené a pravdivé informace ze světa financí. To by nebylo možné bez pravidelných a neustálých školení.

V závislosti na výše uvedeném a vzhledem k velkému počtu spolupracovníků je systém vzdělávání ve společnosti velice pečlivě propracován. Ucelený přehled systému vzdělávání poskytuje Katalog vzdělávání. Tento dokument je členěn do kategorií dle obsahu a má za cíl nabídnout manažerským pozicím ucelený systém vzdělávání včetně všech potřebných materiálů a přizpůsobit se legislativě České republiky.

4.1 Vzdělávací systém společnosti OVB Allfinanz, a.s.

Katalog vzdělávání obsahuje katalogové listy, které definují název školení, jeho cíl, obsah, školitele, místo školení, cílovou skupinu, doporučený počet účastníků, materiálovou podporu a cenu. Nutno podotknout, že většina školení je proplácena společností, neboť je na ně pohlíženo jako na investice.

4.1.1 Stupně vzdělávacího systému⁴⁷

Systém vzdělávání je platný pro celou Evropu a má tuto posloupnost:

- Basics I – základní vzdělání
- Basics II – další vzdělání
- Certified Financial Consultant – mezinárodní vzdělání
- Certified Financial Manager – mezinárodní vzdělání
- Speciální semináře

Basics I

Základní vzdělání trvá minimálně tři měsíce. Noví spolupracovníci získají první dojmy o společnosti a finančním trhu. Sbírají zkušenosti týkající se nabídky produktů, doprovázejí poradce OVB ke klientovi a učí se poznávat své vlastní šance kariéry.

Basics II

Po absolvování Basics I, následuje minimálně šest měsíců dalšího vzdělávání. Interní a externí školitelé prohlubují díky odborným školením a tréninkům odborné vědomosti,

⁴⁷ ŠTERN, Jiří. *Lbc-ovbinvest.cz* [online]. 2007 [cit. 2010-12-12]. Vzdělávání ve firmě.

kromě jiného z oblasti pojištění kapitálových trhů, stavebního spoření, koncepčního poradenství, rozvoje osobnosti a vedení spolupracovníků.

Certified Financial Consultant

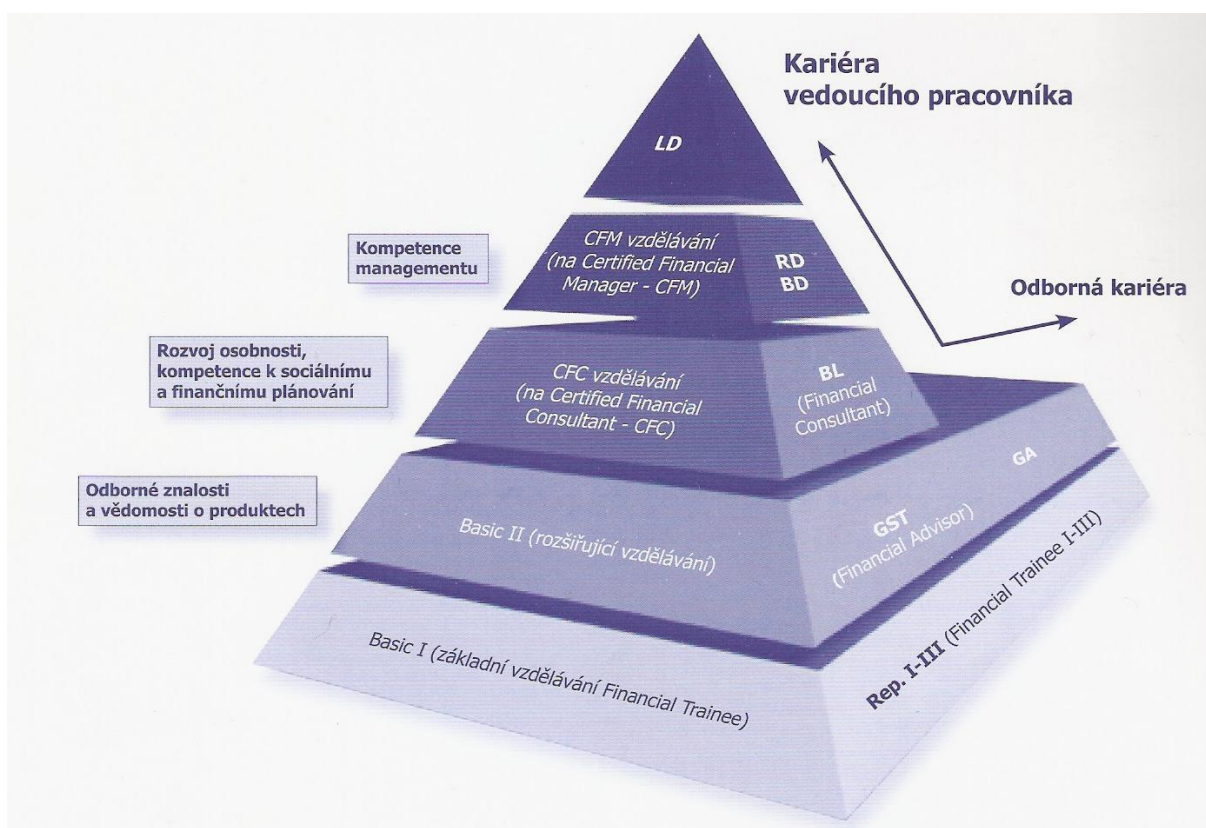
Evropská akademie pro vedoucí pracovníky OVB AG ve spolupráci se švýcarským institutem St. Gallen Institut SyntheGra AG a renomovaným týmem profesorů z mezinárodně uznávaných univerzit připravuje poradce na mezinárodní závěrečnou zkoušku „CFC“.

Certified Financial Manager

V pozici ředitele poté následuje další vzdělávání na „Certified Financial Manager“, opět pod vedením Akademie pro vedoucí pracovníky a institutem v St. Gallenu.

Speciální semináře

Produkty, zákony, nabídky a trhy se neustále mění. Proto Evropská akademie pro vedoucí pracovníky OVB AG nabízí pravidelné speciální semináře. Během těchto školení a intenzivních kurzů poradci rozšiřují své znalosti a zvyšují neustále svou kvalifikaci.



Obrázek č. 3: Vztah vzdělávání k pozici v organizačním uspořádání

Zdroj: www.ovb.cz

4.1.2 Vzdělávání Basic

Vzdělávání spolupracovníků na tomto stupni je zcela v kompetenci oblastního ředitele respektive oblastního vedoucího.

Každý týden jsou poradci školeni ve svých kancelářích v oblasti komunikace s klientem a v oblasti rekrutingu. Součástí těchto každotýdenních školení je i obecné shrnutí finančních produktů. Například co je to penzijní připojištění, pro koho je vhodné, v čem se liší od investičního životního pojištění a podobně.

Každý měsíc dochází k takzvanému „odbornému školení“, což je školení vedené vždy jedním produktovým partnerem na jeden konkrétní produkt. Například školení České pojišťovny na téma dětské investiční pojištění Sluníčko Plus.

Dvakrát do roka je organizována „Akademie“, což je celodenní seminář s noclehem zakončený večerním programem pro podporu teambuildingu. Na Akademii jsou poradci rozděleni na nováčky, junior poradce a senior poradce dle zkušeností, znalostí a délky působení u společnosti. Každá skupina je pak školená zvlášť dle předem stanoveného plánu. Probíraná témata jsou zaměřena především na společnost, její činnost, systém kariérního postupu, dále pak na motivaci podřízených spolupracovníků, na komunikaci s klientem apod. Nováčci mají šanci se setkat se zkušenými poradci, získat rady a doporučení.

Každé léto se koná dvoudenní seminář s noclehem - Summit OVB. Summit je velmi podobný Akademii. Rozdílem je větší obsah přednášek a vyšší počet účastníků.

4.1.3 Vzdělávací program CFC⁴⁸

Vzdělávání na tomto stupni je v kompetenci centrály společnosti OVB Allfinanz, a.s. a je zajišťováno Akademií vzdělávání OVB, jejíž ředitelkou je Iva Poláchová.

Program CFC – Certified Financial Consultant je jednotný a závazný kvalifikační systém, jehož standardy převyšují požadavky směrnic EU určené pro finanční poradce a zprostředkovatele finančních prostředků a služeb.

Všechny novodobé evropské směrnice kladou velký důraz na ochranu spotřebitele, a tím i na odbornou způsobilost poradců či zprostředkovatelů finančních produktů a služeb. Všechna tato pravidla a požadavky jsou transponovány do české legislativy, takže se stávají závaznými.

⁴⁸ POLÁCHOVÁ, Eva. *Ovbjournal.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-12-12]. Systém vzdělávání CFC

Nové informace a vědomosti je třeba nejen si osvojit, ale také je správně převést do praxe.

Tyto obecné zákonitosti se odrážejí nejen na typu školení, ale i na jejich následnosti a propojenosti, výběru lektorů, délce vzdělávacích modulů a aktuálnosti témat. Důležitým momentem přitom zůstává aplikace získaných vědomostí a dovedností v praxi poradců.

Tento program byl zaveden i v České republice a je zacílen na vzdělávání vyššího a středního managementu. Výsledkem úspěšného zvládnutí CFC není jen vědomostní posun absolventa, ale i certifikát s akreditovaným osvědčením.

CFC systém trvá dva kalendářní semestry, začíná startovacím Assessment centrem, jehož výsledky dávají účastníkovi jasnou představu o jeho momentálních znalostech a dovednostech a definují okruhy, kde leží potenciál pro zlepšení. Následují jednotlivé, většinou dvoudenní semináře, kde externí lektori, kteří se rekrutují z řad vysokoškolských profesorů či odborníků z profesních organizací, předávají účastníkům znalosti z následujících oblastí: bankovníctví, úvěrové obchody a hypotéky, komerční životní pojištění a investiční životní pojištění, neživotní pojištění, finanční trhy, daně, finance a účetnictví a právní zásady finančních služeb. Současně probíhají semináře a tréninky pracovních technik (např. metod rozhodování a řešení problémů, prezentačních dovedností), prodejních technik, vedení spolupracovníků a finančního plánování.

Učební materiály a osnovy jsou vypracovány na základě standardů univerzity ve švýcarském St. Gallenu a vycházejí z tamních učebních metodik, čímž je zaručena nejen jejich vysoká úroveň, ale i evropská platnost a využitelnost.

Účastníci jsou v rámci vzdělávacího cyklu podrobeni dvěma písemným zkouškám a závěrečnému Assessmentu, který obsahuje i praktickou část. Za každou dílčí zkoušku lze získat určitý počet kreditů. Úspěšným účastníkem je pak ten, kdo v součtu za všechny zkoušky dosáhne předem daný počet kreditů. Zkoušky lze v případě neúspěchu opakovat. Jednotlivé testy a dílčí zkoušky jsou interně ohodnoceny, přeloženy do německého jazyka a zaslány k validaci na univerzitu v St. Gallenu, která přezkoumává tato hodnocení i jednotlivé odpovědi.

Momentálně je systém CFC reorganizován a od roku 2012 bude pozměněn. Univerzitu v St. Gallenu nahradí Vysoká škola finanční a správní, která vytvořila přímo pro OVB Allfinanz, a.s. dvousemestrální vzdělávací cyklus akreditovaný na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy.

4.2 Využití IT ve vzdělávacím systému manažerů ve společnosti OVB Allfinanz, a. s.

Vzhledem k tomu, že vzdělávání vysoce postavených manažerů v oblasti „Finanční manažer“ je ve společnosti považováno za diskrétní, zaměřuje se tato podkapitola především na využívání IT ve vzdělávacím systému struktury pod vedením oblastního ředitele Ing. Martina Cvetlera. Tato struktura se k 31. 3. 2011 skládá z 65 spolupracovníků, z nichž je 8 na pozici oblastního vedoucího a 19 na pozici obchodního vedoucího. Část spolupracovníků působí ve městě Pardubice, část v Hradci Králové a část v Praze. V každém z těchto měst je k dispozici kancelář, kterou oblastní ředitel pravidelně každý týden navštěvuje. Veškerá školení a semináře si Ing. Cvetler zajišťuje a vede sám.

V úvodu této podkapitoly je poměrně důležité uvést vybavenost struktury informačními a komunikačními technologiemi. Každý poradce vlastní notebook, všechny kanceláře jsou vybaveny vysokorychlostním bezdrátovým internetem. Struktura využívá své vlastní webové stránky, na které mají přístup pouze její členové. Na těchto stránkách jsou vyvěšeny termíny důležitých událostí a především studijní materiály a podklady pro výkon práce poradce.

Každý spolupracovník vlastní e-mailovou schránku Portálu OVB a má přístup do tohoto portálu, kde se kromě jiných informací nachází přehled veškerých klientů a uzavřených smluv daného poradce. Rozsáhlým projektem, který využívá celá společnost OVB Allfinanz, a.s. je informační servis „OVB Mail Sender“. Tento systém automaticky rozesílá všem registrovaným spolupracovníkům prostřednictvím e-mailu novinky ze světa financí, každou změnu nahlášenou produktovým partnerem a každou aktualizaci Portálu OVB. Vzhledem k četnosti změn, jsou e-maily rozesílány i několikrát denně včetně svátků a víkendů.

V současnosti nejnovější a nejužívanější pomůckou z oblasti informační technologie je Analytický web. Přístup do této aplikace je podmíněn uzavřením smlouvy o spolupráci a přidělením uživatelského jména a hesla. Analytický web je informační základnou pro všechny oblasti činnosti finančního poradce. Kromě produktové oblasti se zde nachází i oblast podpůrných nástrojů, slovníček základních pojmů z oblasti finančních služeb OVB wiki, Kniha procesů a již zmiňovaný Katalog vzdělávání.

Produktová oblast je rozdělena na *Investice, Hypotéky a pojištění* a *Penze a stavební spoření*. V každé části je uveden seznam produktů portfolia společnosti, obecné definice

a právní předpisy vztahující se k dané oblasti. Dále pak Srovnávač, který srovnává daný produkt v rámci všech produktových partnerů a kalkulátory, které umožňují každému poradci poskytnout klientovi potřebné informace ohledně výše splátek apod. Modul *Investice* dává možnost výběru vhodných investičních strategií či investičních nástrojů pro konkrétního klienta. Každý investiční fond je detailně popsán z hlediska typu, kategorie, investiční strategie, měny, sektoru a geografického zaměření. V této sekci jsou také k dispozici informace o výkonnosti, aktuální ceně, historických cenách a vývojových grafech příslušných fondů.

Podkapitoly 2.4 a 2.5 uvádí několik možností využití informačních technologií při vzdělávání. V podkapitole 2.5 jsou uvedeny kurzy zprostředkované kompletně pomocí technologií jako je video, počítač nebo e-learning. Součástí Analytického webu jsou několikaminutová instruktážní videa, která využívají nejen nováčci v oboru a lze je tedy považovat za e-learningovou formu vzdělávání. Nicméně ve struktuře Ing. Cvetlera stejně jako ve zbytku společnosti se podobné kurzy nevyužívají. Vedoucí pracovníci si zakládají na přímém a pravidelném kontaktu se svými podřízenými. Ing. Cvetler však přiznává, že chápe výhodu video kurzu: „Velice se mi líbí možnost opakování si důležitých pojmů dle potřeb jednotlivce. Na druhou stranu tento přístup je v rozporu s naší snahou o kolektivní přístup.“

Podkapitola 2.4 uvádí možnosti využití informačních technologií při vzdělávání. V tomto ohledu struktura nijak nezaostává. Na každém školení je k dispozici data projektor, jehož prostřednictvím jsou prezentovány jednotlivé přednášky, obrázky, grafy a aplikace.

Videoprojekce není během školení využívána, pouze na Summitu, kde jsou zveřejňována motivační videa.

Ve společnosti OVB Allfinanz, a.s. není zavedena digitální knihovna, ale spolupracovníkům je umožněn v Portálu OVB a v Analytickém webu přístup k veškerým podpůrným nástrojům, právním předpisům a dokumentům potřebným k výkonu práce finančního poradce a ke vzdělávání.

Kopírovací nebo dotyková tabule není k dispozici vůbec a to nejen z důvodu vysokých pořizovacích nákladů. „Podle mého názoru každý danou problematiku lépe pochopí a déle si zapamatuje, pokud si poznámky dělá sám. Nakreslit na tabuli graf, posléze ho vytisknout a rozdat všem zúčastněným není problém. Ale kde je efektivita vzdělávání?“, vysvětluje Ing. Cvetler.

5. Zhodnocení efektivity vzdělávacího systému společnosti OVB Allfinanz, a.s.

Zhodnocení efektivity vzdělávání není jednoduchou záležitostí. Manažeři dlouhodobě řeší problém, jak objektivně hodnotit efektivitu vzdělávání zaměstnanců a jaké nástroje k tomu využít, aby se ujistili, že příslušné finanční prostředky byly investovány účelně. Měření efektivity vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je rovněž jedním z požadavků normy EN ČSN ISO 9001:2000.

5.1 SWOT analýza vzdělávacího systému společnosti

SWOT analýza hodnotí vnitřní prostředí podniku (silné a slabé stránky), které představuje současnost a vnější prostředí podniku (příležitosti a hrozby) zabývající se budoucností.

V kapitole 4 je uvedena analýza systému vzdělávání ve společnosti OVB Allfinanz, a. s., která byla sestavena na základě získaných podrobných informací o systému vzdělávání ve společnosti a rozhovorů s ředitelkou Akademie vzdělávání OVB Ivou Poláchovou a oblastním ředitelem Ing. Martinem Cvetlerem. Prostřednictvím této analýzy byly zjištěny určité silné a slabé stránky vzdělávacího systému společnosti OVB Allfinanz, a.s. s nimiž jsou spojeny i mnohé příležitosti a hrozby. Všechny tyto aspekty jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka č. 2: SWOT analýza vzdělávacího systému OVB Allfinanz, a. s.

Silné stránky	Hodnocení*	Slabé stránky	Hodnocení*
<ul style="list-style-type: none">pečlivě propracovaný systém vzdělávání	8	<ul style="list-style-type: none">nedostatečná zpětná vazba	9
<ul style="list-style-type: none">vysoká stimulace spolupracovníků ke vzdělávání	8	<ul style="list-style-type: none">neustálé zaučování nových reprezentantů spojené s vysokou fluktuací	8
<ul style="list-style-type: none">využívání IT při vzdělávání usnadňuje pochopení dané problematiky	7	<ul style="list-style-type: none">malé využití e-learninguomezené možnosti pořízení IT zapříčiněné vysokými náklady	6 5

Příležitosti	Hodnocení*	Hrozby	Hodnocení*
<ul style="list-style-type: none"> • program VŠFS • využití IT pro vzdělávání spolupracovníků v odlehlých lokalitách 	7	<ul style="list-style-type: none"> • nepřiměřené využívání IT snižuje efektivnost vzdělávání • neúspěšná investice do špatně zvolených IT • noví konkurenti 	6
	6		6
			5

Pozn.: * 0 = nejmenší závažnost, 10 = nejvyšší závažnost

Zdroj: vlastní zpracování

Neustálé zaučování nových reprezentantů spojené s vysokou fluktuací

Na pozicích Reprezentant I, II a III dochází k poměrně vysoké fluktuaci. Nejen proto, že ve společnosti je velká snaha získávání nových a nových spolupracovníků, ale také proto, že velké množství spolupracovníků po určité době zjistí, že jim způsob oslovování klientů nevyhovuje, že nemají dostatek klientů pro kariérní postup apod.

Program VŠFS

OVB Allfinanz, a.s. se v roce 2011 stala hlavním partnerem soukromé Vysoké školy finanční a správní. Ve spolupráci s produktovými partnery OVB Allfinanz, a. s. vyhlásila VŠFS finanční granty na studentské práce. Cílem je, aby studenti propojili teoretické znalosti s praxí, což zaručuje přítomnost finančního poradce OVB Allfinanz, a.s. I přestože hlavní myšlenkou tohoto projektu není získání nových spolupracovníků, společnost předpokládá, že absolventi projeví o spolupráci zájem.

Využití IT pro vzdělávání spolupracovníků v odlehlých lokalitách

Vzhledem k velkému počtu spolupracovníků a vysoké frekvenci školení by jistě někteří uvítali možnost účastnit se školení na dálku prostřednictvím videokonference, nebo absolvování daného školení zhlédnutím videonahrávky.

Noví konkurenti

Největším konkurentem pro OVB Allfinanz, a. s. je v současné době česká akciová společnost Partners. Na trhu se ale neustále objevují nové poradenské společnosti. Konkurenční boj nebo ztráta první pozice na trhu by mohl vést k finančním problémům a následně i k úsporám, které by se projevovali samozřejmě i na pro společnost tak důležitém vzdělávání.

Nepřiměřené využívání IT snižuje efektivnost vzdělávání

Nadměrné využívání technických pomůcek může vést ke snižování iniciativy školených spolupracovníků. Vytisknutý graf, který nebyl nakreslen vlastní rukou, se zapomíná mnohem rychleji.

Neúspěšná investice do špatně zvolených IT

Vzhledem k vysokým pořizovacím nákladům je žádoucí nepodceňovat nutnost analýzy potřeby a užitku daných IT.

Po analýze provedené ve čtvrté kapitole a SWOT analýze nezbývá než zhodnotit efektivitu systému vzdělávání ve společnosti OVB Allfinanz, a. s.

5.2 Zhodnocení efektivity fungování vzdělávacího systému

Velmi využívaným systémem hodnocení efektivity fungování vzdělávání je čtyřstupňový Kirkpatrickův model evaluace,⁴⁹ který vychází z hodnocení:

- reakce účastníků
- změny znalostí
- změny chování
- změny výsledků pracovní výkonnosti

Donald L. Kirkpatrick učil manažery všech úrovní na Wisconsinské univerzitě. Je bývalým prezidentem Amerického sdružení pro vzdělávání a rozvoj. Vydal sedm knih o managementu, přičemž jednou z nich je *Evaluating Training Program: The Four Levels*, která se stala základem hodnocení vzdělávání po celém světě.⁵⁰



Obrázek č. 4: Grafické znázornění Kirkpatrickovy metody evaluace

Zdroj: upraveno podle <http://www.ceskacesta.cz/cs/mereni-efektivity-vzdelavani>

⁴⁹ Evaluace = hodnocení

⁵⁰ KIRKPATRICK, Donald L. *Improving Employee Performance Through Appraisal & Coaching*, 2006, str. 253

V této práci bylo pro zhodnocení efektivity fungování vzdělávacího systému společnosti OVB Allfinanz, a. s. využito všech čtyř stupňů Kirkpatrickovy metody.

Ještě před začátkem samotného vzdělávání je nutné analyzovat vzdělávací potřeby a stanovit si cíle. Donald Kirkpatrick radí lektorům ve svém článku *Prepare for Evaluation*,⁵¹ aby se nejprve zeptali manažerů na jejich očekávání. Lektoři by se měli zeptat, jaké dovednosti, znalosti a postoje mají zaměstnanci naučit, aby vykonávali lépe svou práci.

První stupeň Kirkpatrickova modelu, reakce účastníků, lze nejlépe zhodnotit prostřednictvím dotazníku. Za tímto účelem byl vytvořen a použit dotazník, jehož zadání je k nahlédnutí v *Příloze V*.

Dotazníkové šetření probíhalo ve všech kancelářích Ing. Cvetlera a jeho účelem bylo zjistit spokojenost dotazovaných se vzdělávacími akcemi společnosti. Šetření bylo zaměřeno pouze na manažery, tedy na pozice oblastní vedoucí, obchodní vedoucí a reprezentant, který má ve své struktuře minimálně 3 rekrutované spolupracovníky. Každý respondent měl na vyplnění dotazníku, které probíhalo zcela anonymně, 30 minut. Návratnost vyplněných dotazníků byla stoprocentní, přičemž dotazník vyplnilo celkem 43 respondentů – 8 oblastních vedoucích, 19 obchodních vedoucích a 16 reprezentantů.

Z šetření vyplynulo, že naprostá většina respondentů považuje vzdělávání za důležité (97 %) a uvědomuje si, že představuje pro ně osobní přínos (95 %). 37 dotazovaných spolupracovníků je spokojeno se systémem vzdělávání ve společnosti a 6 spíše není. Jednoznačně zápornou odpověď neuvedl nikdo. Na otázku „Co by na systému změnili?“ neodpovědělo 32 spolupracovníků (74 %). Tento fakt jen potvrzuje, že je jednoduché kritizovat ale těžké napravovat. Ostatní by uvítali větší interakci, kratší délku školení, menší rozsah probíraného tématu nebo více praxe. Velmi žádoucí je i sjednocení vzdělávání v rámci společnosti. Každý oblastní ředitel má jiný způsob vzdělávání, vlastní přístup apod. Četnost školení nikdo nepovažuje za nedostatečnou, ¼ respondentů se zdá být nadbytečná a zbylé ¾ jsou s četností spokojeny.

Vzdělávací akce jsou dle dotazovaných spolupracovníků užitečné, dobře srozumitelné a převážně správně koncipované. Pouhý výklad lektora by účastníky neuspokojil. Během vzdělávání jim pomáhají nákresy na tabuli, Power Pointové prezentace obsahující grafy,

⁵¹ KIRKPATRICK, Donald L. *Prepare for Evaluation : Learn four keys. Leadership Excellence*. Nov2006, str. 13

obrázky a tabulky, a velmi užitečnou a oblíbenou metodou je hraní scének a zkoušení si rolí. Dotazovaní by během jednotlivých školení uvítali využití 3D projekce, dotykové tabule a audio nebo video nahrávek.

81 % spolupracovníků během školení využívá k zaznamenávání notebook, 14 % internet, 5 % diktafon a 12 % mobilní telefon. Téměř polovina (47 %) ovšem přiznala, že by jí k zaznamenávání postačila i tužka a papír.

Reakce účastníků vychází především z jejich spokojenosti, ovšem spokojenost nezaručuje, že si účastník odnáší ze vzdělávací akce nové znalosti a že získané informace a nabyté dovednosti budou efektivně využívány v každodenním pracovním procesu. Proto je žádoucí využít i hodnocení druhého stupně modelu.

Změnu znalostí lze nejlépe změřit prostřednictvím vědomostních testů a zkoušek. Za účelem zhodnocení efektivity fungování vzdělávání a také zhodnocení efektivity využívání IT, byl školené skupině zadán před začátkem školení vědomostní test na téma dané vzdělávací akce. První část školení probíhala pouze s použitím tabule a druhá část s využitím videa a Power Pointové prezentace. Po skončení byl rozdán test na stejné téma, ve stejné obtížnosti, ovšem s jinak položenými otázkami. Při porovnání obou testů bylo zřejmé, že po absolvování školení došlo k nárůstu vědomostí, ale nebylo možné pozorovat pozitivní dopad využití IT. Po týdnu byl stejné skupině spolupracovníků zadán stejný test jako po skončení školení. Při vyhodnocování byl zjištěn, velký úbytek vědomostí, ovšem především těch, které byly získány na základě pouhého výkladu lektora. Informace, které byly poskytnuty prostřednictvím videa a Power Pointové prezentace byli účastníci schopni prezentovat vlastními slovy i po týdnu.

Nejlépe by si však přenosu znalostí a dovedností do praxe měl všimnout přímý nadřízený či specialista v oboru lidských zdrojů, který má za úkol hodnotit třetí stupeň evaluace, tedy změnu chování. Z tohoto důvodu byl s oblastním ředitelem Ing. Martinem Cvetlerem veden rozhovor, jehož scénář je uveden v *Příloze IV*.

Ing. Cvetler přiznává, že po absolvování školení nijak nezískává zpětnou vazbu, občas prý dojde k diskuzi na závěr. Nicméně uvádí, že po absolvování běžného každotýdenního školení nepozoruje na svých podřízených výrazné změny v chování, pouze větší orientaci na trhu financí. Zlom nastává po účasti na celodenním semináři „Akademie“. Spolupracovníci jsou dostatečně motivováni a seznámeni s různými možnostmi oslovení klientů a potencionálních spolupracovníků. Po každé „Akademii“ a především

po „Summitu“ je zaznamenáván vyšší počet oslovených klientů, uzavřených smluv a nárůst zájemců o spolupráci.

Posledním a nejobtížnějším stupněm hodnocení efektivity vzdělávání je změna výsledků. Tedy jak vzdělávání pozitivně ovlivňuje celkovou úspěšnost společnosti. Toto hodnocení je právě pro svou obtížnost a nejednoznačnost často opomínáno. Ve společnosti OVB Allfinanz, a. s. takovýto způsob hodnocení využívají u vzdělávacího programu CFC. Tento dvousemestrální kurz je plně hrazen společností. V případě, že spolupracovník po obdržení certifikátu nesplní do určitého data danou produkci, je povinen celý kurz společnosti zaplatit. Podle slov ředitelky Akademie vzdělávání OVB jsou tyto kurzy vysoce efektivní, neboť 80 % absolventů splní požadovanou produkci.

5.3 Doporučení

Každý systém, který má dobře fungovat, potřebuje kvalitní zpětnou vazbu, která poskytuje prostor pro neustálé zdokonalování. Ve společnosti je zpětná kontrola zabezpečována jen u některých školení a to pouze prostřednictvím prezenční listiny, popřípadě stížností klientů. Nejsou zde zavedeny dotazníky pro získání reakcí účastníků školení. Vědomostní testy jsou realizovány jen u minima základních školení. Efektivita fungování vzdělávání pomocí ukazatelů produktivity je měřena pouze u CFC systému. Proto je pro zlepšení systému vzdělávání ve společnosti OVB Allfinanz, a.s. žádoucí orientovat se především na zabezpečení důkladné zpětné vazby.

Ing. Cvetler navštěvuje všechny své kanceláře každý týden a v každé z nich musí svým podřízeným spolupracovníkům podat stejné informace ve stejné kvalitě. Proto je vhodné doporučit využití předem připraveného videozáznamu, který by obsahoval veškeré informace a byl by zveřejněn ve všech kancelářích. Výhoda spočívá nejen v zamezení nechtěného vynechání informací lidským jedincem, ale také v možnosti neustálého opakování důležitých pasáží v soukromí každého spolupracovníka dle jeho potřeby. Další výhodou může být poskytnutí videozáznamu spolupracovníkům, kteří neměli z jakýchkoli důvodů možnost dostavit se do kanceláře na informační schůzku. Videozáznam by byl jistě příjemnou alternativou i pro Ing. Cvetlera, neboť by mu ušetřil práci a především únavné stereotypní opakování stejných informací několikrát týdně.

Harry C. Benham⁵² zkoumal efektivnost vzdělávacího procesu v závislosti na preferovaném stylu učení a na formě vzdělávání a dospěl k výsledku, že v on-line vzdělávání měli lepší výsledky studující preferující konkrétní zkušenost a studující preferující reflektivní pozorování. I z tohoto důvodu lze on-line vzdělávání považovat za mimořádně vhodné pro další přípravu manažerů a pro další rozvoj osobnosti manažera. Zavádění distančních studijních programů je sice velmi finančně nákladné, ale v průběhu času s rozšiřujícím se počtem kurzů a jejich účastníků cena v porovnání s klasickým prezenčním studiem výrazně klesá. Proto lze společnosti OVB Allfinanz, a. s. doporučit rozšíření možností vzdělávání pomocí e-learningu, neboť několikaminutové video umístěné na webových stránkách není pro společnost tak velkých rozměrů dostačující.

⁵² BENHAM, Harry C. Training Effectiveness : On-Line Delivery and the Influence of Learning Styles.

Závěr

Finanční poradci jsou zodpovědní za to, že podají klientovi odborné, ověřené a pravdivé informace ze světa financí. Finanční produkty, zákony, nabídky a trhy se neustále mění. Poradce musí všechny tyto změny zaznamenávat a přiměřeně na ně reagovat. Z tohoto důvodu potřebuje neustálé, pravidelné a kvalitní vzdělávání. Společnost OVB Allfinanz, a.s. si je toho vědoma, a proto má svůj vlastní a propracovaný systém vzdělávání.

Pro zhodnocení efektivity fungování vzdělávacího systému byla využita čtyřstupňová Kirkpatrickova metoda evaluace. Bylo provedeno dotazníkové šetření pro zjištění reakce účastníků na vzdělávací akce. Získané vědomosti byly změřeny prostřednictvím opakovaných sérií vědomostních testů. Dále byl pro zhodnocení změny chování spolupracovníků proveden rozhovor s oblastním ředitelem Ing. Martinem Cvetlerem.

Přínos práce lze spatřovat v analýze a následném zhodnocení vzdělávacího systému společnosti OVB Allfinanz, a. s. Především pak v doporučeních uváděných touto prací, která by mohla zvýšit efektivitu celého systému.

Na základě výše uvedených měření byly zjištěny některé slabé stránky systému vzdělávání, a proto tato práce udává následující doporučení:

- vybudování kvalitní zpětné vazby na všech stupních vzdělávacího systému,
- vytvoření propracovaného systému e-learning,
- využívání videonahrávek během každotýdenních školení na základní úrovni.

Cíle práce byly splněny. Ve druhé kapitole byly podrobně popsány možnosti využití informačních technologií. Vzdělávací systém společnosti OVB Allfinanz, a s. byl zanalyzován a následně zhodnocen pomocí Kirkpatrickovy metody.

Na závěr nezbývá než doufat, že společnost OVB Allfinanz, a. s. zvaží uvedená doporučení a v brzké době učiní potřebná opatření pro zvýšení efektivity vzdělávacího systému.

Seznam použité literatury

Tištěné dokumenty

- [1] BÍLA, Jiří, et al. *Informační technologie : Databázové a znalostní systémy*. Praha : ČVUT, 2009. 135 s. ISBN 978-80-01-04409-4.
- [2] DYTRT, Zdeněk, et al. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- [3] EDERSHEIM, Elizabeth Haas. *Management podle Druckera : odkaz zakladatele moderního managementu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2008. 239 s. ISBN 978-80-7261-181-2.
- [4] Information Technologies and Control Engineering in Management of Production Systems. 1. vyd. Praha : Czech University of Agriculture in Prague, 2005. 286 s. ISBN 80-213-1359-5.
- [5] KALETA, Eduard. *Informační technologie : správa počítačových sítí*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2008. 180 s. ISBN 978-80-86946-61-0.
- [6] KAMP, Di. *Manažer 21. století*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2000. 212 s. ISBN 80-247-0005-0.
- [7] KIRKPATRICK, Donald L. *Improving Employee Performance Through Appraisal & Coaching*. 2. vyd. New York : AMACOM, 2006. Donald L. Kirkpatrick, s. 253. ISBN 0814408761.
- [8] MAGRETTA, Joan. *Co je to management : jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 206 s. ISBN 80-7261-106-2.
- [9] MOLNÁR, Zdeněk. *Efektivnost informačních systémů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2000. 142 s. ISBN 80-7169-410-X.
- [10] PEARCE, John A.; ROBINSON, Richard B. *Strategic management : formulation, implementation, and control*. 4. vyd. Homewood : Irwin, 1991. 1049 s. ISBN 0-256-08323-1.
- [11] PROKOPENKO, Joseph, et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.
- [12] URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2.
- [13] URBAN, Jan. *Manažer a jeho čas : efektivní zacházení s časem (nejen pro manažery)*. 1.vyd. Praha : Prospektrum, 1999. 109 s. ISBN 80-7175-076-X.

- [14] VANĚČEK, David. *Informační a komunikační technologie ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha : Nakladatelství ČVUT, 2008. 74 s. ISBN 978-80-01-04087-4.
- [15] VEBER, Jaromír. *Management : základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [16] VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Management:teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd. Praha : Management Press, 1999. 291 s. ISBN 80-85943-94-8.
- [17] WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management*. Praha : East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

Elektronické dokumenty

- [18] BENHAM, Harry C. Training Effectiveness : On-Line Delivery and the Influence of Learning Styles. In SEIN, Maung, et al. *SIGCPR '02 Proceedings of the 2002 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research*. New York : ACM New York, 2002. s. 41-46. ISBN :1-58113-466-5.
- [19] *czso.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Informační technologie v podnikatelském sektoru. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/podnikatelsky_sektor>.
- [20] KIRKPATRICK, Donald L. Prepare for Evaluation : Learn four keys. *Leadership Excellence*. Nov2006, 11, s. 13-13. ISSN 8756-2308.
- [21] *Ovb.cz : Finanční poradensví pro Evropu* [online]. 2009 [cit. 2010-12-05]. Historie společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.ovb.cz/Ospolecnosti/Historiespolecnosti.aspx>>.
- [22] *Ovb.cz : Finanční poradenství pro Evropu* [online]. 2009 [cit. 2010-12-05]. Základní informace. Dostupné z WWW: <http://www.ovb.cz/Ospolecnosti/Zakladninformace.aspx>.
- [23] POLÁCHOVÁ, Eva. *Ovbjournal.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-12-12]. Systém vzdělávání CFC. Dostupné z WWW: <www.ovbjournal.cz/cs/clanky/185-system-vzdelavani-cfc.shtml>.
- [24] RAGOWSKY, Arik; LICKER, Paul S.; GEFEN, David. Give me information, Not Technology. *Communications of the ACM*. Jun2008, 6, s. 23-25. ISSN 0001-0782.
- [25] ŠTERN, Jiří. *Lbc-ovbinvest.cz* [online]. 2007 [cit. 2010-12-12]. Vzdělávání ve firmě. Dostupné z WWW: <http://www.lbc-ovbinvest.cz/index_soubory/Page790.htm>.

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek č. 1: Podniky v ČR s vysokorychlostním připojením k internetu v letech 2002 až 2010.....	22
Obrázek č. 2: Rozdělení výukových prostředků.....	23
Obrázek č. 3: Vztah vzdělávání k pozici v organizačním uspořádání.....	36
Obrázek č. 4: Grafické znázornění Kirkpatrickovy metody evaluace.....	43
Tabulka č. 1: Základní údaje OVB Allfinanz, a.s.	29
Tabulka č. 2: SWOT analýza vzdělávacího systému OVB Allfinanz, a. s.....	41

Seznam příloh

Příloha I – Země, ve kterých působí koncern OVB Holding AG

Příloha II – Výčet produktových partnerů společnosti OVB Allfinanz, a. s.

Příloha III – Organizační schéma společnosti OVB Allfinanz, a. s.

Příloha IV – Scénář rozhovoru s oblastním ředitelem Ing. Martinem Cvetlerem

Příloha V – Dotazník použitý k dotazníkovému šetření

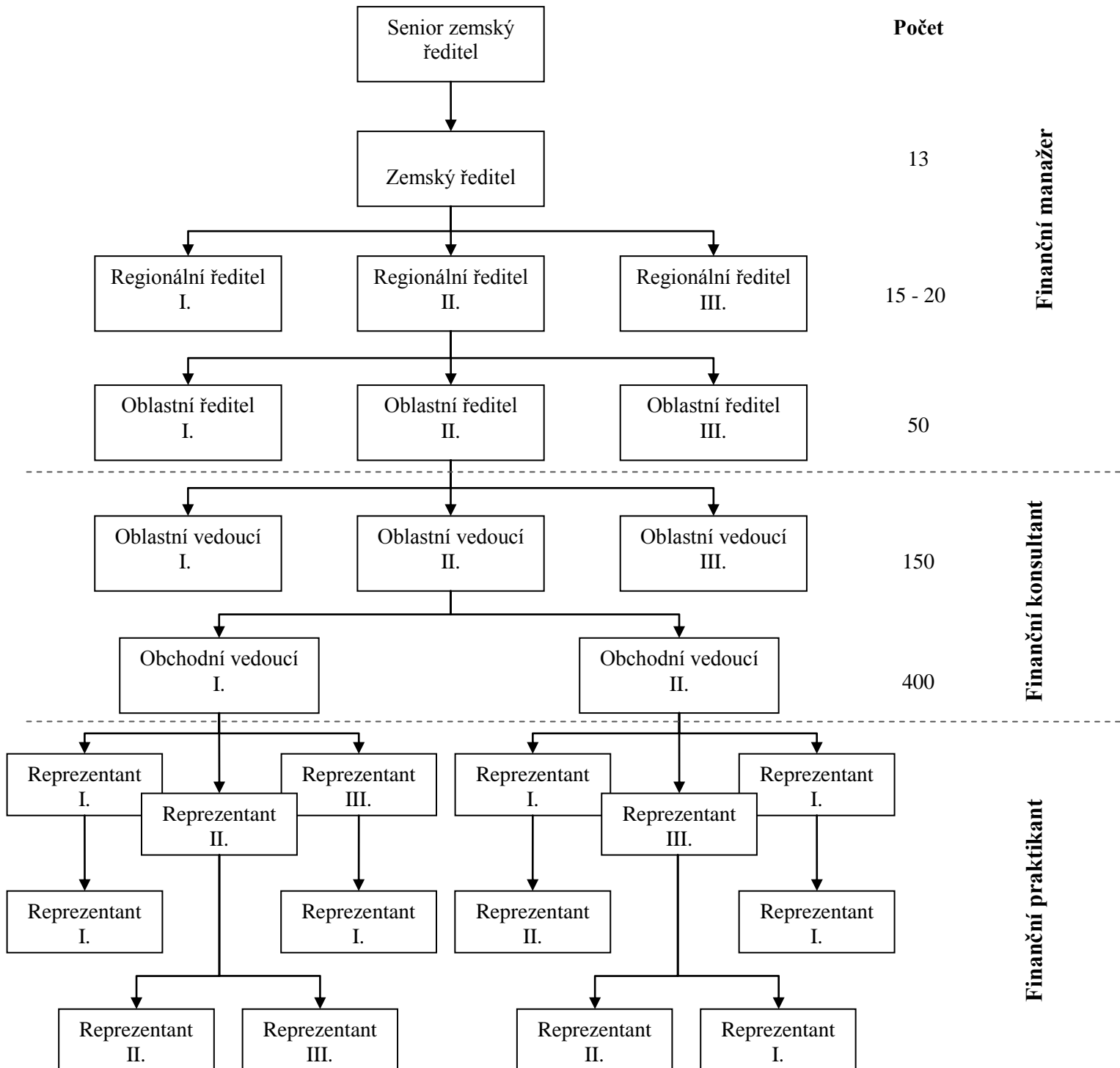
Země, ve kterých působí koncern OVB Holding AG

- Česká republika
- Francie
- Chorvatsko
- Itálie
- Maďarsko
- Německo
- Polsko
- Rakousko
- Rumunsko
- Řecko
- Slovensko
- Španělsko
- Švýcarsko
- Ukrajina

Výčet produktových partnerů společnosti OVB Allfinanz, a. s.

- Allianz pojišťovna, a.s.
- Allianz penzijní fond, a.s.
- Amcico pojišťovna a.s.
- AMSLICO AIG Funds, správ. spol. a.s.
- Conseq Investment Management, a.s.
- C-QUADRAT Investment AG
- Česká pojišťovna, a.s.
- Česká pojišťovna ZDRAVÍ, a.s.
- Deutscher Ring, pobočka pro Českou republiku
- Penzijní fond České pojišťovny, a.s.
- ČP Invest, a.s.
- Českomoravská stavební spořitelna, a.s.
- ČSOB pojišťovna, a.s.
- Česká spořitelna, a.s. - hypoteční úvěry
- Generali penzijní fond, a.s.
- Generali pojišťovna, a.s.
- ING Bank N.V., a.s.
- ING Penzijní fond, a.s.
- ING Životní pojišťovna N.V., pobočka pro Českou republiku
- Hypoteční banka, a.s.
- IAD Investment, správ. spol., a.s.
- Komerční banka, a.s.
- Kooperativa pojišťovna, a.s.
- mBank - BRE Bank SA, člen skupiny Commerzbank
- Privatbanka, a.s.
- Raiffeisenbank, a.s.
- Raiffeisen stavební spořitelna, a.s.
- SFM Group, s.r.o.
- Uniqa pojišťovna, a.s.
- Unicredit Bank, a.s.
- Volksbank, a.s.
- Wüstenrot - stavební spořitelna, a.s.
- Wüstenrot - hypoteční banka, a.s.
- Wüstenrot - životní pojišťovna, a.s.
- Wüstenrot pojišťovna, pobočka pro Českou republiku, a.s.

Organizační schéma společnosti OVB Allfinanz, a. s.



Scénář rozhovoru s oblastním ředitelem Ing. Martinem Cvetlerem

Jak získáváte zpětnou vazbu o absolvovaných školeních?

Pozorujete změny v chování podřízených spolupracovníků (větší motivace, loajalita ke společnosti, větší počet analýz, uzavřených smluv apod.) po absolvování

- běžného školení
- celodenního semináře AKADEMIE
- dvoudenního semináře SUMMIT

Pocitujete nějaké nedostatky v oblasti vzdělávání ve Vaší struktuře?

Pomáhají Vám během školení nějaké technické pomůcky? (počítač, data projektor, kopírovací tabule apod.)

Jste jejich zastáncem?

Bylo by podle Vás možné vykonávat (efektivně) Vaši práci bez možnosti využití počítače a internetu?

Myslíte, že je možné zvýšit efektivitu výuky pomocí techniky?

Kdybyste měl neomezený finanční rozpočet, jakou technickou pomůcku byste si ihned koupil za účelem zlepšení kvality vzdělávání ve Vaší struktuře?

Dotazník použitý při dotazníkovém šetření

Vážení spolupracovníci společnosti OVB Allfinanz, a.s.,

právě držíte v rukou dotazník, jehož cílem je zjistit Vaši spokojenost se vzdělávacím programem OVB Allfinanz, a.s. a změřit efektivitu vzdělávání v této společnosti.

Dotazník je zcela anonymní. Výsledky z tohoto šetření budou zveřejněny souhrnně a pouze v bakalářské práci. Vyplněním toho dotazníku poskytnete cenné informace nejen pro zpracování práce, ale i svému nadřízenému, který je využije ke zlepšení a zefektivnění školení podle Vašich představ.

Velice děkuji za Váš čas!

Sabrina Di Maggio

Zakroužkujte odpověď, která Vám nejvíce vyhovuje.

1. Zním strategii společnosti OVB Allfinanz, a.s. a svojí roli v ní
 - ano
 - ne
2. Můj nadřízený mi vždy vysvětlí účel a cíl školení
 - ano, vždy
 - většinou ano
 - neuvědomuji si to
 - většinou ne
 - ne, nikdy
3. Vzdělávání považuji za
 - velmi důležité
 - důležité
 - nedůležité
 - naprosto zbytečné
4. Vzdělávání pro mě znamená osobní přínos
 - ano, určitě
 - nejspíš ano
 - nejspíš ne
 - rozhodně ne
5. Mám dostatečné informace o možnostech dalšího vzdělávání ve společnosti OVB Allfinanz, a. s.
 - ano a jsem za to rád/a
 - ano
 - ne
 - ne a nevádí mi to
6. Mám zájem o kariérní postup ve společnosti
 - ano
 - uvažuji nad tím
 - ne
7. Vzdělávání pro mě znamená možnost kariérního postupu
 - ano
 - nejsem si jistý/á
 - ne

8. Jsem motivován/a k dalšímu vzdělávání

- ano, zcela
- ano, ale mohlo by to být lepší
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

9. Jsem spokojen/a se vzdělávacím programem ve společnosti OVB Allfinanz, a. s.

- ano, zcela
- ano, ale mohlo by to být lepší
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

10. Na vzdělávání v rámci společnosti OVB Allfinanz, a.s. bych změnil/a

11. Četnost školení považuji za

- nadbytečnou
- odpovídající
- nedostatečnou

Ohodnoťte od 1 do 5 jako ve škole (1 je nejlepší a 5 nejhorší).

12. Školení jsou:

- Srozumitelná _____
- Užitečná _____
- Dobře (správně) koncipovaná _____

13. Během školení mi všeobecně pomáhá (např. koncentrovat se, představit si danou problematiku, pochopit určitý problém apod.)

- Pouhý výklad lektora _____
- Nákresy na tabuli _____
- Snímky (grafy, tabulky, obrázky,...) promítané data projektorem na stěnu _____
- Audio a video nahrávky _____
- 3D projekce _____
- Sehrání scénky, hraní rolí _____

14. Během školení potřebuji používat (*zakroužkujte libovolný počet variant*)

- Notebook
- Internet
- Jiné technicky orientované pomůcky (*jaké*) _____
- Žádné technické pomůcky nepotřebuji

15. Z moderních technologií bych nejraději na školení uvítal/a (3D projekce, kopírovací tabule, interaktivní tabule,...)

16. Pozice

- Reprezentant I
- Reprezentant II
- Reprezentant III
- GST
- BL

17. Pohlaví

- muž
- žena

18. Věk

Ještě jednou děkuji za Váš čas!