

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2022

Holečková Pavlína

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci

Bakalářská práce

2022

Pavλίna Holečková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Pavčina Holečková
Osobní číslo:	E19196
Studijní program:	B0413A050008 Ekonomika a management
Studijní obor:	Management podniku
Téma práce:	Vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci.
Zadávající katedra:	Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci. Metodou syntézy shnutí získaných poznatků a doporučení ke zvýšení její efektivity.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů .
- Manažerská funkce personalistiky .
- Personalistika ve vybrané organizaci .
- Analýza vzdělávání vybrané organizace .
- Návrh opatření .

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

DĚDINA, J., ŠIKÝŘ, M., ŠAFRÁNKOVÁ, J. M.: Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací, Ostrava: KEY Publishing s. r. o., 2018. ISBN 978-80-7418-290-7
HÁLEK, V.: Management a marketing, Hradec Králové: Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D., 2017., 296 s., ISBN 978-80-270-2439-1
LIKER, J. K., MEIER, D. P.: Toyota Talent: Developing Your People the Toyota Way, Praha: Grada Publishing, a.s., 2016., 336 s., ISBN 978-80-247-5800-8
ŠIKÝŘ, M.: Personalistika pro manažery a personalisty, Praha: Grada Publishing, a.s., 208 s., 2016. ISBN 978-80-247-5870-1
TETŘEVOVÁ, L.: Společenská odpovědnost firem: společensky citlivých odvětví, Praha: Grada Publishing, a.s., 2017., 226 s., ISBN 978-80-271-0285-3

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Karel Šatera, Ph.D., MBA
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2021
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2022

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Příloha č. 1: Prohlášení autora

Prohlašuji:

Práci s názvem Vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne

Pavλίna Holečková, v. r.

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala mému vedoucímu Ing. Karlu Šaterovi, PhD., MBA, za ochotu, vstřícnost a pomoc při zpracovávání této bakalářské práce. Dále děkuji vedoucím pracovníkům vybrané společnosti za jejich čas a poskytnutí informací. V neposlední řadě děkuji mé rodině a přátelům za jejich trpělivost a podporu po celou dobu studia.

ANOTACE

Bakalářská práce je zaměřena na vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci, kterou je společnost XYZ. V první části jsou vymezeny terminologické pojmy přímo související s tématem bakalářské práce. Část druhá se zabývá manažerskými funkcemi personalistiky a blíže definuje jejich obsah. V další části je popsána samotná společnost, čím se zabývá, jaký je její cíl a strategie. Dále je práce zaměřena na personalistiku ve společnosti, která je zde podrobně rozebrána. V posledních částech se práce zaměřuje na samotné vzdělávání, na jeho analýzu a na osobní doporučení autorky bakalářské práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, personalistika, vzdělávání, rozvoj, zaměstnanci

TITLE

Education of employees in a selected organization

ANNOTATION

The bachelor's thesis is focused on the education of employees in a selected organization, which is company XYZ. The first part defines terms directly related to the topic of the bachelor's thesis. The second part deals with the managerial functions of human resources and defines their content in more detail. The next section describes the company itself, what it deals with, what is its goal and strategy. Furthermore, the work is focused on human resources in the company, which is discussed in detail here. In the last parts, the work focuses on the education itself, its analysis and the personal recommendations of the author of the bachelor's thesis.

KEYWORDS

Management, human resources, education, development, employees

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK.....	10
ÚVOD	11
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	13
1.1 Management	13
1.2 Manažer	13
1.2.1 Manažerské funkce.....	14
1.2.2 Manažerské role	17
2 MANAŽERSKÁ FUNKCE PERSONALISTIKY	18
2.1 Vytváření pracovních míst	18
2.2 Plánování lidských zdrojů	19
2.3 Obsazování volných pracovních míst.....	20
2.4 Řízení pracovního výkonu.....	20
2.5 Hodnocení zaměstnanců.....	21
2.6 Odměňování zaměstnanců.....	21
2.6.1 Mzdový systém.....	21
2.6.2 Mzdové formy	22
2.7 Vzdělávání zaměstnanců	23
2.7.1 Odborné vzdělávání zaměstnanců	23
2.7.2 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	24
2.7.3 Metody vzdělávání zaměstnanců.....	25
2.8 Péče o zaměstnance	27
2.9 Využívání personálního informačního systému	28
2.10 Pracovně – právní vztahy	29
3 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	30
4 PERSONALISTIKA VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	32
4.1 Vytváření pracovních míst	32
4.2 Plánování lidských zdrojů	32
4.3 Obsazování volných pracovních míst.....	32
4.4 Řízení pracovního výkonu.....	34

4.5	Hodnocení zaměstnanců.....	34
4.6	Odměňování zaměstnanců.....	34
4.7	Vzdělávání zaměstnanců	36
4.8	Péče o zaměstnance	37
4.9	Využívání personálního informačního systému	38
4.10	Pracovně – právní vztahy	38
5	ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ VYBRANÉ ORGANIZACE	39
5.1	Význam vzdělávání zaměstnanců	39
5.2	Metody vzdělávání zaměstnanců.....	40
5.2.1	Adaptace nováčků	40
5.2.2	Povinné kurzy pro zaměstnance	41
5.2.3	Individuální kurzy a konference	44
5.2.4	Online vzdělávání.....	44
5.2.5	Jazykové vzdělávání.....	45
5.2.6	Koučování	47
5.2.7	Rozvojové a talentové programy.....	47
5.3	Zpětná vazba.....	48
5.4	SWOT Analýza	49
6	SHRNUTÍ PRÁCE A NÁVRHY OPATŘENÍ.....	52
	ZÁVĚR.....	55
	POUŽITÁ LITERATURA.....	57

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 - Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	24
Obrázek 2 - Maslowova hierarchie potřeb	28
Obrázek 3 - Vyobrazení důležitých čísel	30
Tabulka 1 - Maticové zobrazení manažerských funkcí.....	14
Tabulka 2 - Původní odměňování zaměstnanců.....	35
Tabulka 3 - Nové odměňování zaměstnanců od 1. 1. 2022	35
Tabulka 4 - Původní roční odměňování zaměstnanců.....	36
Tabulka 5 - Nový roční bonus od 1. 1. 2022	36
Tabulka 6 - SWOT analýza vzdělávání zaměstnanců	49

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AML – Anti Money Laundering

APOD – A Podobně

ATD – A Tak Dále

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČR – Česká Republika

ESS – Employee Self Servis

FS – Finaancial Statement

GDPR – General Data Protection Regulation

HR – Human Resources

IS – Informační Systém

ISBN – International Standard Book Number

IT – Informační Technologie

OHS – Ochrana Hospodářské Soutěže

PO – Požární Ochrana

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

ÚVOD

Bakalářská práce je zaměřena na vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci. Touto společností je společnost XYZ. Vzhledem k rychlému vývoji současné doby je vzdělávání nezbytnou součástí personálních činností v organizaci. Zaměstnavatelé ve společnostech od zaměstnanců očekávají, že se dokážou rychle přizpůsobit změnám a naučit se pracovat s novými technologiemi. Z tohoto důvodu je třeba, aby se zaměstnanci vzdělávali nejen před nástupem do pracovního poměru, ale také aby již nabyté znalosti a zkušenosti dále rozvíjeli v průběhu pracovního poměru. Na tomto faktu si společnost velmi zakládá a svým zaměstnancům nabízí velké množství možností vzdělávání a rozvoje.

Cílem bakalářské práce je analýza vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci. Metodou syntézy shrnutí získaných poznatků a doporučení ke zvýšení jejich efektivnosti.

Práce je rozdělena do šesti kapitol, které jsou dále detailněji rozvedeny do podkapitol. V první kapitole jsou vymezeny základní pojmy spojené s tématem bakalářské práce. Je zde definován pojem management a čím se zabývá a také kdo je to manažer a jakou má roli v managementu. Dále jsou rozebrány manažerské funkce, které manažer zastává. Jedná se o plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.

Personalistikou se zabývá kapitola druhá, a to konkrétně jejími manažerskými funkcemi. Definují se podmínky vytváření pracovních míst a jak je prováděna jejich analýza. Dále se specifikuje, jakým způsobem se provádí a proč je nutné plánování lidských zdrojů, kterými jsou následně obsazována volná pracovní místa. Důležitou podkapitolou je také řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, jelikož každý zaměstnanec potřebuje získávat zpětnou vazbu od zaměstnavatele. Zaměstnanec na základě této zpětné vazby zjišťuje, zda si vede v pracovním poměru dobře, nebo zda by měl něco změnit případně zlepšit. Od této kapitoly je odvozeno odměňování zaměstnanců, které je dále definováno mzdovým systémem a formami. Předposlední podkapitolou je vzdělávání zaměstnanců. Tato podkapitola je rozebrána nejvíce do detailů, jelikož se jedná o téma bakalářské práce. V poslední podkapitole je specifikována péče o zaměstnance, kde je vyobrazena Maslowova hierarchie potřeb popisující potřeby zaměstnanců ve společnosti.

Třetí kapitola je představením společnosti, kterou se bakalářská práce zabývá. Jedná se společnost XYZ, která je bankou s nejdelsí tradicí na českém trhu. V kapitole čtvrté je poté rozebrána personalistika v této společnosti a funkce manažerů vymezené ve druhé kapitole jsou zde rozebrány v praxi.

V páté kapitole je analyzováno vzdělávání ve společnosti. Je zde popsán význam vzdělávání, jaké jsou jeho metody a zpětná vazba. Pomocí SWOT analýzy je rozebráno vzdělávání na silné a slabé stránky a na příležitosti a hrozby. Nakonec v poslední kapitole jsou shrnuty získané informace a poskytnuty návrhy opatření pro zlepšení vzdělávacích procesů.

1 Vymezení základních pojmů

Následující kapitoly definují, čím se zabývá management, jaké má povinnosti manažer a jaké funkce vykonává. Dále jsou vysvětleny manažerské funkce, kterými jsou plánování, organizování vedení, personalistika a kontrola a jako poslední jsou vymezeny manažerské role.

1.1 Management

Management lze definovat českými slovy jako řízení, nebo skupinu vedoucích pracovníků v určitém podniku či organizační jednotce. Pro pojem management je možné využít také název control, který lze chápat jako řízení, či kontrolu vzhledem k souvislostem vyplývajícím z textu.

Pojem management může být charakterizován jako činnost. Jedná se o vedení lidí, kdy manažer převádí vypracování úkolů na jiné pracovníky či skupiny pracovníků, kteří společně dosahují cílů organizace. Dle Koontze a Weihricha (1993, s. 16) je management definován jako: „*Proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně určují zvolené cíle.*“

Dále může být management označován jako soubor přístupů, které jsou využívány manažery za účelem zvládnutí manažerských funkcí a tím i pro dosažení definovaných cílů organizace. Tuto skutečnost definuje Robbins (2008): „*Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.*“

1.2 Manažer

Manažeři jsou pracovníci odpovědní za úkoly, které vyžadují řízení dalších členů v organizaci. V postavení manažerů a úrovni jejich úkolu jsou značné rozdíly. Tyto úrovně jsou určovány znalostmi, zkušenostmi a kvalifikací manažerů. Dělí se do tří skupin na:

- **Linioví manažeři**, kteří patří v manažerské hierarchii na nižší úrovně. Jedná se o mistry ve výrobě, dispečery v dopravě a vrchní sestry v nemocnici. Tito manažeři vedou pracovníky při výkonu každodenní práce a dále kontrolují jejich výsledky.
- **Střední manažeři** mají odpovědnost zejména za řízení liniových manažerů a případně také řadových zaměstnanců. Jde zde o vedoucí pozice jako stavbyvedoucí, vedoucí provozu či odboru.
- **Vrcholoví manažeři** jsou nejmenší skupinou manažerů. Odpovídají za výkonnost organizace jako celku a formulují organizační strukturu podniku. Jsou jimi generální ředitelé, odborní nebo divizní ředitelé a také náměstci ředitelů.

Toto základní schéma může mít v každé organizaci jinou variaci, a každá skupina může mít jiné množství manažerů.

1.2.1 Manažerské funkce

Manažerské funkce lze dle Bělohlávka (2001, s. 27) definovat vícero způsoby. Nejčastějším způsobem je koncept, který formuloval H. Fayol již roku 1916. Jedná se o plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování. Tato definice byla později rozšířena o další dvě funkce Irwickem, který přidal zkoumání a komunikaci. Pro toto základní členění existuje množství různých modifikací, které ho dále upravují či rozšiřují.

V současné době je tento koncept užíván spíše jako plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování jež definovali H. Koontz a H. Weihrich. Toto pojetí se často označuje jako sekvenční manažerské funkce, z důvodu postupné realizace jednotlivých činností za sebou. Nikdy však nemůže být vyloučena možnost, že se některé z činností budou částečně překrývat, anebo se k činnostem manažerů v průběhu času vrací a upravují je.

Těmito funkcemi současně prostupují manažerské funkce průběžné, kterými jsou analýza řešených problémů, rozhodování a realizace. Pro vyobrazení vzájemných vazeb mezi manažerskými funkcemi postupnými a průběžnými se využívá maticové zobrazení, které je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 1 - Maticové zobrazení manažerských funkcí

Manažerské funkce sekvenční	Manažerské funkce průběžné		
	Analýza	Rozhodování	Implementace
Plánování			
Organizování			
Personalistika			
Vedení			
Kontrolování			

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hála (2016, s. 34)

Plánování

Bělohlávek (2001, s. 95) definuje plánování jako proces rozhodování, ve kterém se stanovují organizační cíle, probíhá výběr prostředků a způsobů pro jejich dosažení a jsou při něm definovány očekávané výsledky za stanovený čas a požadovanou úroveň. Je nejdůležitějším prvkem pro dosahování organizačních cílů a je na něm závislá budoucí prosperita firmy. Plánování je zároveň východím pro všechny další manažerské funkce. Weihrich (1993, s. 119) tvrdí, že žádný plán nedokáže zaručit přesný vývoj firmy v budoucnosti, ale je nutné se plánu držet a případně jej v průběhu času podle možností upravovat a měnit. Vždy je však nutné držet se stanoveného cíle, vědomě určovat průběh činností a vycházet ze znalostí a odhadů.

Plánování lze dělit podle stupňů obecnosti, podle délky období, na které je plán stanoven a podle oblasti řízení. Bělohlávek (2001, s. 101) tvrdí, že u stupňů obecnosti se jedná o smysl či poslání, úkoly nebo cíle, strategie, taktiky, postupy, pravidla, programy a rozpočty. Z hlediska délky se plány dělí na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Podle oblasti řízení se dělí na plány prodeje, výroby, materiálových toků, lidských zdrojů, finanční, informačních toků atd.

Organizování

„Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.“ Aldag, Stearns (1987) Organizační struktura umožňuje organizaci efektivní činnosti a využití zdrojů, sledování aktivit organizace, přidělení odpovědností, koordinaci činností mezi jednotlivými oblastmi v organizaci, přizpůsobení změnám a sociální uspokojení členů organizace.

Stejně jako plánování, lze dle Bělohlávka (2001, s. 115) organizační struktury dělit. Ve štíhlé organizační struktuře je mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením velké množství úrovní a každý z pracovníků má malý počet podřízených. U široké organizační struktury existuje naopak malé množství úrovní s velkým množstvím pracovníků, kteří jsou podřízeni jednotlivým vedoucím. Příkladem štíhlé organizační struktury je armáda nebo velké státní organizace. Širokou organizační strukturu obsahuje například univerzitní fakulta. Dále se také organizační struktury dělí podle tvaru na funkcionální, divizionální a maticové.

Personalistika

Wehrich (1993, s. 343) tvrdí, že personalistika provádí obsazování pracovních pozic v organizaci a následné udržování jejich obsazenosti. Pro výkon této činnosti je nutné identifikovat požadavky na pracovní sílu a provést inventarizaci disponibilních lidí najímáním, výběrem, umístováním, povyšováním, ohodnocováním, vzděláváním a kompenzováním. Tímto procesem prochází nejen noví uchazeči o pracovní místo, ale i stávající pracovníci pro jejich lepší výkon a efektivitu provádění práce. Personalistika je těsně provázána s organizováním.

Vedení

Vedení je možné definovat podle Hála (2016, s. 98) jako schopnost vést, usměrňovat, motivovat a ovlivňovat aktivity pracovníků ke správnému plnění zadaných úkolů k dosažení stanovených cílů. Pro vedení pracovníků je důležité, aby měl manažer určitou způsobilost, autoritu nebo charisma. Schopnost vést lidi lze naučit a zdokonalovat a každý vedoucí by měl jít podřízeným, které vede, příkladem. Je důležité, aby byl manažer se svými podřízenými v kontaktu a jeho výroky by se měli shodovat s jeho činy.

Kontrolování

Kontrola je nezbytnou manažerskou funkcí, která je spjata s ostatními manažerskými funkcemi. Hálek (2016, s. 114) tvrdí, že se využívá pro zjištění odchylek mezi cílem a současným stavem ve kterém se organizace nachází. Pojem kontrola vychází z anglického názvu control, ve kterém pojem vyjadřuje nejen řízení na nižších úrovních, ale také řízení procesů v reálném čase, nebo technologické procesy.

Významem kontroly je zejména zaměření veškerého úsilí organizace žádoucím směrem k dosažení stanovených cílů. Dalším je monitorování, hodnocení a ovlivňování organizačního chování takovým směrem jaký požaduje management, koordinování činností za využití standardů, zásad a norem. A také snižování nejistoty při rozhodování v řešení opakujících se nežádoucích situací.

1.2.2 Manažerské role

Jedním z dalších konceptů je členění manažerských rolí, jejichž autorem je H. Mintzberg (1973, s.). Ten na základě analýzy skutečných činností manažerů formuluje deset manažerských rolí, které člení do tří skupin. Jedná se o skupiny interpersonálních rolí, informačních rolí a rolí rozhodovacích.

- interpersonální role, kde se manažer vyskytuje v roli představitele, vedoucího a spojovacího článku;
- informační role vychází ze získaných informací manažerem, který je příjemcem a šířitelem informací a mluvčím a;
- u rozhodovacích rolí manažer tvoří strategická organizační rozhodnutí na základě získaných informací a jeho autority. Manažera je zde Blažkem (2014, s. 14) popisován v roli podnikatele, řešitele problémů, alokátoru zdrojů a vyjednávače.

2 Manažerská funkce personalistiky

Personalistika je jednou z oblastí řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí. Jejím úkolem je zabezpečování dostatečného počtu schopných a způsobilých pracovníků a za jejich pomoci dosahovat stanovených cílů organizace. K výkonu tohoto úkolu se používají jednotlivé personální činnosti, které zabezpečují manažeři, personalisté anebo poskytovatelé personálních služeb.

Persony, jimiž organizace disponuje a jejichž pomocí dosahuje svých stanovených cílů, se nazývají lidské zdroje. Pojem lidské zdroje definuje lidi pracující v organizaci, zároveň i personální práci zabývající se řízením a vedením lidí v organizaci, personální útvar nebo také samotné personalisty. Pracovníci v organizaci disponují znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, které využívají pro výkon své práce a dosahování cílů organizace a tím je tvořen takzvaný lidský kapitál. Šikýř (2012, s. 14) dále konstatuje, že tyto schopnosti jsou nadále rozvíjeny společnou interakcí mezi pracovníky v organizaci, ale také mimo ni a představují tak společenský kapitál. Každá organizace vyžaduje dostatečné množství schopných, kvalifikovaných a motivovaných lidí pro správný výkon organizace.

2.1 Vytváření pracovních míst

Obsah práce pracovních míst je ovlivňován cílem organizace, konkrétními požadavky nutnými pro plnění cíle, strukturou organizace, procesy a činnostmi prováděnými v organizaci, technickou a technologickou vybaveností organizace, změnami a prostředím, které na danou organizaci působí. Na všechny tyto faktory je třeba při tvorbě pracovních míst dbát.

Tvorba pracovních míst je dle Armstronga (2002, s. 264): „*specifikace obsahu, metod a vztahů pracovního místa za účelem uspokojení technologických a organizačních požadavků a rovněž sociálních a osobních požadavků držitele pracovního místa.*“

Za cíl vytváření pracovních míst je považováno uspokojení požadavků organizace z hlediska produktivity a efektivity práce a kvality výrobků nebo služeb. Mezi další cíle je zařazeno uspokojení potřeb jedince z hlediska jeho zájmů, podnětnosti jeho úkolů a jeho úspěchů. Obecným cílem je chápáno vytváření pracovních míst je tedy vzájemné propojení obou cílů.

Analýza pracovních míst je prováděna za účelem získávání informací pro vypracování popisu pracovních míst, jejich specifikaci, definici rolí a vytvoření specifikací potřebných pro vzdělávání nebo výcvik. Armstrong (2002, s. 301) zdůrazňuje důležitost vytváření pracovních míst, získávání pracovníků, řízení jejich výkonu, vzdělávání, rozvoj a hodnocení práce.

2.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů umožňuje stanovovat současnou i perspektivní potřebu zaměstnanců a provádět odhady pro pokrytí těchto potřeb, a to buď z vnitřních anebo z vnějších zdrojů zaměstnanců. Dále vytváří návrhy opatření k řešení možného nedostatku, popřípadě nadbytku lidí. Zároveň uspokojují specifické potřeby zaměstnanců pomocí plánování personálního rozvoje a kariéry zaměstnanců, a i následnictvím v manažerských funkcích. Plánování lidských zdrojů zahrnuje:

- **Plánování potřeby zaměstnanců** je prováděno pomocí odhadu poptávky po práci, tedy kolik zaměstnanců, a s jakou kvalifikací bude ve stanovené budoucí době potřebovat, aby byla schopna dosahovat stanovených cílů. Poptávku je organizace schopna odvodit od poptávky po výrobcích nebo službách.
- **Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců** je vykonáváno opět pomocí odhadu tentokrát nabídky práce, tedy jaký počet zaměstnanců bude mít pravděpodobně ve stanovené době k dispozici, aby byla schopna pokrýt požadovanou práci. Potřebu zaměstnanců může uspokojit již z výše zmiňovaných vnějších nebo vnitřních zdrojů.
- **Plánování personálního rozvoje zaměstnanců** umožňuje plánování kariéry zaměstnanců. Plán kariéry je vypracován individuálně konkrétnímu zaměstnanci, ve kterém jsou stanoveny možnosti odborného rozvoje a funkčního postupu zaměstnance. Souvisí také s plánováním hodnocení, odměňování i vzdělávání.

Plánování lidských zdrojů podle Šikýře (2012, s. 86) vychází přímo z plánovaného cíle organizace. Na základě plánovaných objemů produkce se stanovuje potřeba zaměstnanců pro pokrytí plánované práce. Je prováděn odhad možností pokrytí budoucích potřeb zaměstnanců z vnitřních zdrojů, kdy se počítá se skutečným stavem zaměstnanců a předpokládanými nástupy do organizace a odchody zaměstnanců z organizace.

2.3 Obsazování volných pracovních míst

Volné pracovní místo je definováno jako nově vytvořené pracovní místo, například z důvodu rozšíření výrobní působnosti, nebo uvolněné pracovní místo, například z důvodu odchodu zaměstnance do důchodu, které zaměstnavatel potřebuje obsadit. Zásady obsazování volných pracovních míst vyplývá z ustanovení pracovněprávních předpisů.

Získávání zaměstnanců je prvním krokem při obsazování volných pracovních míst a je prováděno za účelem přilákání vhodného množství vhodně kvalifikovaných uchazečů o pracovní místo v organizaci v požadovaném čase. Při získávání zaměstnanců je důležité navázání komunikace pro předávání informací o možnostech, požadavcích a podmínkách spojených s budoucím výkonem zaměstnání a pro získání informací od uchazeče o jeho kvalifikaci, schopnostech a dovednostech pro výkon práce.

Šikýř (2012, s. 93) uvádí, že výsledkem získávání zaměstnanců je přiměřený počet uchazečů splňujících požadavky pro výkon zaměstnání a tito uchazeči jsou poté pozváni k výběrovému řízení.

2.4 Řízení pracovního výkonu

Výsledkem množství, kvality práce, včasnosti plnění zadaných úkolů, přístupu k práci atd. je pracovní výkon. Je funkcí schopností a motivací zaměstnanců k výkonu sjednané práce a k dosahování požadovaného pracovního výkonu. Z pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců vychází výsledky podnikání a z nich provozní výsledky, tržní výsledky i finanční výsledky.

Šikýř (2012, s. 123) definuje řízení pracovního výkonu jako: „*systematickou činnost manažerů, která směřuje k uskutečňování strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců.*“ Řízení pracovního výkonu umožňuje manažerům řídit a vést své podřízené k výkonu a dosahování cílů organizace.

Řízení pracovního výkonu vychází ze vzájemné dohody mezi vedoucím pracovníkem či manažerem a zaměstnancem, kdy je definován požadovaný pracovní výkon, rozvoj schopností zaměstnance a motivace k výkonu práce. Manažer je následně odpovědný za řízení a vedení zaměstnanců ke sjednanému pracovnímu výkonu a k dosahování strategických cílů organizace.

2.5 Hodnocení zaměstnanců

Nástrojem pro řízení pracovního výkonu je pravidelné hodnocení zaměstnanců a získávání zpětné vazby o reálném pracovním výkonu, kterou manažer následně využívá k vedení a řízení zaměstnance. Výsledné hodnocení poskytuje manažerům možnost kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu jeho výkonu sjednané práce.

Mezi formy hodnocení jsou řazeny formální a neformální.

- **Formální hodnocení** zaměstnanců je uplatňováno periodicky při zjišťování a posuzování pracovního výkonu zaměstnance za stanovené období, které je předem stanoveno. Po přezkoumání získaných informací o výkonu práce, manažer projednává skutečnosti se zaměstnancem formou hodnotícího pohovoru. Do personální agendy se poté zařadí výsledná zpráva o hodnocení.
- **Neformální hodnocení** probíhá v průběhu zkoumání pracovního výkonu zaměstnance, kdy manažer k výkonu práce zaměstnance vede a řídí. Toto hodnocení je prováděno pro poskytnutí okamžité zpětné vazby zaměstnanci a tím pro včasné rozpoznání možných odchylek, jejich zamezení a nápravě.

2.6 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců slouží ke spravedlivému ocenění jejich odvedené práce a jejich skutečného výkonu. Tím je zaměstnanec efektivně stimulován k efektivnímu výkonu další sjednané práce. Odměňování musí být vždy v souladu s pracovněprávními předpisy a současně by se mělo odvíjet od hospodářských výsledků organizace. Díky spravedlivému a efektivnímu odměňování může organizace získat a stabilizovat schopné a vhodně motivované zaměstnance, nastavit konkurenceschopné rozdíly v odměnách zaměstnanců, které jsou v souladu se zákonem a také si zajistit efektivní řízení nákladů práce.

2.6.1 Mzdový systém

Každý zaměstnavatel, který provádí odměňování mzdou aplikuje mzdový systém. Ten tvoří zásady, postupy a formy odměňování a každý zaměstnavatel si ho upravuje sám dle své vlastní strategie. Tato strategie však musí být v souladu se zákoníkem práce a právními předpisy upravujícími například minimální mzdu.

Mzdou se rozumí peněžité plnění, které poskytuje zaměstnavatel svému zaměstnanci za jím odvedenou práci. Výše mzdy se odvíjí od složitosti vykonávané práce, odpovědnosti, namáhavosti práce, podle prostředí, ve kterých je práce vykonávána a podle pracovního výkonu. Tyto podmínky jsou uvedeny v zákoníku práce.

Dle Šikýře: „*Zaměstnanci v pracovním poměru, jehož zaměstnavatelem je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, se podle zákoníku práce za vykonanou práci poskytuje plat.*“

2.6.2 Mzdové formy

Každá mzda je určována podle odlišných postupů a zásad a představuje tak určité mzdové formy. Mezi mzdové formy patří:

- Časová mzda je univerzální formou používanou při odměňování zaměstnanců. Je uplatňována zpravidla hodinová mzda, kdy zaměstnanec dostává mzdu za skutečně odpracované hodiny, nebo měsíční mzda, kdy zaměstnanec dostává mzdu za odpracování celého měsíce podle daného pracovního rozvrhu.
- Úkolová mzda se běžně používá u zaměstnanců ve výrobě, je závislá na výkonu zaměstnance a uplatňuje se zde norma času stanovující spotřebu času na jednotku produkce.
- Provize se používá v obchodě a ve službách a je z části nebo zcela závislá na prodaném množství produktů nebo na množství služeb. Dále je možné provizi určit procentem z obrátu tržeb, nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje. Provize je využívána pro stimulaci k nadstandartním výkonům zaměstnanců.
- Prémie mohou doplňovat standartní časovou nebo úkolovou mzdu a jsou vypláceny jednorázově nebo pravidelně za plnění povinností a nadstandartního výkonu.
- Osobní ohodnocení stanovuje manažer na základě pravidelného hodnocení zaměstnance.
- Podílem na výsledcích hospodaření odměňuje zaměstnavatel podíl jednotlivých zaměstnanců pro dosažení očekávaných výsledků hospodaření. Šikýř (2012, s. 130)

2.7 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je prováděno za účelem utváření, prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců, které jsou potřebné k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Zaměstnanec je díky vzdělávání připravován na soustavné změny v rámci jeho pracovního místa v organizaci a také na možnost využití těchto změn k osobnímu rozvoji.

Dědina a kol. (2018, s. 14) kvalifikaci člověka chápou: *„jako veškeré znalosti, dovednosti a schopnosti, které člověk získává, osvojuje si a prohlubuje je během svého života ve společnosti a v zaměstnání za účelem výkonu určité práce k dosažení určitého výkonu. Základy kvalifikace člověka se formují během všeobecného vzdělávání a jejich změny umožňují odborné vzdělávání.“*

Personální rozvoj je dle Tetřevové (2017, s. 64) vnímán jako promyšlená investice zaměstnavatele do rozvoje zaměstnance za účelem využití jeho nově získaných schopností v praxi na pracovišti. Pomocí personálního rozvoje jsou rozvíjeny pracovní schopnosti také za účelem motivace a uspokojení zaměstnance z výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel by se měl zabývat vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, aby zamezil vzniku důvodů pro odchod zaměstnance ke konkurenci.

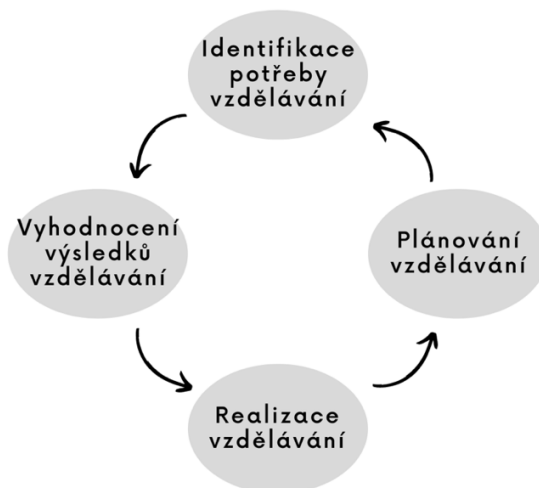
2.7.1 Odborné vzdělávání zaměstnanců

Odborné vzdělávání se zabývá všeobecným vzděláváním zaměstnancem po celou dobu jeho působení v organizaci. Znalosti, dovednosti a schopnosti člověka tvoří jejich kvalifikaci a jsou získávány za účelem vykonávání sjednané práce a dosahování potřebného výkonu. Odborné vzdělávání je prováděno:

- Zaškolením zaměstnance při nástupu na určité pracovní místo, kde si osvojuje znalosti a dovednosti k výkonu práce spojené s jeho pracovním místem.
- Doškolováním si zaměstnanec osvojuje nové znalosti v průběhu výkonu jeho práce v návaznosti na měsíční požadavky na jeho pracovní místo.
- Přeshkolování zaměstnance je prováděno za účelem získání nových znalostí pro výkon jiné než dosavadní práce.
- Rozvoj probíhá za účelem získávání nových znalostí nad rámec požadavků na současné pracovní místo pro uplatnění zaměstnance na jiných či vyšších pracovních pozicích v rámci organizace i mimo ni.

2.7.2 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

Systematické vzdělávání probíhá jako neustále se opakující cyklus, který zahrnuje identifikaci potřeby vzdělávání, jeho plánování, realizaci a vyhodnocení výsledů vzdělávání. Strategie vzdělávání je vytvářena podle personálních strategií organizace za účelem dosažení organizačních předpokladů vzdělávání zaměstnanců. Tyto předpoklady zahrnují dostatečný počet zaměstnanců, kteří se zabývají přípravou a realizací vzdělávání, vzdělávací programy, odpovídající podmínky a prostory pro vzdělávání zaměstnanců.



Obrázek 1 - Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování dle Šikýře (2012, s. 139)

Identifikace potřeby vzdělávání je prvním krokem celého cyklu. Jedná se o nesoulad mezi požadavky pracovních míst a znalostmi zaměstnanců, kteří vykonávají práci na těchto pracovních místech. Využívají se veškeré dostupné údaje o pracovních místech a o zaměstnancích vyplývající z analýzy pracovních míst a hodnocení zaměstnanců.

Plánování vzdělávání zahrnuje cíl vzdělávání, cílovou skupinu zaměstnanců, metody vzdělávání, instituci, která zabezpečuje vzdělávání, lektora, čas, požadavky na vybavení, metody vyhodnocování výsledků a náklady na vzdělávání.

Realizace vzdělávání probíhá pomocí výběru vhodné metody, instituce, lektora, místa a času v souladu s plánovaným cílem a skupinou zaměstnanců. Poté je nutné zajistit potřebný materiál, vybavení, podmínky a informuje se vybraná skupina zaměstnanců. V případě potřeby je zajištěna doprava, ubytování a stravování. Posledním krokem je výběr vhodné metody hodnocení a stanovení nákladů na vzdělávání.

Vyhodnocení výsledků je poměrně problematickou částí cyklu. Výsledky jsou těžko měřitelné a často nejsou ihned viditelné a projeví se až v průběhu výkonu práce. Jsou zkoumány a posuzovány metody vzdělávání, odezvy účastníků a míra osvojení nových znalostí. Nakonec jsou porovnávány výsledky vstupních a výstupních testů anebo sledování průběhu vzdělávání. Důležité je poté výsledky testů zahrnout do hodnocení zaměstnanců.

2.7.3 Metody vzdělávání zaměstnanců

Pro úspěšné vzdělávání zaměstnanců je nutno zvolit správnou metodu vzdělávání, díky níž si zaměstnanec dokáže osvojit požadované znalosti a dovednosti, které jsou od něho požadovány. Metody se dělí na vzdělávání na pracovišti, pod které spadá například instruktáž, asistování nebo koučování a na vzdělávání mimo pracoviště, kterým jsou například semináře, případové studie nebo přednášky. Zvláštní metodou je také e-learning, který lze aplikovat jak na pracovišti, tak i mimo něj.

Metoda vzdělávání je volena dle potřeby po vzdělávání, jeho cíle, cílové skupiny apod. Po zvolení správné metody je potřebná kontrola manažerem a dodržování stanoveného plánu vzdělávání. Dalším krokem manažera je také vyhodnocení dosažených výsledků vzdělávání zaměstnance a míru osvojení nově nabytých schopností.

Metoda vzdělávání zaměstnanců na pracovišti

Metoda vzdělávání zaměstnanců na pracovišti probíhá zpravidla při běžném vykonávání práce zaměstnance na svém pracovním místě a to individuálně. Šikýř (2012, str. 142) považuje za nejčastěji využívané metody instruktáž, asistování, pověření úkolem, rotaci práce, koučování a mentorování.

Instruktáž při výkonu práce je prováděna při zaškolování a zaučování zaměstnance, který si tak rychle osvojí potřebné znalosti. Zaměstnanec pozoruje a napodobuje práci školitele, který mu výkon práce předvádí.

Asistování probíhá tehdy, když má zaměstnanec nezbytné znalosti pro výkon práce a asistuje při výkonu práce zkušenému školiteli. Zaměstnanec si tak zdokonalí své znalosti a dovednosti pro výkon práce.

Pověření úkolem probíhá za účelem prokázání získaných schopností zaměstnance pro výkon práce, vede ho k samostatnosti a odpovědnosti.

Rotace práce je dočasné a postupné přemísťování zaměstnance na jiná pracovní místa pro rozšíření kvalifikace zaměstnance.

Koučování je vzdělávání probíhající pod vedením kouče což je osoba, která zaměstnance usměřňuje, komunikuje s ním a podněcuje ho k iniciativě.

Mentorování je vzdělávání probíhající pod vedením mentora, který je odborníkem v určité oblasti a je schopný předat zkušenost a poradit zaměstnanci při výkonu práce.

Metoda vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště

Tato metoda je využívána zpravidla hromadně a provádí se mimo běžné pracoviště. Metodami dle Koubka (2015, str. 272) jsou:

- Přednášky, které prezentuje školitel jsou snadným a rychlým způsobem předávání informací zaměstnancům. Tento způsob prezentace je jednostranný a zaměstnanci nemusí mít dostatečnou motivaci k osvojování nových znalostí.
- Seminář je prováděn pomocí výkladu školitele a následné diskuze zaměstnanců se školitelem, díky níž se zvyšuje motivace zaměstnanců k osvojování získávaných znalostí.
- Demonstrování je praktické předvádění pracovního postupu školitelem v modelových nebo reálných pracovních podmínkách.
- Případová studie je prováděna zaměstnanci při společném hledání možných řešení problémů a rozvíjí tak týmovou spolupráci.
- Outdoorové aktivity jsou prováděny ve volné přírodě formou sportovních aktivit. Zaměstnanci se učí rozvíjet přirozené schopnosti, které uplatňují při výkonu své práce.
- Brainstorming zahrnuje pověření zaměstnanců úkolem, ke kterému má každý z účastníků vymyslet vhodné řešení a poté společně skupina vzdělávaných zaměstnanců vybere vhodnou metodu řešení, popřípadě kombinaci více vhodných řešení.
- Assessment centrum je velmi moderním a vysoce hodnoceným výcvikovým programem pro vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnanec je pověřen výkonem každodenní práce manažera, jejich úkoly jsou náhodně generovány počítačem, ale lze měnit jejich frekvence a náročnost.

E-learning

E-learning je specifickou moderní metodou vzdělávání, která se dá využít jak na pracovišti, tak i mimo něj. Tato metoda je prováděna pomocí využití informačních technologií, a to zejména multimediálních vzdělávacích programů, které jsou dostupné na osobních počítačích zaměstnanců nebo na počítačových sítích.

Metoda e-learningu ve své podstatě nahrazuje zdroj znalostí, jakožto školitele, určitou informační technologií, která předává zaměstnanci potřebné informace od školitele. Šikýř (2012, str. 143) vyzdvihuje, že vzdělávání pomocí e-learningu je pro zaměstnance atraktivní, názorné a informace jsou poskytovány kombinovanými formami, kdy jsou zapojovány téměř všechny smysly vzdělávaného zaměstnance. Získané informace si zaměstnanec může okamžitě ověřit pomocí testů a modelových situací.

Koubek (2015, str. 273) dodává, že podstatnou výhodou e-learningu je možnost využití jak ke kolektivnímu, tak k individuálnímu vzdělávání zaměstnanců v podniku i mimo něj. Zaměstnanec má možnost nastavit si individuálně tempo vzdělávání dle jeho potřeb a obdržet okamžitou zpětnou vazbu. Tato metoda je pro zaměstnavatele výhodná zejména z časového hlediska, kdy se zaměstnanec může vzdělávat v době kdy má menší množství práce, nebo v případě ochoty a zájmu i po pracovní době. Nevýhodou je poměrně vysoká náročnost na vybavení, kdy jsou vzdělávací programy finančně nákladné zejména v případě, kdy je program tvořen dle požadavků zaměstnavatele.

2.8 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je starost zaměstnavatele o to, v jakých pracovních podmínkách zaměstnanec vykonává sjednanou práci. Zaměstnavatel usiluje o zajištění příznivých pracovních podmínek pro dosahování požadovaného výkonu práce. Tyto příznivé podmínky ovlivňují spokojenost zaměstnanců v organizaci, zvyšují jejich motivaci pro lepší výkon práce a dosahování stanovených cílů.

Péče o zaměstnance se dělí na povinnou a dobrovolnou. Povinná péče je stanovena zákoníkem práce a zahrnuje pracovní podmínky zaměstnanců, odborný rozvoj, stravování a zvláštní pracovní podmínky zaměstnanců. Dobrovolná péče o zaměstnance je upravena personální politikou zaměstnavatele.

Šikýř (2012, str. 146) se domnívá, že motivace zaměstnanců se zaměřuje na ochotu zaměstnanců dosahovat potřebného výkonu práce pro dosahování cílů organizace. Zaměstnanci jsou ovlivňováni vnitřními motivy a vnějšími stimuly, které ovlivňují ochotu pracovat v souladu s požadavky kladenými ze strany zaměstnavatele. Jednání a chování zaměstnance vychází primárně z jeho potřeb, které v něm vyvolávají pocity nedostatku. Pocit potřeby vede člověka k jednání pro uspokojení těchto pocitů.

Maslowova hierarchie potřeb

Hierarchie vychází z potřeb jedince a jeho chování v závislosti na nich. Na tomto základě je vymezena hierarchie potřeb, která je seřazena podle významu od fyziologických potřeb přes potřeby jistoty a bezpečí, společenské, uznání, až po seberealizaci. Nejprve se člověk zaměřuje na uspokojení potřeb na nejnižší úrovni a postupně se dostává na potřeby úrovně nejvyšší.



Obrázek 2 - Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hála (2016, s. 107)

2.9 Využívání personálního informačního systému

Personální informační systém je souhrnem údajů o zaměstnancích, jejich pracovních místech a personálních činnostech. Tyto informace jsou důležité k plnění povinností zaměstnavatele a může je zpracovávat elektronickou i písemnou formou.

Základem systému jsou osobní údaje získané od zaměstnanců a jsou zpracovávány zaměstnavatelem dle právních předpisů po celou dobu pracovněprávního vztahu a také po jeho skončení. Písemnosti s těmito údaji jsou ve většině případů součástí osobních spisů zaměstnanců, které je zaměstnavatel oprávněn vést.

Tyto personální informační systémy mají určité přednosti ale i problémy. Mezi přednosti spadá zabezpečení jedinečnosti personálních údajů, zefektivnění správy, zdokonalení procesů, sdílení žádoucích znalostí, hodnot a standardů a také zlepšení komunikace, koordinace, kooperace atd. Dle Šikýře (2012, str. 168) problémem bývá neschopnost a neochota uživatelů systém využívat, nejasná odpovědnost a řady technických problémů jako je například poruchovost systému nebo nevhodné uživatelské rozhraní.

2.10 Pracovně – právní vztahy

Pracovněprávní vztahy jsou formálními vztahy vznikajícími mezi pracovníky ve společnosti. Tyto vztahy se dělí do dvou skupin na individuální a na kolektivní. Individuální pracovněprávní vztahy se vyskytují mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a kolektivní pracovněprávní vztahy mezi zástupci zaměstnanců a zaměstnavateli. Formální povahu lze pozorovat i u vztahů mezi zaměstnanci ve společnosti nebo u vztahů mezi zaměstnanci a zainteresovanými stranami.

Základními zásadami pracovněprávních vztahů jsou zejména zákonná ochrana postavení zaměstnance, uspokojivé a bezpečné podmínky pro výkon práce, spravedlivé odměňování zaměstnance, řádný výkon práce zaměstnance a rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace.

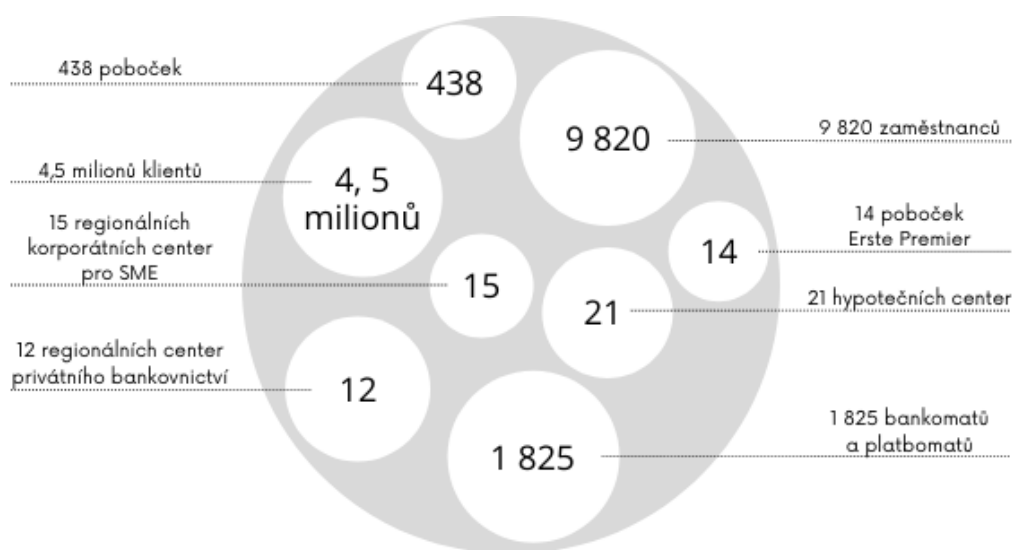
V každé společnosti je zaměstnavatel povinný zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci společnosti. Znamená to, že všichni zaměstnanci musí mít stejné pracovní podmínky pro výkon své práce, stejné podmínky pro odměňování, odbornou přípravu a možnosti kariérního růstu. Zákonem je zakázána jakákoliv přímá i nepřímá diskriminace zaměstnance, a to z jakýchkoliv důvodů.

3 Představení organizace

Pro tvorbu této bakalářské práce byla vybrána společnost XYZ, a. s. Jedná se o banku, která má v České republice nejdelsí tradici a její kořeny sahají až do roku 1825. Banka se orientuje na drobné klienty, malé a střední firmy, města a obce. Také je nezastupitelnou v případě financování velkých korporací a poskytování služeb v oblasti finančních trhů. V roce 2000 se stala součástí střeoevropské společnosti. Postavení společnosti na trhu poskytuje možnost udávání trendů v zavádění moderních bankovních služeb a technologických inovací.

V rámci podpory rozvoje svého okolí a místních komunit je společnost XYZ partnerem několika vysokých škol, usiluje o zkvalitnění školství, podporuje osoby s mentálním postižením, seniory a věnuje se prevenci drogových závislostí. Společnost rychle reagovala na pandemickou situaci a nabídla pomoc jak svým zaměstnancům, tak klientům. Zaměstnancům bylo v maximální možné míře umožněno pracovat z domova díky zajištění počítačů a připojení k firemní síti. Klientům byla v roce 2020 nabídnuta možnost odkladu splátek o tři až šest měsíců. Péče o klienty probíhala pomocí telefonických hovorů a online. Díky hlasové biometrii se lidé mohou identifikovat přes telefon a provádět tak platební příkazy bez nutnosti navštívit pobočku. Pro podnikatele a malé firmy byla nabídnuta možnost čerpat zvýhodněné provozní úvěry a velkým firmám byli tyto úvěry poskytnuty se zárukou EGAP.

Společnost XYZ má více než 430 poboček a 4,5 milionů klientů po celé České republice. Je také zaměstnavatelem 9 820 pracovníků, které v maximální možné míře podporuje při práci z domova.



Obrázek 3 - Vyobrazení důležitých čísel

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z intranetu společnosti

Společnost XYZ je akciovou společností jejíž vrcholovým orgánem je valná hromada, která se skládá ze všech akcionářů společnosti. Statutárním orgánem je představenstvo složené z předsedy představenstva, místopředsedy představenstva a dalších čtyř členů představenstva. Kolektivním orgánem společnosti je dozorčí rada a má na starost převážně kontrolní pravomoci vůči představenstvu. Dle zákona se skládá z devíti členů, a to jednoho předsedy, místopředsedy a členů dozorčí rady. Třetinu členů rady si volí zaměstnanci společnosti a další členy volí valná hromada.

Finanční skupina společnosti XYZ zahrnuje dceřiné společnosti, které nabízí klientům širokou škálu doplňkových finančních služeb. Jedná se o oblasti stavebního spoření, Leasingu, Penzijního pojištění a Factoringu.

Společnost XYZ je držitelem první pozici na trhu z hlediska počtu klientů (4,5 mil.), poskytnutých nových hypotečních úvěrů fyzickým osobám (podíl 30 %), Spotřebitelských úvěrů a úvěrů z kreditních karet (podíl 26 %), celkových vkladů (podíl 22 %) a trhu podílových fondů (podíl 26 %). Druhou pozici má v poskytování hypotečních úvěrů fyzickým osobám celkově (podíl 27 %), aktivech celkem (podíl 19 %) a celkových úvěrech (podíl 22 %).

Společnost je držitelem mnoha domácích i zahraničních ocenění. V roce 2021 zvítězila v hlavní kategorii dvacátého ročníku Banka roku, dále ocenění Bankéř roku získal předseda představenstva Tomáš Salomon za přínos v oblasti bankovníctví v době pandemické krize. Také se stala nejúspěšnější bankou a získala 4 Zlaté koruny, dvě Stříbrné koruny a tři Bronzové koruny za oblast hypoték, penzijního spoření, stavebního spoření a společenskou odpovědnost. Zahraničními oceněními jsou Euromoney Awards, kde byla vyhlášena jako nejlepší privátní bankovníctví v České republice a European Customer Experience Awards, kde získala hlavní cenu za Péči o zákazníky společnosti.

4 Personalistika ve vybrané organizaci

Personalistiku ve společnosti mají obecně na starost B-2 manažeři, tedy personální oddělení společnosti. Zabývá se vytvářením pracovních míst, obsazováním volných pracovních míst, řízením pracovního výkonu, odměňováním zaměstnanců, péčí o zaměstnance a o jejich vzdělávání.

4.1 Vytváření pracovních míst

Pracovní místa jsou ovlivňována cílem organizace a konkrétními požadavky nutnými pro plnění cíle. V případě výkonu práce na centrále se potřeba vytváření pracovních míst zajišťuje v závislosti na plánovaném a očekávaném objemu požadavků na zpracování. V případě, že ze situace na trhu vyplývá růst pohledávek například po hypotečních úvěrech, tak je třeba vytvořit nová pracovní místa. Vychází se také z nově plánovaných nebo jiných aktivit či procesů, které jsou zaměstnancům přiděleny z jiné části, nebo oddělení banky.

4.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je ve společnosti prováděno současně s vytvářením pracovního místa, po jeho vytvoření, nebo v případě uvolnění již vytvořeného pracovního místa. V případě nově vytvořeného pracovního místa na zpracovatelských pozicích, společnost přechází k pokrývání potřeby zaměstnanců pomocí náborem nových zaměstnanců. U vyšších pozic se společnost nejprve snaží nabídnout pracovní pozici současným zaměstnancům společnosti. V případě, že o pracovní místo nemá zájem žádný ze současných zaměstnanců, přechází společnost na získávání zaměstnanců pomocí externích agentur.

4.3 Obsazování volných pracovních míst

Volná pracovní místa, která vzniknou uvolněním již vytvořených pracovních míst, je třeba obsadit vhodnými zaměstnanci. Taková pracovní místa vznikají převážně při fluktuaci zaměstnanců, nebo odchodem žen na mateřskou a rodičovskou dovolenou. Odchodem na mateřskou a rodičovskou dovolenou vzniká průměrně nejvíce volných pracovních míst, jelikož práci na centrále vykonává velké množství žen. Zpracovatelské pracovní pozice jsou obsazovány na základě náborem, který je ve společnosti preferován. Pro top manažerské nebo specifické pozice je získávání prováděno pomocí externích agentur. Pokud se také jedná o pozice hromadné, jsou využívána assessment centra.

Na uchazeče o pracovní místa jsou vytvářeny různé nároky v závislosti na úrovni pracovní pozice, o kterou se uchazeč zajímá. Čím nižší je pozice, tím nižší jsou také nároky na zaměstnance. U studentů je oceňována praxe v oboru, ale i mimo něj. Expertní role vyžadují znalosti procesů a zkušenosti s výkonem práce na stejné nebo podobné pracovní pozici. Pro manažerské pozice je nutnost mít potřebné znalosti, které je budoucí manažer schopen převést do praxe. Manažer by měl být schopný dobře reagovat na změny ve společnosti a také řešit stresové a obtížné situace. U některých pracovních pozic je pro přijetí důležité portfolio zaměstnance nebo například vypracování studie což je poté spojené se strukturovaným rozhovorem. U všech pozic je důležitá chuť se dále vzdělávat.

Každý uchazeč o pracovní místo musí splnit požadavky organizace a legislativní požadavky na pracovní místo. Je nutné doložení výpisu z rejstříku trestů a potvrzení o absolvování zdravotní prohlídky. Pro práci ve společnosti je důležitá finanční gramotnost zaměstnance, bez které není uchazeč vhodným kandidátem pro práci v bance. Zaměstnanec nesmí vykonávat živnost, která se neslučuje s činností společnosti nebo s předmětem činnosti pozice, která je obsazována. Například v pozici kouče pro společnost musíte pozastavit svou živnost na koučování.

Budoucí zaměstnanci jsou oslovováni prostřednictvím internetových stránek. Jedná se o stránku Jobs.cz, LinkedIn, Facebook a všechny tyto stránky odkazují na vlastní stránky společnosti, kde se uchazeč doví veškeré potřebné informace.

U přijímání zaměstnanců je prvním krokem sjednání dne nástupu do pracovního poměru. V tento sjednaný den je podepsána pracovní smlouva, zaměstnanec se seznámí kolegy, s pracovní náplní jeho pracovního místa a absolvuje několik povinných kurzů jako je například kurz bezpečnosti zdraví při práci, známý pod zkratkou BOZP a požární ochrany. Zaměstnanec je dále vybaven potřebnými pomůckami a technologiemi spojenými s výkonem jeho práce a začíná se seznamovat s pracovním procesem. Projde si hlavní kroky potřebné k dosahování cílů spojených s jeho pracovní náplní a tyto znalosti nadále prohlubuje v průběhu dalších pracovních dnů.

Pracovní poměr je většinou zakládán na dobu určitou, a to na jeden rok v případě, že se jedná například o náhradu za zaměstnankyni odcházející na mateřskou dovolenou. Takto uzavřená smlouva je následně buď prodlužována nebo je uzavřena nová smlouva na dobu neurčitou. V dalším případě, kdy zaměstnanec nepodává očekávaný výkon nebo si na pozici dále nepřeje setrvat, tak je pracovní poměr ukončen. V případě pracovního poměru na pobočkách je však uzavírána převážně smlouva na dobu neurčitou.

4.4 Řízení pracovního výkonu

Požadavky na výkon zaměstnanců jsou určovány v závislosti na druhu a obsahu pracovního místa. U zpracovatelských pozic je nastavena požadovaná produktivita a efektivita na zpracovávání požadavků. Například u krytí hypotečních úvěrů má zaměstnanec na vypracování jednoho úkolu v průměru 9 minut. U klíčových pozic jsou strategické úkoly vyhodnocovány kvartálně anebo ročně.

4.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců ve společnosti probíhá pravidelně v průběhu výkonu práce. Manažeři se zaměstnanci průběžně konzultují pracovní výkon a vytvářejí společně návrhy na možná zlepšení. Toto hodnocení probíhá ústně na pracovišti nebo pomocí emailu několikrát měsíčně.

Zaměstnanci ve společnosti jsou také hodnoceni na základě zpětné vazby od vedoucích zaměstnanců a kolegů ve společnosti. Tento způsob probíhá pomocí systému Zpětné vazby 360°. Zaměstnanec nejprve zadá požadavek HR Business partnerovi, ten jej vyhodnotí a zadá žádost do SAP Fiori. Po obdržení přístupových údajů zaměstnanec zadá do systému jména kolegů a nadřízených, od kterých zpětnou vazbu požaduje a systém jim automaticky rozešle pozvánky k vyplnění zpětné vazby. Po obdržení výsledků by měl zaměstnanec s HR Business partnerem probrat vyhodnocení zpětné vazby a další kroky pro zlepšení. Detailnější popis činnosti Zpětné vazby 360° je uveden v samostatné podkapitole o zpětné vazbě.

4.6 Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci jsou odměňováni měsíční mzdou. Mzda je odvozována od situace na trhu, kdy společnost sleduje nabídky ostatních společností a bankovních institucí na stejná nebo podobná pracovní místa. Dále také společnost vychází z vlastních zkušeností a odvozuje mzdu i dle náročnosti přiřazených úkolů a zkušeností zaměstnance.

Na základě analýzy poznatků získaných od zaměstnanců, byla 1. 1. 2022 provedena změna v odměňování. Jedním z požadavků od zaměstnanců bylo zvýšení základní mzdy oproti variabilní složce. V závislosti na těchto požadavcích byla část z bonusové složky přesunuta do fixní části a podpořila tak jistotu zaměstnanců. V následujících tabulkách je znázorněna struktura odměňování pro iniciativní schéma.

Tabulka 2 - Původní odměňování zaměstnanců

Fixní složka	Bonusová složka			
22 000 Kč	3 520 Kč	16 %	880 Kč	4 %
	Výkonnostní bonus 80 %		Odložený bonus 20 %	
26 400 Kč				

Zdroj: Vlastní zpracování dle intranetu společnosti

Tabulka 3 - Nové odměňování zaměstnanců od 1. 1. 2022

Fixní složka navýšení mzdy 5 %		Bonusová složka		Share to success	
22 000 Kč	23 100 Kč	2 310 Kč	10 %	990 Kč	5 %
1 100 Kč		Výkonnostní měsíční bonus		Roční bonus dle výsledků banky	
26 400 Kč					

Zdroj: Vlastní zpracování dle intranetu společnosti

Při změně poměru variabilní a fixní části mzdy je zachována finanční neutralita. Znamená to, že pokud se zvýší základní mzda, pak se bonusová složka počítá již z nového základu a celkový součet všech částí mzdy odpovídá stejné výši, jako v roce 2021.

V následujících tabulkách je znázorněna struktura pro roční bonusy.

Tabulka 4 - Původní roční odměňování zaměstnanců

Fixní složka	Roční bonus	
30 000 Kč	4 500 Kč	15 %
	Dle plnění cílů	
34 500 Kč		

Zdroj: Vlastní zpracování dle intranetu společnosti

Tabulka 5 - Nový roční bonus od 1. 1. 2022

Fixní složka Navýšení mzdy 3 %		Spot bonus		Share to success	
30 000 Kč	31 000 Kč	930 Kč	3 %	2 573 Kč	8 %
1 000 Kč		Ocenění za mimořádný výkon		Roční bonus dle výsledků banky	
34 503 Kč					

Zdroj: Vlastní zpracování dle intranetu společnosti

Měsíční bonus odráží to, jak se zaměstnanci daří plnit jeho individuální cíle a úkoly, je transparentní, spočitatelný a ve výši 10 % základní mzdy zaměstnance.

Share to success znamená, že každý zaměstnanec společnosti má podíl na tom, jaké má společnost výsledky a jak se daří plnit strategické cíle. Společně tak zaměstnanci přispívají k rozvoji společnosti na trhu a cílem Share to success je odměnit a poděkovat zaměstnancům za jejich celoroční práci a úsilí, kterým přispěli k výsledkům společnosti.

Spot bonus je odměnou, která reflektuje individuální výkon zaměstnance anebo týmu. O přidělování rozhoduje manažer kdykoliv v průběhu roku.

4.7 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je pro společnost velice důležitou činností. Společnost si na vzdělávání zaměstnanců velmi zakládá a ochotu zaměstnanců vzdělávat se a rozvíjet své znalosti velice oceňuje. Vzdělávání zaměstnanců je však oceňováno nejen ze strany společnosti, ale také zaměstnanci, kterým vzdělávání zvyšuje motivaci k práci či kariéernímu postupu. Díky větší motivaci se zvyšuje i loajalita zaměstnanců ke společnosti. Pro vzdělávání zaměstnanců ve společnosti je vytvořena samostatná kapitola, která jej dále rozebírá.

4.8 Péče o zaměstnance

Pracovní doba zaměstnanců je od pondělí do pátku s možností pracovat přesčasy i o víkendu, pokud to pracovní pozice umožňuje. Práce o víkendech je vyžadována pouze ve výjimečných případech, kdy nastanou například změny ve společnosti nebo se nárazově zvýší objem požadavků.

Délka pracovní doby se liší podle pracovních oddělení, kdy je na některých pozicích potřeba dodržovat stanovenou fixní pracovní dobu. Pružná pracovní doba může být rozvržena rovnoměrně či nerovnoměrně. Rovnoměrně rozvržená pružná pracovní doba zahrnuje 40 odpracovaných hodin týdně. Do této pracovní doby nejsou zahrnuty pracovní přestávky na jídlo a oddech, které trvají 2,5 hodin týdně. Nerovnoměrně rozvržená pružná pracovní doba lze uplatnit výjimečně v případě potřeby. Průměrná týdenní pracovní doba, kdy si zaměstnanec sám volí začátek a konec směn, musí být naplněna nejdéle v čtyřtýdenním vyrovnávacím období. Dále se pracovní doba člení během dne na základní a volitelnou část. Základní pracovní doba je stanovena od 9 hodin do 14:30 hodin včetně přestávky na jídlo a oddech. Volitelná pracovní doba může začít nejdříve v 6 hodin a skončit nejpozději ve 20 hodin, nebo dle provozu pobočky či útvaru. Změnu rozložení pracovní doby je třeba předem konzultovat s odborovou organizací.

Společnost nabízí zaměstnancům velké množství benefitů, které si zaměstnanec může v rámci možností upravit dle svých potřeb a zájmů. Každý rok zaměstnanec získá 9 600 bodů do Cafeterie, jež může uplatnit v mnoha oblastech jako je zdraví, cestování, sport a další. Dalšími bonusy jsou například dvanáct dnů volna navíc nebo možnost využití pomoci bankéřů pro zaměstnance, kteří zaměstnancům pomohou s nastavením benefitů a výhod. Také je nově vytvořen zaměstnanecký akciový program evropského společenství, který nese název WeShare a nabízí zaměstnancům akcie evropské společnosti v hodnotě 350 eur jako poděkování za skvělou práci. Nejvíce využívaným benefitem jsou výhody e-stravenek. Zaměstnancům jsou poskytovány stravenky v hodnotě 120 Kč na den a jsou v plné výši hrazeny zaměstnavatelem. Posledním benefitem poskytovaným mimo Cafeterii je příspěvek na Multisport kartu. Zaměstnanec si ji může objednat dvakrát do roka, kdy dopředu zaplatí za jím zvolený počet měsíců. V případě členství na dobu 6 měsíců zaměstnanec zaplatí 550 Kč měsíčně a v případě koupě členství na 12 měsíců 500 Kč měsíčně. Díky kartě poté může zaměstnanec jednou denně využít zdarma vstup na partnerská sportoviště a wellness centra.

4.9 Využívání personálního informačního systému

Personální informační systém se ve společnosti využívá pro evidenci informací o zaměstnancích a jejich pracovních místech. Je využíván na backoffice, kde zaměstnanci zpracovávají a evidují informace získané od zaměstnanců a jejich nařízených nebo manažerů. Veškeré informace jsou zpracovávány v souladu s GDPR a zaměstnanec je s jejich zpracováním předem seznámen a s jejich evidencí souhlasí. Systém je nápomocný pro analyzování pracovních míst a potřeby zaměstnanců.

4.10 Pracovně – právní vztahy

Vztahy na pracovišti společnosti lze pozorovat nejen formální, ale také neformální. Vztahy zaměstnanců k nadřízeným či manažerům jsou zpravidla formální, avšak všichni jsou zde k sobě přátelští a milí. Zaměstnanci mezi sebou velice často navazují přátelské a neformální vztahy, a to i díky příjemným akcím pořádaným společností pro zaměstnance. Zaměstnanci na těchto akcích dokáží navázat nové kontakty a dozvědět se o svých spolupracovnících i informace, které se při výkonu práce nedoví.

Ze strany zaměstnavatele jsou dodržovány podmínky stanovené zákonem, tedy zákoníkem práce. Dále se na společnost vztahuje listina základních práv a svobod, občanský zákoník, zákon o inspekci práce, o kolektivním vyjednávání, o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele, o přestupcích a o zaměstnanosti.

5 Analýza vzdělávání vybrané organizace

Vzdělávání zaměstnanců je významným procesem, na kterém si společnost velmi zakládá. Společnost se zajímá nejen o to, jaké má zaměstnanec znalosti při nástupu do pracovního poměru, ale také dbá na zájem zaměstnance se dále rozvíjet. Vzdělávání zaměstnancům dodává motivaci k práci, ke zlepšování pracovních procesů a díky novým metodám a zkušenostem se daří zaměstnancům dosahovat lepších výsledků ještě efektivněji. Dostupné možnosti vzdělávání zaměstnancům dodávají chuť ke kariéernímu růstu a loajalitě ke společnosti.

5.1 Význam vzdělávání zaměstnanců

Principem vzdělávání ve společnosti je procvičování získaných teoretických znalostí a informací v praxi. Díky praxi si vzdělávaný zaměstnanec lépe zapamatuje získané znalosti a zvýší své šance na žádoucí změnu. Proto je nutné do vzdělávání zahrnout praktické aktivity, které umožňují objevovat a zdokonalovat své dovednosti a učit se z vlastních chyb.

Ideálním poměrem mezi rozvojem při práci, cíleným seberozvojem a účastí na kurzech dle společnosti poměr 70:20:10.

Stěžejní část rozvoje, která je nastavena na 70 % by se měla realizovat přímo při práci. Vychází ze zkušeností a experimentování s novými zkušenostmi. Věnuje se rozvoji prací, kde jsou zahrnuty rotace a stáže, účast na projektech, rozšíření role a odpovědností, prezentování a předávání know-how ostatním. Jedná se tak o nejefektivnější učení.

20 % se zabývá učením se od druhých a samostudiem, tedy networkingem, odbornými komunitami, mentorováním, stínováním, zpětnou vazbou, koučováním, knihami, aplikacemi atd.

Posledním poměrem a to 10% zahrnuje rozvoj skrze kurzy a tréninky jako jsou webináře, workshopy, přednášky, e-learning konference nebo jazykové kurzy.

5.2 Metody vzdělávání zaměstnanců

Společnost nabízí velké množství způsobů vzdělávání zaměstnanců pro všechny druhy pracovišť. Zaměstnanci pracující na centrále i na některé z poboček mají možnost projít všemi stupni vzdělávání v závislosti na druhu vykonávané práce. Vzdělávání ve společnosti zahrnuje metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj. Z hlediska povahy nabízených kurzů však nelze provést dělení jako v kapitole 2.7.3, jelikož většina kurzů může být prováděna na pracovišti i mimo něj.

Nabídka vzdělávání pro centrálu se skládá z:

5.2.1 Adaptační nováčků

Prvním krokem je podpis pracovní smlouvy nového zaměstnance a představení pracovní náplně nadcházejících dnů. Dochází k seznámení s kolegy a kolegyněmi z útvaru, kde bude zaměstnanec svou práci vykonávat a k přidělení mentora pro adaptační období.

Nezbytnou částí je také vybavení zaměstnance informačními technologiemi a kancelářskými potřebami, kterými jsou přístupová karta do budov společnosti, přístupové údaje do počítače, e-mailová adresa, notebook nebo stolní počítač, mobilní telefon, čipová karta pro vzdálený přístup, skříňka na osobní věci, základní kancelářské potřeby a v neposlední řadě pracovní místo.

Během prvního týdne je třeba absolvovat více zmíněné setkání Vítejte ve společnosti. Zde se nový zaměstnanec dozví, jaká je firemní kultura ve společnosti, jaká je její historie, v jaké pozici se v současné době na trhu nachází a kam jí zaměstnanec může svým úsilím při výkonu práce posunout. Součástí úvodního dne je povinný kurz Compliance I, ve kterém zaměstnanec získá informace o významu Compliance a AML pro banku a svou vlastní práci. Je nutné tento den projít školením o pravidlech bezpečnosti práce a požární ochrany, vyplnit formulář daňového přihlášení a přihlásit se do kurzu Vítejte ve společnosti.

Pomocí vzdělávací aplikace AMOS se musí zaměstnanec zaregistrovat k řadě dalších povinných kurzů, které je možné splnit elektronicky nebo prezenčně. Kolega nebo manažer by měl zaměstnance seznámit i s dalšími důležitými aplikacemi. REDiM je využíván pro správu uživatelů, kde se nastavují přístupová data pro ostatní aplikace a IT prostředí, EMMA pro aktualizace osobních údajů zaměstnance a zadávání požadavků například na dovolenou a Employee Self Servis (ESS) využíváný pro evidenci mezd a pracovních cest.

Manažer by měl zaměstnanci představit strategii banky a útvaru, ve kterém bude svou práci vykonávat, procesy, do kterých je útvar zapojen a jaké činnosti vykonává. Nastavit cíle pro zkušební dobu a nasídlit dokumenty potřebné pro výkon práce.

Součástí uvítání je také osobní setkání s ředitelem nebo ředitelkou pracovního útvaru, jehož součástí je tým, ve kterém bude práce vykonávána. Velkým doporučením pro nováčky ve firmě je absolvování jednodenní stáže na pobočce společnosti.

5.2.2 Povinné kurzy pro zaměstnance

Povinné kurzy jsou automaticky přiřazeny každému zaměstnanci a jejich splnění, popřípadě opakované plnění je vyžadováno zpravidla nejen zákonem, ale také bankou a jejím managementem. Povinným kurzům je potřeba věnovat dostatečný čas a péči. Jejich plnění není časově náročné a pomáhá vykonávat práci zaměstnance v souladu se zákonem. V případě, že zaměstnanec kurzy neplní, vstává se i banku velkým rizikům. Plnění některých kurzů může vstupovat i do bonusových kritérií.

Jelikož je absolvování těchto kurzů součástí pracovní povinnosti každého zaměstnance, tak je jejich plnění pravidelně monitorováno a případně dále eskalováno ve více formách. Zaměstnanec je automaticky upozorňován pomocí emailu zasílaného přes AMOS o blížícím se vypršení platnosti 30 a 15 dnů předem, v den vypršení a poté každých 14 dní po vypršení. Pravidelně je nesplnění eskalováno na B-1 manažery jednou měsíčně.

Brigádníci mají povinnost plnit povinné kurzy stejně jako interní zaměstnanci v aktivním pracovním poměru. Všichni najdou své povinné kurzy na hlavní straně aplikace AMOS v Plánu rozvoje.

Pokud brigádník nepotřebuje k výkonu své pracovní činnosti přístup do počítače a tím ani do systému, tak i přesto mu AMOS povinné kurzy přidělí a brigádník se musí s obsahem kurzu seznámit ve sdílené složce. Po splnění uzná nadřízený v aplikaci AMOS splněné kurzy.

Povinné kurzy pro zaměstnance

AML – Anti Money Laundering má za cíl seznámení se s problematikou opatření k předcházení legalizace z výnosů z trestné činnosti, financování terorismu a provádění mezinárodních sankcí. Tento kurz má platnost 12 měsíců.

Kybernetická bezpečnost zvyšuje bezpečnostní povědomí v oblasti zachování zásad bezpečnosti IS/IT a zaměstnanec naplní požadavky dané legislativou ČR, mezinárodními standardy včetně požadavků bankovních asociací. Kurz je nutné absolvovat každých 12 měsíců.

Kurz BOZP a PO seznamuje zaměstnance s obecnou částí bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a s požární ochranou. Jedná se o zacházení s hasícím přístrojem, postupy v případě požáru nebo pracovního úrazu. Platnost kurzu je 24 měsíců.

Compliance prezentuje základní přehled o jednání v souladu s právními předpisy při obchodování na kapitálovém trhu a má platnost 24 měsíců.

Kurz daňové povinnosti klienta je povinným školením pro všechny klientské pracovníky a vybrané pracovníky centrály a back office. Seznamuje s problematikou daňových úniků a jejich prevence. Je potřeba kurz absolvovat opakovaně každých 12 měsíců.

Etický kodex představuje závazná pravidla chování zaměstnanců Finanční skupiny společnosti a opakuje se každých 24 měsíců.

OHS seznamuje s pravidly hospodářské soutěže a informuje, jak rozpoznat nežádoucí soutěžní chování na trhu, jak se vyvarovat podezření na zneužití dominantního postavení. Zaměstnanec získá praktická doporučení, jak postupovat při jednání s konkurencí, nebo jak se zachovat při prošetřování porušení pravidel hospodářské soutěže. Platnost kurzu je 24 měsíců.

Ochrana osobních údajů a bankovního tajemství má za cíl seznámit zaměstnance s pravidly ochrany osobních údajů, GDPR a bankovního tajemství a platnost trvá 12 měsíců.

Operační riziko zajišťuje informace a návody, jak postupovat v jednotlivých případech vzniknuvšího operačního rizika a má neomezenou platnost.

Pracovní řád společnosti je dokument seznamující zaměstnance se základními informacemi, který si musí přečíst a potvrdit jeho přečtení. Tento dokument má neomezenou platnost.

Řízení incidentů a krizí připravuje zaměstnance, jak správně postupovat v případě krizových situací včetně prevence a včasné identifikace a musí se opakovat každých 12 měsíců.

Trestní odpovědnost právnických osob je seznámením s právní úpravou trestní odpovědnosti právnických osob a její úpravou ve FS společnosti a platí 12 měsíců.

Předpisy společnosti a orientace v nich na intranetu jsou důležitým kurzem pro seznámení se s dokumenty a předpisy společnosti. Popisují, jak sledovat změny předpisů a jak se v nich orientovat a je třeba jej opakovat každých 24 měsíců.

Povinné kurzy – vedoucí zaměstnanci

Vedoucí zaměstnanci musí absolvovat nejen povinné kurzy pro zaměstnance, ale mají také přiřazeny povinné kurzy pro vedoucí zaměstnance. Jedná se o tyto kurzy:

OHS – manažer. Kurz seznamuje s problematikou hospodářské soutěže z pohledu manažera a musí jej absolvovat každých 24 měsíců.

Lídr: Startujeme. Tento kurz představuje zaměstnanci jeho roli v společnosti. Zaměstnanec tak porozumí strategii společnosti a bude schopný ji vysvětlit, pozná klíčové procesy ve společnosti a podpůrné IT aplikace, které bude umět použít. Kurz má neomezenou platnost.

Pracovněprávní minimum prezentuje klíčová ustanovení Zákoníku práce a interních předpisů a jejich praktickou aplikaci v práci manažera centrály společnosti. Má neomezenou platnost.

Řídící a kontrolní systém komplexně seznamuje se systémem, prvky a prostředím Řídícího a kontrolního systému a souvisejícími povinnostmi vedoucích pracovníků. Platnost kurzu je 24 měsíců.

Školení vedoucích pracovníků o PO a BOZP má platnost 36 měsíců a poskytuje předpisy BOZP a PO podle požadavků legislativy.

Další povinné kurzy

Školení řidičů absolvují řidiči služebních vozidel a řidiči používající soukromá vozidla pro služební účely a to každých 12 měsíců.

Školení první pomoci probíhá v každém objektu a kde pracuje více než 10 osob, by měl být vyškolen alespoň jeden zaměstnanec. Seznam nominovaných zaměstnanců lze dle uvážení rozšířit nad rámec navržených pravidel. Doba platnosti je 24 měsíců.

5.2.3 Individuální kurzy a konference

Pro absolvování individuálních kurzů je potřeba nejprve probrat potřebu po vzdělávání s nadřízeným zaměstnancem a domluvit se na konkrétním kurzu či konferenci. Na kurz či konferenci je možné se přihlásit kdykoliv během roku v závislosti na termínech požadovaných kurzů nebo konferencí, avšak vždy alespoň měsíc před konáním akce. Externí tréninky jsou hrazeny z divizního či area rozpočtu na vzdělávání, a lze je objednat prostřednictvím aplikace SAP Fiori. Interní tréninky jsou pro zaměstnance bezplatné a lze je dohledat a následně se na ně přihlásit interní aplikací AMOS.

5.2.4 Online vzdělávání

Online sebevzdělávání umožňuje zaměstnancům absolvovat vzdělávání ihned v okamžiku kdy zjistí jeho potřebu, bez čekání na místo v kurzech nebo na vypsání externího školení. Společnost usiluje o sjednocení přístupu ke vzdělávání napříč celou bankou a přinést tak zaměstnancům větší možnosti pro jejich osobní růst. Veškeré vzdělávání je soustředěno na jedno místo, kterým je S-GYM. Lze zde nalézt všechny zdroje přehledně ucelené a dostupné pro všechny části banky.

V S-GYMu je vytvořena nabídka společných témat po každého zaměstnance banky i nabídka témat relevantních jen pro určitou pozici. Zaměstnanec si zde může vyzkoušet užitečné aplikace, podívat se na inspirativní videa nebo si přečíst zajímavé články. Je možné se podívat na množství typů, zapojit se do vybraných online komunit a sociálních skupin a pomocí těchto aktivit získat nové dovednosti.

Jelikož se v dnešní době člověk neobejde bez digitálních nástrojů jak v osobním, tak ani v profesním životě, tak je důležité, aby je zaměstnanec uměl ovládat bez obtíží. V případě, kdy zaměstnanec technologie zvládá ovládat, tak mu mohou pomoci pracovat efektivněji, pohodlněji a ušetřit mu až 500 hodin ročně. Ke zvládnutí stěžejních oblastí v rámci digitálních technologií je vytvořen program Digiskills zabývající se tématy digitální produktivity, Microsoft Office 365, Bezpečnost a soukromí, Mozek v kondici, Trendy a inovace, Manažerské dovednosti a další.

Platforma RedButton EDU nabízí interaktivní obsah v nejrůznějších tématech, která jsou klíčová nejen pro současnou dobu, ale také pro budoucnost. Pro možnost objevování nových zákoutí oboru zaměstnanec i mimo něj jsou pečlivě vytvořeny rozhovory a doprovodné materiály a díky doplňkovým výzvám a diskusím dokáže zaměstnanec poskytnuté inspirace převést do praxe.

Tato platforma nabízí přístup k nejrůznějším přímým přenosům a jejich záznamům, ke kterým má zaměstnanec přístup kdykoliv a odkudkoliv. Je zde možnost vkládat komentáře a klást otázky přímo v průběhu vysílání. Obsah videí lze vybírat díky možnosti nastavení vlastních preferencí zaměstnanec a dále má zaměstnanec možnost si k videím stáhnout i doprovodné materiály.

V nabídce jsou pravidelné pořady, ověřené metodiky, tematické úkoly a interaktivní diskuse. Každý zaměstnanec má tak možnost výběru jemu nejpříjemnějšího způsobu vzdělávání. Vybranými tématy jsou například digitalizace, firemní kultura, inovace, leadership nebo osobní rozvoj.

5.2.5 Jazykové vzdělávání

Každý ze zaměstnanců společnosti může využít možnosti zlepšení svých jazykových dovedností. Je to obecně velmi velkým a oblíbeným benefitem od společnosti pro zaměstnance.

Jednou z cest je nabídka studia jazyků přes Cafeterii, ve které zaměstnanec nalezne řadu možností, kde studovat jazyky za výhodné ceny. Zaměstnanec zde může využít přidělené body a vybrat si jazyk a typ kurzu, který mu bude vyhovovat. Lze si zde také zakoupit přístup do elektronické výukové platformy a využít nabídku Online jazyky nebo James Cook Languages.

V případě, že zaměstnanec získá jeden z mezinárodních certifikátů, kterými jsou z anglického jazyka: FCE, CAE, CPE, BEC, ICFE a z německého jazyka: Zertifikat Mittelstufe Deutsch, Oberstufe Deutsch, tak mu bude cena za zkoušky proplacena ve formě bodů do Cafeterie.

Pro studium jazyků pomocí e-learningu je využívána platforma Online jazyky prostřednictvím School of Languages, která společnosti poskytuje zvýhodněné smluvní ceny. V nabídce jsou kurzy obchodní angličtiny (úroveň A2, B1, B2), angličtiny pro právníky (B1+), angličtiny pro finanční sféru (B2+), angličtiny pro nákup a prodej (B2+) a angličtina pro personalisty (B2+).

Se souhlasem manažera a divizního specialisty vzdělávání a se splněním všech podmínek je možné čerpat finanční podporu na individuální či skupinové jazykové kurzy. Podporována je výuka anglického a německého jazyka a jazyky zemí evropy. Všichni smluvní dodavatelé jsou schopni zajistit výuku po celém území ČR.

Mezi podmínky pro čerpání podpory patří to, že:

- zaměstnanec bezprostředně využívá příslušný jazyk pro výkon své pracovní činnosti;
- minimálně 75% docházka do kurzu;
- finanční spoluúčast zaměstnance ve výši 25 % z ceny kurzu a podpis dohody o jazykovém vzdělávání;
- objednání kurzu přes SAP Fiori, které nelze provádět zpětně a
- kurz může trvat maximálně 3 měsíce a v případě překročení lhůty je nutné zaslat novou objednávku.

Při zjištění potřeby a zájmu o jazykový kurz, zaměstnanec se svým manažerem potvrdí, zda se může účastnit prezenční jazykové výuky a čerpat tak rozpočet a vybere si dodavatele. Následně zaměstnanec a jeho nadřízený podepíše dohodu o jazykové výuce a dva podepsané originály pošle interní poštou na HR kontaktní centrum. Poté založí objednávku v aplikaci SAP Fiori a jako externí přílohu přiloží oboustranně naskenovanou podepsanou kopii dohody o jazykové výuce. V objednávce je nutno uvést počet a délku lekcí a zda se jedná o novou výuku, nebo pokračování již probíhající.

5.2.6 Koučování

V situaci, kdy se zaměstnanec chce dále rozvíjet a vzdělávat a nestačí mu kurzy nebo školení, má možnost využít koučování. Koučování je rozvojovou metodou, která pomáhá koučovanému nelézt nejlepší cestu k jasně vymezenému cíli. Dobrý kouč zaměstnanci nechává prostor k práci, klade mu otázky, pracuje s různými technikami, ale nedává hotové rady. Nutí tak zaměstnance přemýšlet, dívat se na věci z jiných úhlů a objevovat své nevyužité schopnosti. Na způsoby práce a řešení úkolů či problémů si tím pak zaměstnanec přichází sám.

Vytvoření dobrého vztahu s koučem je přínosné pro otevření témat, které jsou pro zaměstnance důležitá. Koučování pomáhá pro zlepšování sebedůvěry, zvyšování schopnosti rozhodovat se a přijímat větší zodpovědnost. Zaměstnanci, kteří projdou koučováním bývají ve společnosti spokojenější, cítí se více podporováni a jelikož se vnímají jako součást společnosti, tak jsou k ní více loajální.

Nejčastějšími tématy pro koučování ve společnosti jsou zvládání změn ve firmě, v týmu, jak lépe řídit svůj čas a síly, jak lépe motivovat sebe i své podřízené, jak plně využívat potenciál týmu a efektivně řídit projekty, zlepšení komunikace, řešení konfliktů atd.

Interní koučování je vedeno interními kouči přímo na pracovišti společnosti a může jej využít každý ze zaměstnanců, kdo má zájem aktivně pracovat na svém rozvoji. Externí koučování probíhá s externími kouči a mohou ho využít všichni členové boardu a manažeři B-1 a B-2. všichni kouči jsou profesionálové a mají koučovací výcvik podle standardu koučovacích asociací.

5.2.7 Rozvojové a talentové programy

Každý člověk má nějaký talent a společnosti záleží na tom, aby měla ve správný čas na správném místě zaměstnance se správnými schopnostmi. Má vytvořeny programy, které lidem pomáhají vytěžit svůj potenciál v růstu do manažerských a expertních rolí. Umožňuje zaměstnancům účastnit se talentových programů na lokální úrovni nebo na úrovni evropské. Na výběr jsou programy pro všechny pro ženy, pro experty, manažery, absolventy nebo dle divize.

Trainee program společnosti nabízí pro studenty možnost strávit jeden rok ve společnosti a poznat tak blíže svět banky. Hlavním cílem Trainee programu je získání mladých, ambiciózních a talentovaných zaměstnanců z generace Y a jejich noví inspirativní pohled na bankovníctví. Trainees v průběhu celého roku absolvují množství školení, kurzů a rotací v útvarech. Program umožňuje společnosti získávat nováčky daleko rychleji a za menší náklady.

Program je naplánován na každý rok začátkem září a probíhá po dobu dvanácti měsíců, na základě smlouvy na dobu určitou. Po uplynutí doby je možné, že se zaměstnanec a zaměstnavatel společně domluví na dlouhodobé spolupráci.

5.3 Zpětná vazba

Zpětná vazba 360° je online nástrojem pomáhajícím ke zjištění zpětné vazby na jednání zaměstnance od jeho nadřízeného, kolegů a podřízených. Slouží k porovnání zjištěné zpětné vazby se sebehodnocením zaměstnance, díky čemu lze učít realnost sebehodnocení zaměstnance. Využívá se také k hodnocení potenciálu zaměstnanců skrze klíčové kompetence a k doporučení dalšího rozvoje.

Pro využití zpětné vazby 360° je třeba se předem spojit s HR Business partnerem a probrat s ním důvod zpětné vazby a domluvit se na dalších krocích. Nástroj je placený z decentralizovaného rozpočtu, a proto je třeba zadat objednávku do SAP Fiori na jméno zaměstnance. Nástroj pro zpětnou vazbu 360° je poskytován společností TCC Online. Po obdržení přístupových údajů do systému si zaměstnanec vybere své hodnotitele a zadá je do systému. Systém následně sám rozešle všem hodnotitelům pozvánky do hodnocení. Po ukončení hodnocení opět sám rozešle zaměstnanci a jeho nadřízenému výstupy zpětné vazby. V posledním kroku by měl zaměstnanec kontaktovat HR Business partnera, aby mu pomohl s interpretací výsledků zpětné vazby a s nastavením rozvojového plánu.

Nástroj Multifeedback je nástroj umožňující všem členům týmu vzájemné poskytování zpětné vazby. Každý člen týmu má tedy možnost dát anonymní zpětnou vazbu všem z kolegů. Probíhá pomocí vyplňování předpřipravených otázek pomocí pětibodové hodnotící škály i s možností přidání slovního komentáře. Po ukončení Multifeedbacku dostane každý člen týmu svůj report, který obsahuje srovnání jeho vlastního výsledku se sebehodnocením a s průměrem týmu a všechny slovní komentáře od kolegů.

Zpětná vazba z Multifeedbacku poskytuje manažerovi celkový obrázek o tom, jak se navzájem vnímají členové týmu a výsledek zpětné vazby může být jedním ze vstupů v rámci procesu hodnocení výkonu. Zaměstnanec musí být vždy předem informován o tom, za jakým účelem je Multifeedback realizován.

Multifeedback je realizován prostřednictvím platformy TCC Online a realizaci zajišťují HR Business partneři po dohodě s manažerem. V platformě jsou předem připraveny otázky, které může organizátor využít beze změny nebo je dle potřeby upravit či nahradit jinými. Organizátor připraví set otázek a seznam lidí, kteří si navzájem poskytnou zpětnou vazbu. Poté pošle každému pozvánku obsahující link s dotazníkem. Pozvánka vždy musí obsah záměr Multifeedbacku, co bude jeho výstupem a kdo bude mít k dispozici výstupy.

5.4 SWOT Analýza

Základem SWOT analýzy je rozbor a klasifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku.

Tabulka 6 - SWOT analýza vzdělávání zaměstnanců

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Dlouhodobá zkušenost se vzděláváním	Nízká informovanost o možnostech studia
Kvalitně zpracovaný obsah kurzů	Vzdělávání jazyků
Podpora vzdělávání zaměstnanců	
Zpětná vazba	
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Zájem externích společností o spolupráci	Velké množství vzdělávání pouze online
Vývoj informačních technologií	Ekonomické faktory
Studenti	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednou z hlavních silných stránek je velké množství nabízených vzdělávacích programů. Zaměstnanci si tak mohou vybrat vzdělávací program či kurz z nespočtu témat. Obsah těchto programů a kurzů je velice kvalitně zpracovaný a rozsáhlý. Vzdělávání také není iniciováno pouze ze strany nadřízených zaměstnance a společnosti, ale sám zaměstnanec si o něho může zažádat.

Společnost má dlouholetou zkušenost se vzděláváním zaměstnanců, a proto vedení společnosti zaměstnance ve vzdělávání podporuje všemi dostupnými prostředky. Vzdělávací programy mohou zaměstnanci využít přímo ve společnosti a nemusí tak nikam cestovat. V případě, že je program placený, společnost ho zaměstnanci částečně, nebo v plném rozsahu zaplatí.

Důležitou silnou stránkou vzdělávání je zpětná vazba. Zaměstnanec se po absolvování kurzů sám zhodnotí a následně porovná své hodnocení se zpětnou vazbou od svých nadřízených, či kolegů a podřízených. Po vyhodnocení výsledků zaměstnanec sám zváží, zda je s takovými výsledky spokojen, nebo zda bude potřeba absolvovat další vzdělávání.

Mezi slabé stránky společnosti lze zařadit nízkou informovanost zaměstnanců o vybraných vzdělávacích programech. Společnost nabízí nespočet programů a kurzů, avšak mnoho zaměstnanců o některých možnostech studia neví. Pokud zaměstnanec nemá zájem přímo o určité téma nebo oblast vzdělávání, musí projít velkým množstvím stránek a aplikací, aby nové možnosti objevil.

Dalším z nedostatků je jazykové vzdělávání. Společnost podporuje jazykové vzdělávací kurzy pouze pro rozvoj již nabytých znalostí. V případě, že zaměstnanec jazyk neovládá vůbec, je nucen si vzdělávání doplnit vlastními prostředky. Společnost poté nabízí rozšíření znalostí až od určité úrovně znalostí.

Příležitostmi ve vzdělávání zaměstnanců jsou například externí společnosti. Společnost v současné době spolupracuje s několika společnostmi zabývajícími se vzděláváním. Pro společnost by bylo přínosem navázání i dalších spoluprací s dalšími společnostmi, které se zabývají jiným druhem či způsobem vzdělávání.

Další příležitostí může být vnímán rozvoj informačních technologií. V současné době jsou informační technologie využívány na denním pořádku a díky nim se usnadňuje výkon pracovních povinností většiny zaměstnanců. Lze je tedy naplno využít i v procesu vzdělávání, o což již v současné době společnost výrazně usiluje.

Společnost také usiluje o zapojení studentů vysokých škol do pracovního procesu. Studentům jsou nabízeny programy, ve kterých mohou nabýt nových zkušeností a proti tomu společnosti přinést mladý pohled na pracovní výkon. Společnost si tak může takzvaně vychovat nové a ambiciózní zaměstnance, kteří budou dobře zvládat změny v podniku a pracovním procesu.

I přes možnost vnímání externích společností jako příležitost, tak v současné době jsou tyto společnosti využívány převážně pro online zdělávání zaměstnanců. Tento způsob může zaměstnancům v průběhu delší doby přestat vyhovovat a mohou tak ztratit chuť se dále vzdělávat.

Jako poslední z hrozeb lze uvést ekonomickou situaci na trhu. V současné době výrazně rostou veškeré náklady na život zaměstnanců, proto v případě vzdělávacích procesů, které si zaměstnanec alespoň z části hradí sám, může zaměstnanec důkladněji zvažovat jejich absolvování.

6 Shrnutí práce a návrhy opatření

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti je považováno za jednu z nejdůležitějších a nejrozsáhlejších personálních činností společnosti. Společnost vzdělává zaměstnance z mnoha důvodů. Jako první je nutné začlenění nových zaměstnanců do pracovního procesu a jejich seznámení se s povinnostmi spojenými s výkonem práce. Z tohoto důvodu je společností vytvořen kurz pro adaptaci nováčků, kde se nový zaměstnanec seznámí s potřebnými kroky pro výkon jeho práce. Na kurz adaptace navazují i povinné kurzy pro zaměstnance, které je třeba absolvovat nejen při nástupu do pracovního procesu, ale také je průběžně opakovat a osvojovat si nově přidané informace.

Další možností vzdělávání zaměstnanců jsou individuální vzdělávací kurzy a konference, které může zaměstnanec absolvovat kdykoliv v průběhu pracovního poměru pro zlepšení svých znalostí. Rozvíjet své znalosti může zaměstnanec i pomocí online kurzů dostupných kdykoliv a téměř odkudkoliv. Online vzdělávání nabízí nespočet témat pro rozvíjení znalostí nejen pro rámec pracovního výkonu, ale také pro rozvoj dalších znalostí či dovedností. Tento druh vzdělávání je dostupný na několika online platformách, které by však postupně mely být slučovány na jedno místo.

Pro rozvoj jazykových schopností je vytvořen program jazykového vzdělávání, díky němuž může zaměstnanec rozvíjet své znalosti cizích jazyků na požadovanou úroveň. Jazyk může studovat v rámci programu vytvořeného pro společnost, nebo sám absolvovat některé z vybraných kurzů, které společnost následně hraří. Pro další rozvoj znalostí a dovedností je využíváno koučování. Zaměstnanec díky koučování dostane prostor pro svou činnost a kouč ho pouze vede na správnou cestu.

Zvláštním typem vzdělávání je Trainee program vytvořený pro studenty vysokých škol. Studenti mají možnost díky programu strávit rok ve společnosti a získat tak nespočet cenných zkušeností. V dnešní době je pro společnosti při výběru nových zaměstnanců zásadní, když má budoucí zaměstnanec co nejlepší zkušenosti z oboru i mimo něj. Pro společnost je zkušenost dobrým ukazatelem, že je zaměstnanec ochotný a schopný pracovat na různých pracovních pozicích a v různých podmínkách.

Pro vyhodnocení vzdělávání, a i celkového pracovního výkonu je ve společnosti využívána zpětná vazba. Je využívána metoda Zpětné vazby 360° a nástroj Multifeedback. Zpětná vazba 360° poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu od spolupracovníků či nadřízených, které si může pro zpětnou vazbu sám vybrat. Vyhodnocení a další postup poté probírá

zaměstnanec s HR Business partnerem, který mu poradí další kroky pro zlepšení pracovního výkonu. Multifeedback poskytuje zaměstnanci anonymní zpětnou vazbu od spolupracovníků, nadřízených i podřízených zaměstnanců a poskytuje tak celkový pohled na zaměstnance. Tyto informace jsou následně využívány manažery, kteří vyhodnocují možné kroky pro zlepšení pracovního výkonu daného zaměstnance.

Vzhledem k informacím a dokumentům, které byli ze strany společnosti k vypracování práce poskytnuty, lze dospět k názoru, že společnost má vzdělávací systém důkladně propracovaný a na velice vysoké úrovni. Společnost si na vzdělávání zaměstnanců velmi zakládá a poskytuje vzdělávání opravdu každému zaměstnanci. Zaměstnanci jsou se vzdělávacím systémem velmi spokojeni a oceňují pravidelné aktualizování vzdělávacích programů. I přesto lze nabídnout několik doporučení.

Společnost nabízí zaměstnancům vzdělávací programy, které jsou dostupné pro celou společnost, ale i programy speciálně vytvořené pro danou oblast společnosti. Některé z programů vytvořených pro centrálu, proto nejsou dostupné zaměstnancům na pobočkách a naopak. Dle informací ze strany zaměstnanců, bylo dosaženo názoru, že by zaměstnanci ocenily i programy a kurzy přístupné jen ostatním oblastem společnosti. Spousta zaměstnanců má zájem o kariérní růst v rámci společnosti, a proto by se rádi rozvíjeli i v ostatních oblastech. Programy a kurzy by bylo v tomto případě vhodné zpřístupnit i ostatním zaměstnancům, a to buď obecně všem, nebo po konzultaci s manažerem udělit zaměstnanci přístup na jeho vyžádání.

Na druhé straně v případě povinných kurzů pro všechny zaměstnance společnosti by bylo vhodné zvážení jejich rozsahu. Některé z kurzů jsou totiž velmi detailní a například pro nižší pozice je mnohdy velmi náročné se informace naučit a zapamatovat. Mnoho informací z kurzů zaměstnanci na zpracovatelských pozicích nevyužijí, a proto pokud nemají o vzdělávání či rozvoj zájem, jsou pro ně informace bezpředmětné. Tento krok by společnost musela důkladně zvážit a kurzy případně přepracovat či vytvořit další kurzy se zjednodušeným obsahem.

V případě dobrovolného vzdělávání má zaměstnanec mnoho cest k jeho absolvování. Bylo by příjemné zaměstnancům některé z programů poskytovaných pouze elektronickou formou nabídnout i formou prezenční. Zaměstnanci by tak společně mohli diskutovat osobně a lépe se tak naučili danému tématu. V online prostředí spousta zaměstnanců potřebuje pro zapojení do komunikace přímou výzvu od vedoucího nebo jiného účastníka kurzu. V prezenční formě pak zaměstnanci stačí i obyčejný oční kontakt k tomu, aby začal diskusi.

Také pak může probíhat komunikace i mezi více účastníky najednou například ve skupinkách lidí. Toto je v online prostředí těžko proveditelné, jelikož by si například v případě videohovoru účastníci vzájemně nerozuměli, nebo by mohla nastat situace, kdy by převzal diskusi pouze jeden účastník. Pro vytvoření nových možností kurzů by bylo nutno najmout buď externí firmu, případně nové zaměstnance, kteří by se zabývali vedením a tvorbou prezenčních kurzů. Pro společnost by to znamenalo zvýšení nákladů na vzdělávání, ale zároveň i zvýšení spokojenosti vzdělávaných zaměstnanců.

Dalším návrhem je sjednocení všech programů a kurzů na jedno místo. Do povinných kurzů se zaměstnanec může přihlásit pomocí AMOSu, avšak další programy je třeba hledat přes intranet a postupně se dostat až na téma o které se zaměstnanec zajímá. Společnost pracuje na programu S–GYM, kde by v budoucnu mohli být dostupné všechny vzdělávací programy, avšak v současné době jsou zde k dohledání pouze dobrovolné online kurzy na několik málo témat.

Bylo by vhodné, aby jazyková výuka byla společností lépe propagována, jelikož z pohledu zaměstnance se o této možnosti dovíte jen v případě, když budete hledat na intranetu. Dále by mohli být poskytovány i kurzy pro začátečníky, protože i v dnešní době se najde mnoho lidí, kteří například anglicky mluvit neumí. V mnohých případech se i zaměstnancům na zpracovatelských pozicích stane, že alespoň základy anglického jazyka pro vypracování úkolu potřebují, avšak jazyku nerozumí. Pro poskytnutí dalších kurzů zaměřených na začátečníky, by bylo vhodné najmout novou externí společnost, případně provést konzultaci se stávající společností zabývající se vzděláváním jazyků.

Velké množství zaměstnanců, kteří při práci studují vysokou školu, neví o možnostech, které jim společnost nabízí. Jedná se o nárok na studijní volno, které zaměstnanci může společnost udělit. Tato informace je opět uvedena na intranetu společnosti, avšak i přes to možnosti mnoho zaměstnanců nevyužilo z důvodu nevědomosti. Bylo by tedy vhodné při přijímání nových zaměstnanců o možnosti informovat okamžitě. V případě, že se některý ze stávajících zaměstnanců rozhodne vzdělávání doplnit, je nutné, aby byl společností informován ihned při zjištění této informace.

Zmíněné nedostatky ve vzdělávání zaměstnanců jsou společností neustále zlepšovány. V případě, že se zaměstnanec o vzdělání opravdu zajímá, tak si k němu cestu najde a společnost mu v tom vždy velice dobře napomůže. Stačí když zaměstnanec kontaktuje svého nadřízeného s požadavkem a ten ho dále odkáže vhodného HR Business partnera. Každý z HR Business partnerů zaměstnance vyslechne a poradí mu, jakou cestu ke vzdělání zvolit.

ZÁVĚR

Práce obsahuje teoretické informace z oblasti managementu a personalistiky. Jsou zde vysvětleny manažerské funkce a personální procesy vykonávané manažery ve společnosti. U manažerských funkcí se jedná o plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování, U personálních procesů jde o vytváření a analýzu pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu, vzdělávání zaměstnanců a péči o zaměstnance.

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti je nezbytným procesem potřebným v každém podniku. Zaměstnanci by se měli vzdělávat po celou dobu svého života, a to nejen soukromého, ale i profesního. Z tohoto důvodu by zaměstnavatelé měli zaměstnancům poskytovat co nejvíce možných prostředků a programů pro jejich profesní vzdělávání.

Společnost poskytuje velké množství a vysokou úroveň vzdělávacích programů. O své zaměstnance pečuje a nabízí jim co nejlepší podmínky pro výkon práce a jejich rozvoj. Zaměstnanci mají přístup k povinným kurzům, které rozvíjí jejich znalosti ve svém oboru, ale také mohou využít kurzů a programů pro získání nových vědomostí. Veškeré kurzy poskytované společností, jsou buď celé anebo z části hrazeny zaměstnavatelem, a proto mají zaměstnanci větší motivaci ke studiu.

Analýza vzdělávání zaměstnanců poskytuje informace o významu vzdělávání zaměstnanců pro společnost i pro samotné zaměstnance. Zaměstnanci díky vzdělávání získávají informace potřebné k lepšímu vykonávání jejich pracovních povinností. Dále také efektivněji zvládají změny ve společnosti a změny přímo spojené s jejich pracovním místem a jsou loajálnější ke společnosti.

Společnost nabízí rozmanité metody vzdělávání svých zaměstnanců. Od adaptace nováčků se zaměstnanec přes povinné kurzy dostává ke kurzům individuálním, může využít online vzdělávání a rozvinout své jazykové znalosti díky jazykovému vzdělávání. Další možností je koučování, které zaměstnanci dodá nové informace a zvýší jejich jistotu v pracovním procesu. A díky talentovým programům můžou ve společnosti získat nové zkušenosti i studenti vysokých škol.

Jednou z nejdůležitějších částí vzdělávání je zpětná vazba, kterou zaměstnancům předává buď jejich nadřízený, nebo jeho kolegové a podřízení. Díky informacím získaným zpětnou vazbou zjistí zaměstnanec, jak ho vnímá jeho okolí a zda odvádí svůj pracovní výkon dostatečně dobře. Pomocí SWOT analýzy byly vymezeny základní silné a slabé stránky spojené

se vzděláváním zaměstnanců ve společnosti. Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XYZ, se nachází na velmi dobré úrovni. Nejvíce činností a kvalit lze zařadit do silných stránek a příležitostí. U stránek slabých a hrozeb poté zbývá jen několik málo drobností.

Cílem bakalářské práce byla analýza vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci. Metodou syntézy shrnutí získaných poznatků a doporučení ke zvýšení jejich efektivnosti. Cíle práce bylo dosaženo pomocí shrnutí informací získaných na základě analýzy vzdělávání zaměstnanců ve společnosti a navržením opatření pro zlepšení.

Návrhy na opatření poskytují informace získané od zaměstnanců společnosti a přináší tak nové možnosti změn v rámci vzdělávání. I přes vysokou úroveň vzdělávání zaměstnancům, se v procesu nachází několik drobných nedokonalostí, které však společnost jistě brzy napraví.

Použitá literatura

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, c2002, 856 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

BUCHTA, Miroslav a Milan SIEGL. Management. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, 167 s. ISBN 80-719-4828-4.

DAFT, Richard L. Management. 12th ed. Boston: Cengage Learning, c2014, 767 s. ISBN 978-1-285-86198-2.

DĚDINA, Jiří, Martin ŠIKÝŘ a Jana Marie ŠAFRÁNKOVÁ. Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací. Ostrava: Key Publishing, 2018, 71 s. ISBN 978-80-7418-290-7.

HÁLEK, Vítězslav. Management a marketing. Hradec Králové: Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D., 2016, 286 s. ISBN 978-80-260-9723-5.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 1995, 350 s. ISBN 80-859-4301-8.

LIKER, Jeffrey K. a David MEIER. Toyota talent: Developing Your People the Toyota Way. Praha: Grada Publishing, 2016, 336 s. ISBN 978-80-247-5800-8.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 205 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

TETŘEVOVÁ, Liběna a kolektiv. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví. Praha: Grada Publishing, 2017, 224 s. ISBN 978-80-271-9687-6.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.

Intranet [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <http://csin.cz/>

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262> [online]. Zlín: AION CS, 2022 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>