

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Zjišťování potřeb vzdělávání a jejich naplňování u vybraného  
zaměstnavatele  
Diplomová práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2024/2025

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Ivana Šandová**  
Osobní číslo: **E23132**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Zjišťování potřeb vzdělávání a jejich naplňování u vybraného zaměstnavatele**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce bude zjištění potřeb vzdělávání a jejich naplňování u vybraného zaměstnavatele, a to na základě analýzy, a stanovení návrhů na zlepšení.

Osnova:

- Základní pojmy ŘLZ.
- Vzdělávání pracovníků.
- Charakteristika vybrané organizace.
- Analýza potřeb a procesu vzdělávání ve vybrané organizaci.
- Doporučení zlepšení současného stavu.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BARTÁK, Jan. Osobnostní management. Pedagogika. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3114-3  
BARTÁK, Jan. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.  
BURTON, Richard M., OBEL, Borge, HAKONSSON, Dorthe D., Organizational Design: A Step-by-Step Approach, Cambridge University Press, 2020, ISBN: 9781108640183  
PETŘÍKOVÁ, Růžena; JANKŮ, Šárka a HOFBRUCKEROVÁ, Zdenka. Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji). Průhonice: Professional Publishing, 2020. ISBN 978-80-88260-43-1  
PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRŽÍTESKÝ, Marek. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2021  
URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Expert. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

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

L.S.

**doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Zjišťování potřeb vzdělávání a jejich naplňování u vybraného zaměstnavatele 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 8.4.2025

Bc. Ivana Šandová v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., za jeho odbornou pomoc a za cenné rady, díky kterým bylo psaní diplomové práce snazší.

Dále bych ráda poděkovala společnosti ČSOB Pojišťovna a.s. za možnost psát o jejich společnosti diplomovou práci a za možnost využít potřebné dokumenty o společnosti. Poděkování také patří všem respondentům, kteří se podíleli na dotazníkovém šetření.

## **ANOTACE**

*Tato diplomová práce analyzuje proces zjišťování potřeb vzdělávání a jejich naplňování u vybraného zaměstnavatele. První dvě kapitoly definují základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců. Třetí kapitola představuje vybranou společnost a následující kapitola analyzuje proces vzdělávání zaměstnanců v dané společnosti. Pátá kapitola shrnuje diplomovou práci a stanovuje návrhy na zlepšení současného stavu vzdělávání zaměstnanců.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*řízení lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců, organizace, vzdělávací akce*

## **TITLE**

*Identifying of educational needs and its application at the selected employer*

## **ANNOTATION**

*This thesis analyzes the process of identifying training needs and fulfilling them at a selected employer. The first two chapters define basic concepts in the field of human resource management and employee education. The third chapter introduces the selected company, and the following chapter analyzes the employee education process within the company. The fifth chapter summarizes the thesis and provides suggestions for improving the current state of employee education.*

## **KEYWORDS**

*human resource management, employee training, company, educational events*

# OBSAH

ÚVOD.....	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	13
1.1 Řízení lidských zdrojů a lidské zdroje .....	13
1.2 Procesy řízení lidských zdrojů .....	14
1.3 Shrnutí .....	21
2 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	23
2.1 Vzdělávání v podniku a rozvoj zaměstnanců .....	23
2.2 Proces vzdělávání .....	27
2.2.1 Identifikace potřeb a definice cílů vzdělávání .....	27
2.2.2 Plánování vzdělávání .....	31
2.2.3 Realizace vzdělávacího procesu .....	32
2.2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání .....	34
2.3 Formy vzdělávání .....	36
2.4 Management znalostí.....	39
2.5 Shrnutí .....	41
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE.....	43
3.1 Základní představení společnosti a její historie .....	43
3.2 Organizační struktura společnosti .....	45
3.3 Hospodaření společnosti .....	47
3.4 Shrnutí .....	49
4 ANALÝZA POTŘEB A PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ VE VYBRANÉ ORGANIZACI	50
4.1 Metodika výzkumu.....	50
4.2 Analýza výzkumného vzorku a organizačních dokumentů upravující vzdělávání pracovníků .....	51
4.3 Zjišťování potřeb vzdělávání zaměstnanců v organizaci .....	54
4.4 Plánování vzdělávání zaměstnanců v organizaci .....	59
4.5 Realizace vzdělávání zaměstnanců v organizaci.....	64

4.6	Vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců v organizaci.....	72
4.7	Metodika výzkumu – dotazníkové šetření.....	73
4.7.1	Rozbor otázek zaměřených na zjišťování potřeb vzdělávání zaměstnanců ....	74
4.7.2	Rozbor otázek zaměřených na plánování vzdělávání zaměstnanců .....	75
4.7.3	Rozbor otázek zaměřených na realizaci vzdělávání zaměstnanců.....	76
4.7.4	Rozbor otázek zaměřených na hodnocení vzdělávání zaměstnanců .....	78
4.7.5	Rozbor identifikačních otázek .....	79
4.7.6	Závislost pracovní pozice respondentů.....	80
4.8	Shrnutí .....	81
5	DOPORUČENÍ ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU .....	83
	ZÁVĚR .....	87
	POUŽITÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE .....	89
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

## SEZNAM ILUSTRACÍ

<b>Obrázek 1:</b> Vliv řízení lidských zdrojů na výkon celé společnosti .....	15
<b>Obrázek 2:</b> Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců.....	27
<b>Obrázek 3:</b> Prvky procesu realizace vzdělávání .....	33
<b>Obrázek 4:</b> Kirkpatrickův model .....	35
<b>Obrázek 5:</b> Logo ČSOB Pojišťovny a.s.....	44
<b>Obrázek 6:</b> Členění Odboru makléřského obchodu.....	52
<b>Obrázek 7:</b> Proces vzdělávání zaměstnanců v ČSOB Pojišťovně a.s., část 1. ....	54
<b>Obrázek 8:</b> Proces vzdělávání zaměstnanců ČSOB Pojišťovny a.s., část 2 .....	60
<b>Obrázek 9:</b> Proces vzdělávání zaměstnanců ČSOB Pojišťovny a.s., část 3 .....	65
<b>Obrázek 10:</b> Proces vzdělávání zaměstnanců v ČSOB Pojišťovně a.s., část 4 .....	72
<b>Obrázek 11:</b> Lean Canvas model pro zavedení gamifikace ve společnosti.....	84

## SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf 1:</b> Počet zaměstnanců a vedoucích pracovníků ve společnosti v letech 2017-2023 .....	47
<b>Graf 2:</b> Předepsané pojistné společnosti v porovnání se ziskem po zdanění v letech 2017-2023 (v mld. Kč).....	48
<b>Graf 3:</b> Upřednostňované formy vzdělávání pro vzdělávání zaměstnanců v roce 2025.....	56
<b>Graf 4:</b> Druh vzdělávání pro rozvoj manažerského potenciálu.....	57
<b>Graf 5:</b> Přehled čerpání finančních prostředků na vzdělávání zaměstnanců Odboru makléřského obchodu za rok 2024 (v Kč) .....	62
<b>Graf 6:</b> Účast zaměstnanců při zjišťování vzdělávacích potřeb s vybraným útvar .....	75
<b>Graf 7:</b> Nejdůležitější oblasti vzdělávání zaměstnanců .....	76
<b>Graf 8:</b> Využívání znalostí získaných vzděláváním zaměstnanci.....	77
<b>Graf 9:</b> Využívání znalostí získaných vzděláním .....	79
<b>Graf 10:</b> Komparace pracovní pozice a pohlaví respondenta .....	79

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1:</b> Standardní náklady spojené se vzděláváním zaměstnanců .....	64
<b>Tabulka 2:</b> Přehled povinných a dobrovolných e-kurzů.....	71
<b>Tabulka 3:</b> Účast na plánování vzdělávacích aktivit dle pohlaví a pracovní pozice .....	76
<b>Tabulka 4:</b> Účast na hodnocení vzdělávacích aktivit .....	78

## SEZNAM ZNAČEK A ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CEF	Společný evropský referenční rámec Rady Evropy
č.	číslo
ČSOB	Československá obchodní banka
Ing.	inženýr
KBC	integrovaná bankopojišťovací skupina
Kč	korun českých
např.	například
PO	požární ochrana
PPR	pojištění podnikatelských rizik
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	takzvaně

## ÚVOD

Stavby, stroje, automobily, materiál či elektronika a finanční prostředky, to vše patří k základnímu stavebnímu kameni každé společnosti. Avšak každá společnost pro to, aby prorazila na trhu a měla konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům, potřebuje také schopné a kvalifikované pracovníky neboli lidské zdroje. Právě pracovníci, zaměstnanci společnosti, jsou těmi, kteří hmotný, nehmotný či finanční majetek společnosti využívají k tomu, aby společnost uspěla na trhu, a aby se k ní zákazníci vraceli. A jak se říká, pokud je spokojený zaměstnanec, je spokojený i zákazník. Společnost tedy musí volit vhodné metody pro práci a vzájemnou komunikaci se zaměstnanci. Z toho vyplývá, že nedílnou součástí pro prosperitu a rozkvět společnosti je správně nastavený systém řízení lidských zdrojů.

Mezi nejdůležitější činnosti řízení lidských zdrojů se řadí i vzdělávání zaměstnanců. Aby byli zaměstnanci ve společnosti spokojeni, motivováni a také správně odváděli svou práci, je nutné, aby se jim dostávalo kvalitního vzdělávání. Vzdělávání zaměstnanců společností pomáhá nejen udržet si své zaměstnance a dodávat jim nové informace, dovednosti a znalosti, ale napomáhá také s inovacemi, novými výrobky či procesy, které pomáhají k rozvoji celé společnosti. Díky vzdělávání zaměstnanců jsou společnosti více konkurenceschopné a dokáží si tak udržet, či vylepšit svou pozici na trhu. Vzdělávání nepomáhá jen společností, ale také samotným zaměstnancům, a z toho důvodu by měli možnosti vzdělávání využívat. Díky vzdělávání se zaměstnanci stávají více konkurenceschopnými na trhu práce a zvyšuje se tak nejen jejich hodnota, ale také mají větší potenciál dosáhnout něčeho nového, či se posunout na lepší pracovní pozici.

Nejen samotný proces realizace vzdělávání je pro společnost klíčový, ale mnohdy je mnohem důležitější efektivní identifikace vzdělávacích potřeb a správné naplánování jednotlivých vzdělávacích aktivit. Společnosti musí správně určit potřeby vzdělávání, formy vzdělávání či četnost jednotlivých vzdělávacích kurzů. Do celého procesu vzdělávání vstupuje řada faktorů, které proces ovlivňují, a se kterými musí společnost správně pracovat.

**Cílem této diplomové práce bude zjištění potřeb vzdělávání a jejich naplňování u vybraného zaměstnavatele, a to na základě analýzy, a stanovení návrhů na zlepšení.**

Pro naplnění stanoveného cíle bude diplomová práce členěna do pěti kapitol.

Před provedením samotné analýzy je nutné definovat základní pojmy, které jsou pro analýzu důležité. Definicí základních pojmů se budou věnovat první dvě kapitoly diplomové práce. Definování základních oblastí a pojmů pro danou analýzu bude rozčleněno na definici základních pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů a na klíčovou činnost celé diplomové práce,

tedy vzdělávání zaměstnanců. První kapitola diplomové práce se bude zabývat základními pojmy řízení lidských zdrojů. Bude definován nejen samotný pojem řízení lidských zdrojů, ale také pojem lidské zdroje. V kapitole budou definovány jednotlivé procesy této činnosti. Konkrétně se tedy bude jednat o plánování lidských zdrojů, vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců, přijímání a adaptaci zaměstnanců, hodnocení a motivování zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a v neposlední řadě propouštění zaměstnanců.

Druhá kapitola diplomové práce bude definovat stěžejní pojem pro celou analýzu, tedy vzdělávání zaměstnanců. Bude definován nejen samotný pojem vzdělávání zaměstnanců, ale také pojmy, které jsou s ním spjaté, jako jsou např. plány vzdělávání. V kapitole bude dále definován proces vzdělávání, který se skládá ze čtyř činností. Konkrétně se jedná o identifikaci potřeb vzdělávání a stanovení cílů, plánování vzdělávání, realizace procesu vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání. Následně budou definovány vybrané formy vzdělávání, jako jsou např. přednášky, koučování nebo workshop. V neposlední řadě bude definován pojem management znalostí, který pracuje s tím, že vzdělávání zaměstnanců ve společnosti vytváří danému podniku konkurenční výhodu.

Třetí kapitola diplomové práce představí vybranou společnost, ve které bude analýza procesu vzdělávání zaměstnanců prováděna. Bude zde představena historie a vznik společnosti, způsob jejího hospodaření a také její organizační struktura.

Čtvrtá kapitola se bude zabývat samotnou analýzou procesu vzdělávání u vybraného zaměstnavatele. Analýza bude prováděna pomocí několika metodik. Bude se jednat o analýzu organizačních dokumentů, řízený rozhovor a dotazníkové šetření. Nejprve bude provedena analýza výzkumného vzorku a organizačních dokumentů, které ve společnosti upravují vzdělávání zaměstnanců. Následně bude analyzován celý proces vzdělávání zaměstnanců u vybraného zaměstnavatele, a to především na základě řízeného rozhovoru. Následně bude proces vzdělávání analyzován pomocí dotazníkového šetření, které bude prováděno na vybraném odboru. Na závěr kapitoly budou řečeny dvě hypotézy, vyplývající z analýzy, jejichž platnost se bude ověřovat.

Poslední kapitola této diplomové práce se bude zabývat zhodnocením současné situace procesu vzdělávání u vybraného zaměstnavatele a také budou stanoveny návrhy na zlepšení, jak proces vzdělávání zaměstnanců ve společnosti vylepšit a zatraktivnit. Konkrétně budou stanoveny celkem čtyři návrhy, které by společnosti mohly pomoci zapojit do vzdělávacího procesu více zaměstnanců.

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Úvodní kapitola diplomové práce s názvem „Zjišťování potřeb vzdělávání a jejich naplňování u vybraného zaměstnavatele“ se bude zabývat definováním základních pojmů řízení lidských zdrojů. Bude definován nejen samotný pojem „řízení lidských zdrojů“, ale také pojem „lidské zdroje“. Následně budou definovány a podrobněji vysvětleny jednotlivé základní činnosti, které pod řízení lidských zdrojů spadají. Bude se jednat například o plánování lidských zdrojů, jejich získávání a výběr či motivování a odměňování.

## 1.1 Řízení lidských zdrojů a lidské zdroje

Lidské zdroje a jejich řízení jsou nedílnou složkou každé společnosti. Řízení lidských zdrojů je součástí managementu společnosti a vychází nejen za zákoníku práce, ale také z oborových a rezortních předpisů a norem, které jsou uzpůsobeny potřebám a efektivnímu chodu každé společnosti, a to v podobě firemních strategií, politik a filozofie (Barták; 2023; s. 13).

Autoři Michael Armstrong a Taylor Stephen ve své knize (2015; s. 45) vymezují řízení lidských zdrojů následovně: *„Řízení lidských zdrojů představuje komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů je možné považovat za určitou filozofii řízení lidí, která se opírá o řadu různých teorií týkajících se chování lidí a organizací.“* Jedná se o činnost, která je zaměřena na zvyšování efektivity celé organizace, a to prostřednictvím lidí, tedy zaměstnanců společnosti. Místo samotného pojmu řízení lidských zdrojů jsou často používány i jiné názvy, které ale vesměs zahrnují stejné činnosti, jako řízení lidských zdrojů. Jde například o personální řízení, řízení práce nebo řízení pracovních sil.

Řízení lidských zdrojů se zabývá několika otázkami a úkoly, pro jejichž řízení a dosahování plánovaných výsledků využívá několik samostatných činností, které pod řízení lidských zdrojů spadají. Pro správné nastavení jednotlivých činností, je ovšem zapotřebí definovat také hlavní úkoly samotného personálního řízení neboli řízení lidských zdrojů. Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů spadá úsilí o zařazování správného člověka na správné místo, optimální využívání pracovních sil podniku, formování týmu, efektivního stylu vedení pracovníků a zdravých vzájemných mezilidských vztahů, dále je to personální a sociální rozvoj pracovníků společnosti a v neposlední řadě work-life balance (Petříková, Janků a Hofbruckerová; 2020; s. 12).

Velkou roli v oblasti řízení lidských zdrojů každé společnosti hraje také útvar zabývající se lidskými zdroji. Tento útvar je často nazýván personálním útvarem, ve kterém nalezneme

liniové manažery, kteří jsou odpovědní za výkonnost jednotlivých operativních personálních činností. Takovéto rozdělení práce, tedy jednotlivých činností, napomáhá efektivnější realizaci personálních činností (Palíšková, Legnerová a Stříteský; 2021; 7).

Jak již vyplývá z názvu činnosti „řízení lidských zdrojů“, aby měly společnosti co řídit, potřebují již zmíněné lidské zdroje neboli pracovníky společnosti. Lidské zdroje jsou také často nazývány jako lidský kapitál. Lidský kapitál nedisponuje žádnou z vlastností, které jsou typické pro tradiční hmotný, nehmotný či finanční kapitál, jako jsou zejména stroje, budovy, peníze nebo cenné papíry. Autor knihy „Koncepce personálního řízení a lidských zdrojů“ Sergej Vojtovič (2011; s. 140) uvádí: „*Lidský kapitál je schopností člověka vytvářet nové poznatky (inovace), která je neoddělitelná od samostatného člověka. Nemá věcnou podobu a spojuje se s fyzickou podobou lidské bytosti.*“ Lidský kapitál má pro ekonomiku velký význam, a to především z toho důvodu, že se jedná o obnovitelný výrobní zdroj.

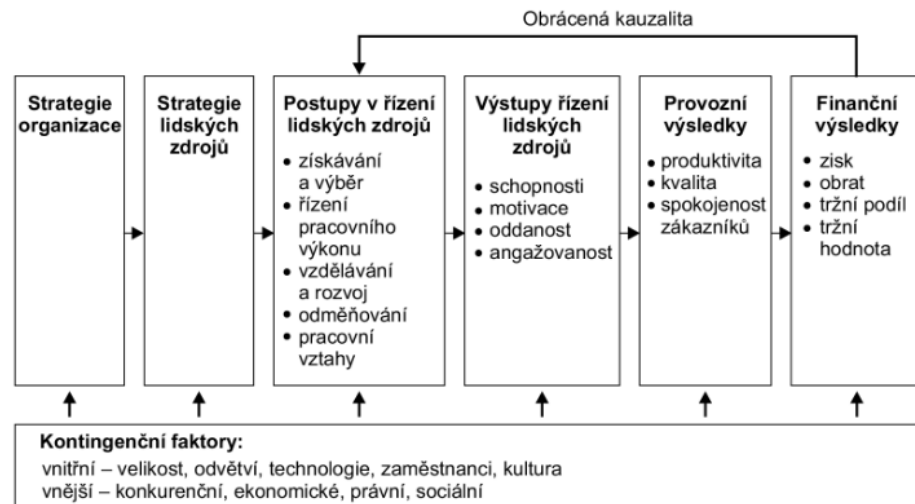
Pracovníci podniku jsou považováni také za motor samotné společnosti. Jedná se o zdroje informací, jimiž jsou znalosti, dovednosti a schopnosti jednotlivých zaměstnanců. I z toho důvodu mají zaměstnanci pro podnik velký význam (Urbancová a Vrabcová; 2023; s. 121).

## **1.2 Procesy řízení lidských zdrojů**

Procesy řízení lidských zdrojů, tedy jednotlivé činnosti, které vytváří ucelený systém řízení lidských zdrojů v každé organizaci, napomáhají a umožňují dosahování cílů, které si v oblasti lidských zdrojů organizace stanoví.

Jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů lze rozdělit do dvou skupin. Jedná se o transformační činnosti a činnosti transakční. Transformační činnosti, které se také označují jako činnosti strategické, souvisí s efektivitou celé organizace. Tyto činnosti se zaměřují jednak na dosahování strategického souladu a jednak na uskutečňování samotných strategií a politik, které si organizace stanoví v oblasti řízení lidských zdrojů. Je samozřejmě nutné, aby byly tyto strategie a politiky v souladu se strategií celé organizace. Druhou skupinou jsou činnosti transakční. Jedná se o činnosti, které pokrývají hlavní činnosti při poskytování personálních služeb. Jedná se například o zabezpečování lidských zdrojů, jejich plánování, vzdělávání, rozvoj či odměňování. Jak již bylo řečeno, řízení lidských zdrojů a správně nastavený systém má vliv na výkon celé organizace. Vliv řízení lidských zdrojů je zobrazen na obrázku č. 1. Na obrázku č. 1 je vidět, že postupy v řízení lidských zdrojů, které si společnost nastaví, ovlivňují nejen výsledky řízení lidských zdrojů, jako je například oddanost či motivace pracovníků, ale také provozní a finanční výsledky. Postupy v řízení lidských zdrojů jsou

ovlivňovány především strategií celé organizace, a také strategií pro řízení lidských zdrojů. Ovšem zároveň jsou všechny činnosti ve společnosti ovlivňovány kontingenčními faktory, které dělíme na vnitřní a vnější. Vnitřními faktory je například velikost společnosti, využívané technologie nebo firemní kultura. Mezi vnější faktory se řadí faktory ekonomické, právní, sociální a v neposlední řadě samozřejmě konkurenční (Armstrong, Stephen; 2015; s. 82).



**Obrázek 1:** Vliv řízení lidských zdrojů na výkon celé společnosti

**Zdroj:** (Armstrong, Stephen; 2015; s. 103)

Autoři Burton, Obel a Häkonsson (2020; s. 8) uvádí, že se v procesech řízení lidských zdrojů jedná o iteraci, která zahrnuje manažery organizace a zaměstnance. Samotná iterace zahrnuje dle autorů celkem sedm kroků, která začíná samotným startem, ve většině případů, uvědoměním si problému, dále pak hodnotící strategií, analýzou současné struktury, hodnocením současného stavu a pracovníků. Dále pak analýzou koordinace a kontroly, návrhem zlepšení a samotnou implementací. Autoři doporučují implementovat přístup shora dolů, a to se silným zapojením nejvyššího vedení společnosti. Mělo by se jednat o opakované začleňování problémů nižší úrovně do návrhu úrovně nejvyšší.

Dle většiny autorů zahrnuje systém řízení lidských zdrojů celkem devět na sebe navazujících činností. Jedná se o plánování lidských zdrojů, vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců, přijímání a adaptace pracovníků v organizaci či řízení pracovního úkolu. Dále je to hodnocení pracovníků a jejich motivace, odměňování pracovníků, rozvoj a vzdělávání pracovníků a v neposlední řadě se jedná o jejich propouštění.

### Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů neboli personální plánování je první z činností ze systému řízení lidských zdrojů. Jedná se o činnost, při které společnost stanovuje potřebu lidí k tomu,

aby dosáhla předem stanovených cílů organizace. Existuje řada definic plánování v personální oblasti. Autorka Renata Kociánová (2010; s. 73) uvádí, že autoři Bulla a Scott (1994) definují personální plánování jako: „*Proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb*“.

Jedním z cílů plánování lidských zdrojů je identifikovat potřeby zaměstnanců pro danou společnost, a to z důvodu schopnosti realizace podnikové strategie. Druhým cílem je vypracování plánů neboli postupů, jak bude organizace potřeby zaměstnanců zabezpečovat. Jedná se o personální proces, který má zajistit, aby společnost do budoucna disponovala potřebným množstvím zaměstnanců, a to s takovými vlastnostmi a osobnostními charakteristikami, které budou v souladu jednak s podnikovou kulturou a jednak s hodnotami organizace. Aby bylo plánování lidských zdrojů opravdu účinné, musí společnost na základě svých zájmů a cílů stanovit nejen potřebné množství pracovníků, ale také jejich požadované vzdělání, dovednosti či schopnosti. Dále je zapotřebí stanovit správný čas a správné místo, tedy kdy a kde budou pracovníci v daný moment zapotřebí. V neposlední řadě jsou důležité náklady. Celý proces plánování lidských zdrojů musí být realizován efektivně a personální útvar by měl neustále pracovat a sledovat vztah nákladů a přínosů, s čímž napomáhají plány personálních činností (Palíšková, Legnerová a Strítěský; 2021; s. 34).

### **Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst**

Po plánování lidských zdrojů nastává čas na vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Pracovní místo znázorňuje elementární prvek organizační struktury a vytváření pracovních míst je spojeno s konkrétními pracovními úkoly pracovníka či skupiny pracovníků. Samotné seskupení jednotlivých úkolů vytváří elementární prvky v organizační struktuře společnosti, tedy jednotlivá pracovní místa (Barták; 2023; s. 154).

Při tvorbě pracovních míst a pracovních úkolů se stanovují pravomoci a odpovědnosti pro pracovníky, kteří pracovní místa obsadí. Je důležité definovat i povahu práce či pracovní podmínky. Souhrnně řečeno, je zapotřebí zpracovat popisy jednotlivých pracovních míst, které musí být neustále aktualizovány podle současné situace (Koubek; 2011; s. 17).

Autoři Palíšková, Legnerová a Strítěský (2021; s. 66) ve své knize uvádí, že pracovní místo je základní organizační jednotka společnosti a pro jeho definování je zapotřebí stanovit tři skupiny informací. Jedná se o popis pracovního místa, specifikace pracovního místa a využívané zdroje. Při popisu pracovního místa je nutné stanovit pracovní úkoly a povinnosti, které bude daný pracovník mít. Dále poté pravomoc a odpovědnost a také podmínky pro vykonávání dané práce. U specifikace pracovního místa se stanovují požadavky, které

budou na zaměstnance kladeny. V neposlední řadě je důležité také určit zdroje, které bude mít pracovník pro vybrané pracovní místo k dispozici.

Při vytváření pracovních míst je nutné stanovit i pracovní vztahy. Pracovní vztahy zobrazují vztahy pracovníka na daném pracovním místě s ostatními zaměstnanci společnosti. Spadají sem kolegové pracovníka a také jeho nadřízení a podřízení. Je dobré také definovat případného zástupce, který bude pracovní místo obsluhovat v případě nemoci či dovolené zaměstnance, který se na daném pracovním místě nachází (Palíšková, Legnerová a Strítěský; 2021; s. 78).

### **Získávání a výběr zaměstnanců**

Klíčovou činností řízení lidských zdrojů je získávání a následný výběr zaměstnanců. Tyto personální činnosti mají za úkol zajistit kvalitu lidí, kteří vstupují do společnosti. Úkolem získávání je oslovit, dá se říci, že i zaujmout, optimální počet uchazečů, kteří mají předpoklady pro pracovní místo, které má být obsazeno. Na získávání pracovníků navazuje výběr, který určí vhodného kandidáta, který nejvíce vyhovuje stanoveným požadavkům (Kociánová; 2010; s. 79).

Proces získávání zaměstnanců lze rozdělit do několika kroků. Nejprve je nutné stanovit počet a strukturu zaměstnanců, kterou provádí ve společnosti top management ve spolupráci s personálním oddělením. Za druhé je potřeba vymezit, jaká pracovní místa budou obsazována a pracovat s popisem pracovních míst. Dále je zapotřebí stanovit požadavky na kandidáty. Jedná se o potřebné znalosti, schopnosti, dovednosti či zkušenosti, ale také se stanovují dokumenty, které společnost od kandidátu požaduje. Jedná se zejména o životopis, motivační dopis či doklady o dosaženém vzdělání. Dalším krokem je stanovit zdroje a metody, které budou pro vyhledávání vhodných kandidátů použity. Zde se volí mezi vnitřními zdroji, tedy pracovníky, kteří již ve společnosti pracují, nebo zdroji vnějšími, tedy osobami vně společnosti, kteří na trhu práce hledají své uplatnění. Existují i tzv. zdroje doplňkové, kam spadají zaměstnanci personálních agentur, zahraniční pracovníci či pracovníci zaměstnaní na dohody. Posledním krokem je stanovení samotného postupu výběrového procesu, kdy se stanovují jednotlivé odpovědnosti a pravomoci pracovníků společnosti, kteří se na výběru budou podílet a také forma výběru (Palíšková, Legnerová a Strítěský; 2021; s. 85-89).

Při výběru vhodných kandidátů je důležité dbát na to, aby nebyla porušena pravidla rovného zacházení, nebo aby nedošlo k diskriminaci. Personalista, který výběr provádí, má právo získat od uchazečů osobní údaje, které souvisí s pracovním výkonem, avšak nesmí se ptát na osobní informace, které s pracovním výkonem nesouvisí. Výběr pracovníků je velmi důležitý faktor, který ovlivňuje efektivitu celého systému řízení lidských zdrojů, protože již

při výběru může personalista předpovídat výkon, který lze od uchazeče o dané pracovní místo očekávat (Urbancová a Vrabcová; 2023; s. 139).

### **Přijímání a adaptace pracovníků v organizaci**

V okamžiku, kdy je vybrán vhodný kandidát pro dané pracovní místo, začíná proces přijímání a jeho adaptace mezi ostatní pracovníky organizace. Pracovní poměr vzniká na základě podpisu pracovní smlouvy zaměstnancem a zaměstnavatelem, na základě volby příslušného orgánu či jmenováním, které je typické pro vedoucí pozice. U pracovní smlouvy jsou stanoveny tři povinné body, které musí obsahovat. Jedná se o druh práce, který bude zaměstnanec vykonávat, místo případně místa výkonu práce a den nástupu do práce (Kociánová; 2010; s. 128-129).

Proces přijímání pracovníků do společnosti zahrnuje i několik potřebných kroků, které musí splnit společnost, do které pracovník nastupuje. V souvislosti s adaptací pracovníka v novém pracovním prostředí musí dbát na optimalizaci nástupních podmínek, jedná se například o povzbuzení či vyjádření důvěry. Dále je nutné zabezpečit všechny procedury, které s přijetím a nástupem pracovníka souvisí. Jedná se o podpis pracovní smlouvy, stanovení platového výměru, zařazení pracovníka do personální evidence, přihlášení k sociálnímu a zdravotnímu pojištění či zajištění potřebného vybavení. Nového pracovníka je nutné seznámit se společností, s jejím vedením, s ostatními kolegy a také s pracovními podmínkami a pravidly. V neposlední řadě je nutné seznámit zaměstnance se základní firemní kulturou, pravidly BOZP či projednat podmínky dalšího rozvoje (Barták; 2023; s. 173).

Adaptace nového pracovníka v organizaci představuje cílenou činnost, která se odehrává ve vymezeném čase podle tzv. adaptačního programu, popřípadě plánu. Jedná se především o seznámení zaměstnance se stylem práce, pracovními podmínkami, kolegy či firemní kulturou. Řada společností zajišťuje novým pracovníkům tzv. patrony, kteří nováčkům zajišťují podporu a pomoc (Barták; 2023; s. 174).

### **Řízení pracovního výkonu**

V okamžiku, kdy pracovník ve společnosti již nějakou dobu pracuje, nastává čas zhodnotit jeho pracovní výkon a motivovat ho k dalším pracovním výkonům a trvalému zlepšování. Tím se zabývá další proces z oblastí řízení lidských zdrojů, a to řízení pracovního výkonu. Jedná se o hodnocení výkonu, který lze měřit a řídit. Zaměstnanec musí znát rozsah svých úkolů, stanovená měřitelná kritéria a také termíny jejich plnění (Palíšková, Legnerová a Stříteský; 2021; s. 123).

Autor Josef Koubek ve své knize (2011; s. 192) uvádí následující: „*Primárním cílem sledování a zkoumání pracovního výkonu je poučit se ze zkušenosti, analyzovat, proč něco šlo*

*dobře a něco nikoliv tak dobře, a využít toho při zlepšování budoucího pracovního výkonu, popřípadě ke stanovování cílů vzdělávání a rozvoje pracovníka“.* Důležité je podotknout, že se jedná o nepřetržitý proces, který využívá osvědčené manažerské postupy, jako je například poskytování zpětné vazby, průběžné monitorování a měření výkonu, udávání správného směru a pomoc podnikat potřebné kroky.

Řízení pracovního výkonu přináší výhody nejen vedoucím pracovníkům a vedení společnosti, ale také pro samotné zaměstnance. Těm nabízí prostor diskutovat o jejich dosavadní práci a tím zlepšovat jejich výkon. Zaměstnanec má možnost nepřetržité komunikace s nadřízeným a včas se dozví, jak si v práci momentálně stojí, jaké kroky má podniknout pro své zlepšení nebo jaké ocenění za svou práci může získat či získá (Koubek; 2011; s. 198).

### **Hodnocení a motivování pracovníků**

Správně nastavený systém hodnocení zaměstnanců společnosti je jedním z nejdůležitějších předpokladů pro úspěšné personální řízení. Hodnocení má význam jak pro samotnou společnost, tak i pro jednotlivé pracovníky. Společnosti hodnocení poskytuje důležité informace o kvalitě sociálního prostředí v podniku a tím napomáhá vytvářet vhodnou strategii, plánování a kvalifikované řízení jednotlivých personálních činností. Pracovníkům společnosti poskytuje hodnocení zpětnou vazbu na jejich práci a celkové působení ve společnosti. Hodnocení ovlivňuje sebereflexi jednotlivých pracovníků a napomáhá jim zvolit vhodné kroky k jejich dalšímu kariéernímu a profesionálnímu růstu (Barták; 2023; s. 193).

S hodnocením pracovníků je spojeno také jejich motivování a autoři Petříková, Janků a Hofbruckerová (2020; 54) ve své knize uvádí, že jednotliví pracovníci v podniku mají své vlastní názory, jak se říká, mají svou hlavu. Ve společnostech jsou často zřízeny motivační programy a procesy, které pracovníky motivují k realizaci cílů celé společnosti.

Jednoduše lze říci, že motivace pracovníků je uspokojování jejich hodnot. Hodnoty zaměstnanců ovlivňují nastavení motivačních programů společností a odměňování nemusí mít pouze hmotnou a finanční podobu. Každý pracovník má rozdílné hodnoty, avšak několik hodnot mají zaměstnanci společných. Jedná se například o pocit smysluplné tvůrčí práce, kdy pracovníci musí cítit, že práce, kterou v podniku vykonávají, má smysl. Mezi další důležité hodnoty spadá například i pocit vzájemné důvěry, pocit uznání za vykonanou práci, pocit jistoty a bezpečí, kam se řadí zejména přátelské prostředí. V neposlední se řadě se jedná o informovanost, kdy pracovníci potřebují znát základní informace o perspektivě a situaci nejen svého pracoviště a oddělení, ale i celého podniku (Petříková, Janků, Hofbruckerová; 2020; s. 57-58).

## **Odměňování pracovníků**

Odměňování pracovníků je další činnost v rámci procesů řízení lidských zdrojů ve společnostech, která úzce souvisí také s motivováním pracovníků. Odměňování zaměstnanců podniku není pouze rozpočtování jednotlivých mzdových nákladů a administrativní zajišťování zdravotních a sociálních odvodů a zajišťování daně z příjmů jednotlivých pracovníků. Jedná se o definici a implementaci strategií a postupů, kdy hlavním cílem je odměňovat pracovníky jednak spravedlivě a jednak konzistentně, ale také přiměřeně, a to dle jejich hodnoty pro samotnou společnost (Palíšková, Legnerová a Strítěský; 2021; s. 146).

Odměňování je činnost, která napomáhá k udržení spokojenosti pracovníků a také v mnoha případech zabraňuje vysoké fluktuaci pracovníků podniku. Autoři Urbancová a Vrabcová ve své knize (2023; s. 142) definují odměňování pracovníků následovně: „*Ide o ocenění reálně odvedené práce zaměstnance a motivování k lepším výkonům. Při odměňování vzniká potřeba vytváření, realizování a aktualizování systému odměňování z pozice zaměstnavatele nebo personalisty.*“ Odměna zaměstnanci neboli mzda či plat, se ve většině případů skládá z fixní a pohyblivé složky mzdy. Důležitý faktor v odměňování představuje náročnost a význam dané pracovní pozice a pro zaměstnavatele je hlavním úkolem zůstat spravedliví a nestranní vůči jednotlivým zaměstnancům.

## **Rozvoj a vzdělávání pracovníků**

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je proces, který organizuje každá společnost pro své zaměstnance, a který napomáhá ke změně či rozvoji úrovně znalosti a dovedností jednotlivých pracovníků společnosti. Často se používají také pojmy jako firemní vzdělávání či profesní vzdělávání. Firemní vzdělávání je vzdělávání organizované danou společností, které může být jak interní, tak externí. Pojmem profesní vzdělávání se často označuje příprava, která je nutná pro výkon daného povolání. Spadá sem také další profesní vzdělávání, které je součástí vzdělávání zaměstnanců, a to v průběhu celého jejich pracovního života (Bartoňková; 2010; s. 16).

Autoři Armstrong a Taylor (2020; s. 413) ve své knize uvádí, že se jedná o činnost, která má zajistit, aby měly společnosti znalosti, kvalifikované a angažované pracovníky, tak jak pro své potřeby potřebují. Jedná se o umožnění jednotlivým pracovníkům získat znalosti a dovednosti, a to prostřednictvím zkušeností, sociálních kontaktů, koučování mentoringem nebo např. vzdělávacími akcemi.

Vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci je hlavním tématem této diplomové práce a bude více rozvedeno v následující kapitole s názvem Vzdělávání pracovníků.

## **Propouštění pracovníků**

Skončení pracovního poměru neboli propouštění pracovníků je poslední z činností řízení lidských zdrojů ve společnostech. Existuje několik možností, jak zrušit pracovní poměr. Jedná se o dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, výpověď, okamžité zrušení, zrušení ve zkušební době, uplynutí sjednané doby nebo hromadné propouštění.

První možností je propouštění zaměstnance dohodou, kdy pracovní poměr končí dnem, který si obě strany dohody sjednají. Musí být uvedeny důvody skončení pracovního poměru a dohoda musí mít písemnou formu. Druhou možností je výpověď, která musí být také písemná a pracovní poměr končí uplynutím výpovědní doby, která činí nejméně dva měsíce. Výpověď může být podána jak ze strany zaměstnance, tak zaměstnavatele. Další možností je okamžité zrušení pracovního poměru, kdy se jedná o zrušení pracovního poměru dnem doručení písemného oznámení, které může podat jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel (Šikýř; 2012; s. 296-302).

Zrušení ve zkušební době je další z možností, jak se zaměstnancem rozvázat pracovní poměr. Ve zkušební době může zrušit pracovní poměr jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel, a to bez udání důvodu. I toto zrušení pracovního poměru musí být písemné. Uplynutí sjednané doby je možnost, jak ukončit pracovní poměr, který byl uzavřen na dobu určitou. V tomto případě skončí pracovní poměr dnem, který je ujednáno v pracovní smlouvě. Poslední z uvedených možností, jak zrušit pracovní poměr je hromadné propouštění. Jedná se o skutečnost, kdy společnost podá výpověď více zaměstnancům najednou. Nejen toto propouštění zaměstnanců, ale i ostatní způsoby jsou upraveny v Zákoníku práce a mají své povinné náležitosti a pravidla (Nesčáková; 2013; s. 37-81).

### **1.3 Shrnutí**

První kapitola diplomové práce s názvem Zjišťování potřeb vzdělávání a jejich naplňování u vybraného zaměstnavatele se zabývala vymezením základních pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů. Byl definován samotný pojem řízení lidských zdrojů, u kterého v každé společnosti hraje velkou roli personální oddělení, které má za úkol řešit stanovené úkoly z dané oblasti. Také byl definován pojem lidské zdroje, tedy pojem, který popisuje nejdůležitější část podniku, samotné zaměstnance.

Následně byly definovány jednotlivé procesy, které jsou s řízením lidských zdrojů ve společnostech spojeny. V první řadě bylo definováno, jak právě nastavené procesy z oblasti řízení lidských zdrojů ovlivňují chod celého podniku. Poté byly definovány jednotlivé činnosti. Konkrétně se jednalo o plánování lidských zdrojů, vytváření pracovních míst a pracovních

úkolů, proces získávání a výběru zaměstnanců, proces přijímání a adaptace nových pracovníků, hodnocení a motivování pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků a v neposlední řadě jejich propouštění.

Jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů jsou navzájem propojeny, navazují na sebe a vzájemně se ovlivňují. Nejdůležitější činností je jako u každého procesu plánování. Podnik si musí stanovit, jaké pracovníky bude potřebovat. Nejedná se pouze o jejich počet, ale také o jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti. V rámci této činnosti společnosti vytvářejí plány, které dále napomáhají správnému řízení dalších procesů. Po naplánování potřeb lidských zdrojů přichází na řadu tvorba pracovních míst a pracovních úkolů, u které je důležité nastavení správných vztahů mezi jednotlivými pracovníky.

Následně společnosti zajišťují v procesu získávání a výběru pracovníků potřebné pracovníky, kteří jsou poté přijímáni, ať už na hlavní či vedlejší poměr nebo na dohody. A poté se pracovníci určitý čas v podniku adaptují jak s firemní kulturou, tak i s ostatními zaměstnanci. V průběhu výkonu své práce jsou pracovníci průběžně hodnoceni a motivováni, kde hraje největší roli především přímý nadřízený pracovníka. Na hodnocení pracovníků je navázáno i jejich odměňování. Po celou dobu svého působení v dané společnosti jsou pracovníci vzdělávání a společnost pomáhá rozvíjet jejich znalosti a dovednosti. Cesta pracovníka v podniku končí jeho propuštěním, které může přijít jak ze strany samotného zaměstnance, tak i ze strany společnosti.

Následující kapitola se bude zabývat definicí vzdělávání zaměstnanců ve společnostech a definicí vzdělávacího cyklu zaměstnanců.

## 2 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Druhá kapitola se bude zabývat hlavním tématem této diplomové práce, tedy vzděláváním pracovníků. V první řadě bude definováno vzdělávání pracovníků v podniku a jejich rozvoj. Dále bude definován proces vzdělávání, tedy jednotlivé kroky celého procesu. Následně budou stanoveny formy vzdělávání a v neposlední řadě se bude kapitola zabývat managementem znalostí, který se v současné době stává čím dál více rozvinutý v jednotlivých organizacích.

### 2.1 Vzdělávání v podniku a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců v podniku a jejich rozvoj je jednou z nejdůležitějších činností z oblasti řízení lidských zdrojů. Každá společnost chce mít pracovníky, kteří mají nejlepší znalosti, dovednosti či zkušenosti. Společnost však nesmí tzv. usnout na vavřínech a své zaměstnance musí neustále vzdělávat. Zaměstnanci nestačí znalosti, které se naučil ve škole či v minulém zaměstnání. Vývoj a celý svět jde neustále dopředu, a tak, jak se mění například informační systémy či zdokonalují výrobní stroje, musí růst i vzdělání pracovníků. A právě na vzdělávání a rozvoj pracovníků by měly společnosti klást čím dál větší důraz.

Autoři Jozef Vodák a Alžběta Kucharčíková ve své knize (2011; s. 79) uvádí, že: *„Podnikové vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším smyslu slova, tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru.“* Lze říci, že podniky tím, že svým zaměstnancům poskytují vzdělávání, dávají jim svou perspektivu a své náklady, a díky tomu pomáhají zaměstnancům zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce, na kterém pracovníci vystupují v roli nabídky práce.

Podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců spolu velmi úzce souvisí a obě činnosti jsou v podnicích velmi často propojeny. V organizacích se těmito činnostmi nejčastěji zabývá personální útvar, který může být rozdělen i na více úseků. Vzdělávání plní ve společnostech několik funkcí. V první řadě se jedná o to, že je podnikové vzdělávání bráno jako cesta k tomu, aby si zaměstnanci osvojili nové poznatky a znalosti. Pro společnosti je důležité, aby se zaměstnanci neustále vzdělávali ohledně změn v legislativě či zavádění a rozvoji modernějších technologií, inovací a výrobních postupů. Dále je podnikové vzdělávání bráno jako nástroj pro adaptaci nových pracovníků, kdy jim pomůže rychleji se zorientovat v novém pracovním prostředí (Pališková, Legnerová, Strítěský; 2021; s. 179).

Vzdělávání ve společnostech je také bráno jako nástroj motivace pracovníků, a to z toho důvodu, že je v mnoha případech doprovázeno také kariérním růstem zaměstnance. Společnosti

využívají vzdělávání také jako nástroj pro hledání a objevování nových talentů mezi pracovníky. Některé společnosti přímo nabízí programy, které jsou zaměřené na absolventy vysokých škol tzv. trainee programy. Ti studenti vysokých škol, kteří v trainee programu uspějí, dostanou nabídku na pracovní poměr v dané společnosti. V neposlední řadě je jednou ze základních funkcí vzdělávání v podniku využití vzdělávání jako nástroje pro soulad poptávky a nabídky. Na trhu práce se v posledních letech projevuje nedostatek pracovníků, a to na všech úrovních vzdělání. Podnikové vzdělávání může pomoci tento nesoulad mezi nabídkou a poptávkou odstranit, a to pomocí kvalitních vzdělávacích programů (Palíšková, Legnerová, Stříteský; 2021; s. 179).

Pro správné vzdělávání pracovníků ve společnostech je důležité vytvořit vhodný systém a strukturu vzdělávacích aktivit a současně také vytvořit plány pro rozvoj pracovníků. Při vytváření systému vzdělávání a jednotlivých plánů je důležité, aby si společnost odvodila požadavky na podnikové vzdělávání, které vyplývají z podnikových cílů a strategie společnosti. Je nutné zanalyzovat požadavky, které jsou potřebné pro efektivní výkon pracovníků na jednotlivých pracovních místech. Dále je nutná analýza znalostí a dovedností současných pracovníků a od toho odvodit potřebu dalšího vzdělávání. Personální oddělení společnosti musí stanovit metody vzdělávání, formy a dostupné prostředky, které společnost do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců může investovat. Je důležité všechny činnosti neustále monitorovat a vyhodnocovat, s čímž souvisí proces vzdělávání, kterému bude věnována následující kapitola (Barták; 2023; s. 179).

Autoři Michael Armstrong a Stephen Taylor ve své knize (2020; s. 379) uvádí, že učení a rozvoj pracovníků v podniku se zabývá především zajištěním potřebných znalostí a kvalifikovaných a angažovaných pracovníků, které daná společnost potřebuje. Jedná se o to, že se společnost snaží přimět jednotlivce, svého zaměstnance, k získání znalostí a dovedností, a to prostřednictvím zkušeností, sociálních kontaktů, mentoringu či dalších metod, které poskytují linioví manažeři či lektori prostřednictvím vzdělávacích akcí a programů, které společnost poskytuje. Autoři definovali čtyři komponenty podnikového vzdělávání. Konkrétně se jedná o učení, rozvoj, školení a vzdělávání. Učení je definováno jako proces, kterým člověk získává a rozvíjí své znalosti, dovednosti, schopnosti, chování a postoje. Rozvoj je definován jako růst nebo realizace schopností a potenciálu pracovníka, a to prostřednictvím poskytování učení a zkušeností. Školení lze definovat jako systematickou aplikaci formálních procesů, které pomáhají pracovníkům získávat znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro to, aby svou práci vykonávali správně a uspokojivě. Posledním komponentem vzdělávání je vzdělávání samotné. Jedná se o rozvoj hodnoty, znalostí a porozumění, které je vyžadováno ve všech

aspektech života pracovníka. Vzdělávání je zaměřeno spíše na připravení pracovníka do běžného života, než na poskytnutí dovedností a znalostí, které se vztahují pouze ke konkrétním oblastem činností.

Autorka Martina Suchá uvádí na pracovním portálu Jenpráce.cz (2022) hlavní benefity vzdělávání pracovníků ve společnostech. Portál pracuje s myšlenkou, že pokud společnost nabídne svým zaměstnancům možnosti školení pro profesní i osobní rozvoj, vytvoří tím ve společnosti kulturu učení, která je přínosem pro celý podnik. Zatímco pracovníci rozvíjí své dovednosti a znalosti, které jim pomáhají k dosažení jejich kariérních cílů, společnost naopak pocítí zvýšenou angažovanost pracovníků a zvýšenou produktivitu jejich práce, která plyne z absolvovaných školení.

Jedním z hlavních benefitů, které plynou ze vzdělávání pracovníků, je jejich vysoká angažovanost. S tímto benefitem souvisí to, že se ve společnosti obecně sníží fluktuace pracovníků a neustále se zlepšuje firemní kultura. Zároveň se zvýší i výkonnost a výkon pracovníků. Díky podnikovému vzdělávání společnost dosahuje složitějších a vyšších cílů a zaměstnanci podporují inovace či zkoušení nových věcí. Vzděláváním také společnost připravuje své pracovníky na přijetí nových rolí, se kterými jde ruku v ruce také přijetí vyšší odpovědnosti. A jak již bylo řečeno výše, díky vzdělávání společnost zvyšuje motivaci pracovníků, kteří se cítí být součástí celého podniku a zároveň společnost zvyšuje svou konkurenceschopnost na trh (Suchá; 2022).

Každý personální útvar či personalista, který má ve společnosti na starosti vzdělávání zaměstnanců, si musí definovat základní nároky. Je důležité, aby s těmito nároky pracoval v průběhu celého procesu vzdělávání a zajistil tak, aby byl výchovný program, který pro pracovníky připravil, co nejvíce účinný. Je důležité, aby personalista a také vedení společnosti pracovalo s myšlenkou, že vzdělávání musí být trvalá součást managementu celého podniku. Je potřebné do vzdělávacího procesu zapojit všechny pracovníky v rámci celé organizační struktury společnosti. Tedy od vzdělávání manažerů podniku až po vzdělávání liniových pracovníků.

Dále je zapotřebí, aby si pracovník, který má ve společnosti vzdělávání na starosti, uvědomoval, že vzdělávací programy musí být přizpůsobeny jednotlivým pracovním pozicím ve společnosti. Na každou skupinu pracovníků je důležité nahlížet individuálně a vzdělávací program přizpůsobovat dovednostem a znalostem, které pracovníci na daných pracovních pozicích potřebují. Vzdělávání pracovníků musí vždy zdůrazňovat význam filosofie kvality, musí motivovat pracovníky k lepším výkonům a musí umožňovat pracovníkům osvojit si základní metody k zajišťování kvality. Samozřejmě je potřebné, aby bylo vzdělávání

pracovníků v souladu s podnikovou kulturou a pomáhalo společnosti vytvořit příjemnější prostředí, ve kterém se pracovníci budou cítit co nejlépe. V neposlední řadě je důležité s vedením společnosti vykomunikovat zdroje, kterými bude vzdělávání zabezpečováno. K tomu napomáhá vytváření plánů vzdělávání, které pak personalista předkládá vedení společnosti ke schválení (Petříková, Janků, Hofbruckerová; 2020; s. 69).

Jak již bylo řečeno výše, při vzdělávání se často vytváří dílčí personální plány, které jsou na vzdělávání zaměřeny. Plány vzdělávání a rozvoje pracovníků slouží ke stanovení perspektivní potřeby rozvoje a vzdělávání zaměstnanců společnosti. Personalista zde stanovuje skupiny pracovníků a pro ně příslušné oblasti potřebného vzdělávání. Dále se zde stanovují formy a metody vzdělávání, jak bude ve společnosti probíhat a také plány časové, které rozvrhují jednotlivé druhy vzdělávání v průběhu kalendářního roku. Také se v plánu vzdělávání vyčíslují náklady, které budou pro zajištění procesu vzdělávání potřebné a v neposlední řadě se určují metody vyhodnocování. Metody vyhodnocování následně ukazují, jak bylo vzdělávání pracovníků, například konkrétní vzdělávací program, účinné, a zda pracovníci získané znalosti využívají ke zvýšení jejich výkonu a kvality (Kociánová; 2010; s. 78).

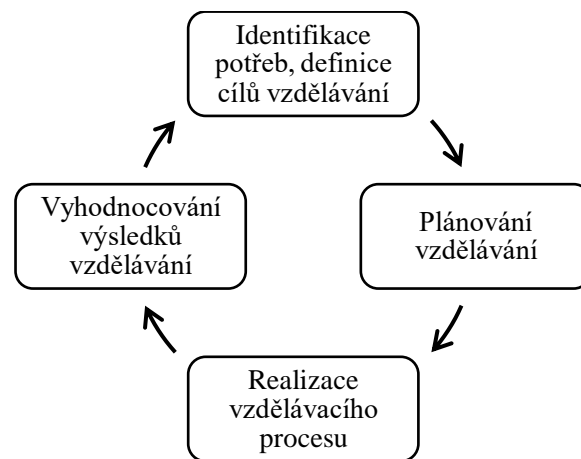
Autorka Michaela Tureckiová ve své knize (2004; s. 89) definuje tři vývojové stupně neboli tři přístupy ke vzdělávání zaměstnanců v podniku. Jedná se o organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, systematický přístup a koncepci učící se organizace. Prvním přístupem je organizování jednotlivých akcí, kdy společnost reaguje na momentální potřebu jednotlivých zaměstnanců nebo celé společnosti. Cílem je odstranit rozdíly mezi aktuální a požadovanou kvalifikací pracovníků. Problémem tohoto přístupu je, že je velmi nárazový a nahodilý. Z toho důvodu není často výsledkem požadovaný rozvojový a vzdělávací efekt.

Systematický přístup je druhým přístupem, jak se společnost může stavět ke vzdělávání svých zaměstnanců. Tento přístup propojuje personální a firemní strategii s celým systémem podnikového vzdělávání. Podnikové vzdělávání je považováno za systematický proces, ve kterém dochází ke změně ve struktuře dovedností a znalostí. Prostřednictvím tohoto přístupu se mění pracovní chování zaměstnanců a úzce se dotýká i motivování pracovníků. Posledním přístupem je koncepce učící se organizace. Tento přístup lze definovat jako komplexní model pro rozvoj lidí ve společnostech. Jedná se o přístup, kdy se pracovníci učí průběžně, a to převážně ze zkušeností, které získávají každý den. Tato koncepce je cíleným a uvědoměle řízeným procesem, který napomáhá tomu, že se zaměstnanci učí rychleji, než nastanou změny, které jsou vyvolané okolním vývojem a změnami (Tureckiová; 2004; s. 89).

## 2.2 Proces vzdělávání

Tak jako existují v podniku výrobní procesy, procesy přijímání pracovníků či procesy adaptace nebo hodnocení pracovníků, existuje ve společnosti i proces vzdělávání pracovníků. Tento proces je důležitý pro určitou harmonii a rytmus, podle kterého se řídí zaměstnanci celé společnosti. Proces vzdělávání napomáhá nejen vrcholovému managementu společnosti, aby věděl, jak budou jejich pracovníci vzdělávání, ale také pomáhá personalistovi, či celému personálnímu oddělení, jak celý proces vzdělávání vést v souladu se strategií podniku firemní kulturou.

Vzdělávání pracovníků ve společnostech je proces, který je vytvářen na základě dohody o rozvoji a stanovených cílů rozvoje, a to nejen v návaznosti na strategii celého podniku, ale také strategii vzdělávání. Jednotlivé aktivity vzdělávání jsou koncipovány dle schématu, tzv. procesu neboli cyklu vzdělávání. Cyklus vzdělávání je rozdělován celkem na čtyři fáze. Jedná se o fázi identifikace potřeb a definici cílů vzdělávání, fázi plánování vzdělávání, fázi realizace vzdělávacího procesu a poslední fázi, tedy fázi vyhodnocování výsledků. Celý vzdělávací cyklus je znázorněn na obrázku č. 2, a jak obrázek ukazuje, jedná se o proces, který se neustále opakuje (Hroník; 2007; s. 133).



**Obrázek 2:** Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců

**Zdroj:** vlastní zpracování dle (Vodák a Kucharčíková; 2011; s. 84)

### 2.2.1 Identifikace potřeb a definice cílů vzdělávání

První fází z cyklu systematického podnikového vzdělávání pracovníků je identifikace vzdělávacích potřeb a definování cílů z oblasti vzdělávání. Vzdělávací potřeba vyjadřuje rozdíl mezi dvěma úrovněmi znalostí a kompetencí zaměstnanců. Jedná se o rozdíl mezi úrovní znalostí a dovedností, kterými zaměstnanci v současné době disponují, a úrovní, která je požadována vedením a personálním útvarem. Požadovaná úroveň vzdělání by měla být předpokladem pracovního výkonu na daném pracovním místě. „Cílem identifikace

vzdělávacích potřeb je zjištění tzv. kvalifikačních mezer neboli kvalifikačních deficitů, které je nezbytné vyplnit vhodným vzdělávacím programem (Palíšková, Legnerová, Stříteský; 2021; s. 187).

Před samotným procesem zjišťování potřeb vzdělávání, stanovení cílů a plánů vzdělávání a následné realizace a vyhodnocení je nutné, aby společnost připravila své pracovníky na možné změny. Společnost by měla u pracovníků, kteří ve společnosti již nějakou dobu pracují, chtít rozvíjet jejich dovednosti, schopnosti a znalosti. U nových pracovníků by se společnost měla zaměřit na vyhledávání jejich schopností, dovedností a znalostí. A to především z toho důvodu, že noví pracovníci dokážou vnést do společnosti nový vítr a nadhled, který může být nápomocný celé společnosti (Barták; 2023; s. 115).

Autor Hroník (2007; s. 135) ve své knize stanovuje dva základní vstupy pro identifikaci potřeb vzdělávání. Prvním vstupem je hodnocení kompetencí pracovníků a jejich pracovního výkonu. Druhým vstupem je podle autora dopodrobna rozpracovaná strategie společnosti, která obsahuje stanovené cíle a způsoby, jak jich bude dosaženo. Zjednodušeně se dá tedy říci, že při identifikaci potřeb vzdělávání je nutné identifikovat potřeby individuální a potřeby celého podniku.

Obě zmíněné potřeby je nutné dávat do souladu. Z toho důvodu je nutné, aby každý zaměstnanec společnosti znal strategii celého podniku a zároveň, aby vedení společnosti a útvar zajišťující vzdělávání, vedl přehled všech přidělených kompetencí jednotlivým pracovníkům.

První vstupem je tedy identifikace vzdělávacích potřeb u jednotlivých pracovníků společnosti. Personalista, který vzdělávání ve společnosti organizuje, musí vycházet z popisu jednotlivých pracovních míst a jeho specifikací. Popis pracovního místa slouží k poskytování informací o povinnostech, pravomoci, úkolech, odpovědnosti a také o podmínkách práce, kterou pracovník na daném pracovním místě vykonává. Specifikace pracovního místa slouží personalistovi k přehledu požadavků na pracovníka, jeho jazykové a odborné znalosti, osobnostní charakteristiky a dovednosti. A právě nesoulad mezi kvalifikačními požadavky zaměstnance na daném pracovním místě vyvolává potřebu pro jeho vzdělávání. Druhým vstupem je identifikace potřeb vzdělávání podniku z hlediska dalšího vývoje a rozvoje. Je nutné vycházet ze strategie společnosti a definovaných cílů. Jako zdroje informací jsou využívány výkonové normy, finanční plány podniku, marketingové plány, výsledky hodnocení pracovníků a další. Je nutné stanovit, jaké bude mít plánované vzdělávání vliv na růst produktivity pracovníků, a jak vzdělávání zohlední změny, které jsou plánované v podniku či změny, které přichází z vnějšího okolí podniku, jako je například digitalizace ekonomiky (Palíšková, Legnerová, Stříteský; 2021; s. 187-188).

Pro získání údajů o současném stavu vzdělávání ve společnosti může personalista kromě podnikových dokumentů využít i další metody a zdroje. Je možné zpracovat SWOT analýzu, provést dotazníkový průzkum, workshopy s vybranými pracovníky či vedením společnosti nebo vést rozhovory s jednotlivými pracovníky či jejich skupinami. Dále je možné čerpat údaje ze sledování pracovního výkonu, testů schopností, sebehodnocení jednotlivých pracovníků či z hodnocení výkonu nadřízeným nebo i jinými spolupracovníky (Vodák; 2004).

Jedním ze zdrojů, které je možné využít pro identifikaci vzdělávacích potřeb ve společnosti, je identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb nadřízeným pracovníka. Nadřízený pracovník a jeho podřízený, tedy vzdělávaný pracovník, jsou nejdůležitější články celého procesu zjišťování potřeb. Nadřízený má za úkol hodnotit soulad případně nesoulad mezi výstupem, který od pracovníka očekával, s výstupem, který skutečně pracovník odvádí. Vedoucí pracovník si v tomto případě musí klást čtyři otázky:

- Může?
- Zná?
- Umí?
- Chce?

V první otázce „Může?“ nadřízený pracovník zjišťuje, zda má podřízený všechny potřebné podmínky, které k výkonu práce potřebuje. Ve druhé otázce „Zná?“ je zjišťováno, zda pracovník disponuje potřebnými znalostmi pro to, aby odvedl výkon, který je od něj očekáván. Třetí otázka „Umí?“ se zaměřuje na identifikaci dovedností, kterými disponuje daný pracovník. Poslední otázka „Chce?“ pracuje se situací, kdy má pracovník všechny potřebné dovednosti a znalosti, a přesto neodvádí požadovaný výkon. Vedoucí pracovník musí definovat problém, který může nastat v motivaci pracovníka, případně transferu dovedností a znalostí do samotného výkonu práce (Horník; 2007; s. 139).

Zaměstnavatel musí brát také v úvahu, aby do cyklu vzdělávání pracovníků zahrnul vzdělávání a školení, které je povinné podle zákona, konkrétně dle Zákoníku práce. Jedná se o školení pracovníků v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a školení řidičů. U školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je zaměstnavatel povinen zajistit pracovníkům školení, které je vázáno na odborné předpoklady pracovníků a požadavky na výkon práce. Jedná se především o stanovení rizik, se kterými se může zaměstnanec dostat do kontaktu při výkonu práce. Vzdělávání v oblasti BOZP je zaměstnavatel povinen poskytnout pracovníkovi při změně druhu práce či pracovního zařazení. Dále pak při zavádění nových technologií či změnách výrobních a pracovních prostředků nebo postupů

a na konec v případech, které mohou pracovníka ohrozit na bezpečnosti či zdraví (Tomšej; 2023; s. 48-50).

Dalším povinným vzděláváním dle zákona je školení pracovníků v oblasti požární ochrany. Jedná se proškolení všech pracovníků společnosti, a to v pravidelném rytmu. Je požadováno rozdělení vzdělávání požární ochrany na tři úrovně. Konkrétně pro vedoucí pracovníky, pracovníky společnosti a osoby, které na pracoviště podniku přichází příležitostně. Mezi zákonné vzdělávání spadá také vzdělávání řidičů. Jedná se o školení, které je součástí školení BOZP, a to pro osoby, které v rámci svého zaměstnání případně dojíždění do místa výkonu práce, využívají automobil. Toto školení se týká pracovníků, kteří automobil využívají pouze doplňkově. Pro profesi tzv. řidičů z povolání je organizován speciální typ školení, které se opakuje nejčastěji jednou za rok. Za speciální kategorii povinného vzdělávání pracovníků dle Zákoníku práce se považuje školení o první pomoci (Ducháčková; 2021).

Pro naplnění cíle této diplomové práce s názvem „Zjišťování potřeb vzdělávání a jejich naplňování u vybraného zaměstnavatele“ byla jako společnost vybrána ČSOB Pojišťovna a.s. Z toho důvodu, že se jedná o distributora pojištění a zajištění je podle § 55 zákona č. 170/2018 Sb. o distribuci pojištění a zajištění, povinnost zajišťovat zaměstnancům vzdělávání potřebné k výkonu jejich práce, a to dle odboru, na kterém pracují. Toto vzdělávání bude více analyzováno v kapitole číslo 4.

Po identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje pracovníků je nutné stanovit cíle, kterých má být v průběhu vzdělávání dosahováno. Cíle musí být stanoveny SMART, musí být tedy specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované. Je tedy důležité, aby personalista, který stanovuje celý proces vzdělávání, specifikoval cíle a to vzhledem ke stanoveným potřebám vzdělávání. Musí vycházet z požadavků, které plynou ze standardů na jednotlivých pracovištích. Je důležité stanovit, kdy bude dosahování cílů vyhodnocováno a za jakých podmínek. Dále musí stanovené cíle umožňovat hodnotit jednak studijní výsledky jednotlivých pracovníků a jednak rozvojové nebo vzdělávací aktivity. V neposlední řadě musí cíle vzdělávání poskytovat vedení společnosti a personálnímu útvaru, organizátorům vzdělávání, lektorům a účastníkům jasný směr, kam bude vzdělávání směřováno (Barták; 2007; s. 17).

Cílem identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnostech v převážné většině bývá stanovení již zmíněného rozdílu mezi skutečným a požadovaným výkonem. Dále se jedná o formulaci záměrů, tedy stanovení obsahu učení a určení metod a forem, kterými bude vzdělávání prováděno. Cílem je také identifikovat slabé a silné stránky jednotlivých pracovníků

i pracovních týmů. V neposlední řadě může být cílem vzdělávání také podpora týmového i osobního rozvoje pracovníků (Barták; 2007; s. 19-20).

### **2.2.2 Plánování vzdělávání**

Druhou fází cyklu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti je plánování vzdělávání. Poté, co osoba odpovědná za vzdělávání v podniku získá potřebné informace, vytváří přehledy o tom, jak bude vzdělávání ve společnosti vypadat. Zpracovává tzv. plány vzdělávání, a to ve spolupráci s vedením společnosti či s ekonomickým oddělením, se kterým se podílí na plánování nákladů, které budou pro realizaci vzdělávacích programů pro zaměstnance potřebné.

Při plánování vzdělávání má již personalista definovanou mezeru mezi skutečnou a požadovanou úrovní znalostí a dovedností ve společnosti, a to jak celé společnosti, tak jednotlivců. Také jsou již definované cíle, jejichž naplnění jednak odstraní mezeru a jednak pomůže nasměrovat rozvoj zaměstnanců směrem, který je žádoucí. Osoba odpovědná za vzdělávání vytváří vzdělávací programy, podle nichž budou pracovníci ve společnosti vzdělávání (Horník; 2007; s. 144).

Při tvorbě vzdělávacích programů a plánů vzdělávání si personalista pokládá několik otázek, které mu pomáhají daný program či plán sestavit. Jedná se například o tyto otázky:

- Jaký je cíl vzdělávání pracovníků?
- Pro koho bude vzdělávací program určen, kdo bude cílovou skupinou?
- Na co bude výuka pracovníků zaměřena?
- Bude vzdělávací aktivu zabezpečovat zaměstnanec podniku či externí dodavatel?
- Jaké metody budou pro vzdělávání použity?
- Kde bude výuka pracovníků probíhat?
- Které metody budou následně pro vyhodnocení vzdělávání využity?

Tyto otázky, a mnoho dalších, je důležité zodpovědět, a to především z toho důvodu, že jejich zodpovězení pomůže odpovědné osobě sestavit komplexní plán vzdělávání (Palíšková, Legnerová, Stříteský; 2021; s. 189).

Sestavení vzdělávacích plánů a programů vyžaduje rozsáhlé zkušenosti a také přehled o oboru. I sami personalisté, kteří vzdělávání ve společnosti zajišťují, se vzdělávají v oblastech, jako jsou například zvolení vhodného lektora, účastníků školení, školeného programu či kontroly účinnosti školení. Tyto znalosti pomáhají nejen samotnému personalistovi, ale také celé společnosti, protože se díky tomu vyhne vysokým finančním nákladům a také tím

společnost získá potřebné pracovníky do budoucna (Evangelu, Hamalová, Fridrich, Novák; 2013; s. 81).

Autoři Evangelu, Hamalová, Fridrich a Novák ve své knize (2013; s. 82) definovali systém, dle kterého by měli personalisté tvořit vzdělávací programy a plány. Jedná se o čtyři základní aspekty, které je nutné při plánování vzdělávání definovat. Prvním aspektem jsou vstupy vzdělávání. Je tedy nutné stanovit osoby, které se budou školení účastnit a osoby, které školení povedou. Dále je nutné definovat zdroje, které jsou nutné k zajištění průběhu vzdělávání a pracovat i s ovlivňujícími okolnostmi, jako je například zdůraznění skutečnosti, že v průběhu letních prázdnin, tedy dob dovolených, bude zaměstnanců v podniku nejméně, a je tedy lepší naplánovat vzdělávání na jiné období. V neposlední řadě je nutné pracovat stále se strategií celé společnosti.

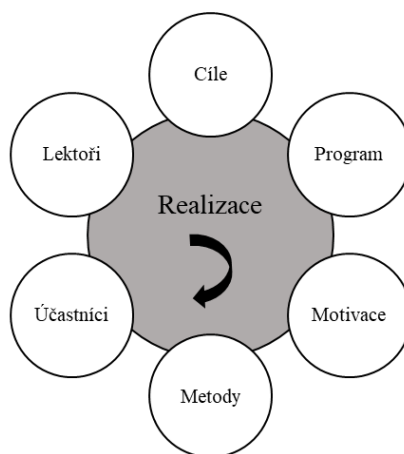
Druhým aspektem jsou procesy vzdělávacího programu a také pravidla procesů. Jedno z nejdůležitějších pravidel je pravidlo informačního a časového přesahu. Toto pravidlo pracuje s tím, že při plánování vzdělávání je nutné nedívat se pouze do budoucnosti společnosti, ale také do její minulosti, ze které lze získat řadu důležitých informací. Třetím aspektem jsou produkty vzdělávání. Jedná se o zvolení vhodné metody vzdělávání. Jednotlivé druhy vzdělávání budou definovány v následující části této kapitoly. Posledním, čtvrtým, aspektem jsou výstupy vzdělávacího programu a plánu. Při plánování výstupů se vychází ze stanovení metod, kterými budou dosaženy výsledky hodnocení. Také je nutné stanovit osoby, které budou hodnocení provádět (Evangelu, Hamalová, Fridrich, Novák; 2013; s. 82-91).

Po sestavení plánu vzdělávání a rozvoje je nutné celý plán zkontrolovat a přednést vedení společnosti pro jeho schválení. Jedná se o kontrolu toho, zda sestavený plán skutečně dokáže naplnit definované cíle, a to z hlediska rozsahu, obsahu a také kvality. Dále je důležité zhodnotit, zda plán plní tři základní funkce, zda je efektivní, ekonomický a relevantní. Plán vzdělávání a rozvoje musí také respektovat časové a finanční možnosti společnosti, být v souladu s firemní kulturou a v neposlední řadě, nesmí narušovat práci ostatních pracovníků společnosti (Barták; 2023; s. 180).

### **2.2.3 Realizace vzdělávacího procesu**

Třetím krokem systematického cyklu vzdělávání zaměstnanců v podniku je realizace vzdělávacího procesu. Poté, co jsou sesbírány a zanalyzovány všechny potřebné informace a údaje a vše je zaneseno do vzdělávacích plánů a programů, nastává čas na realizaci samotného vzdělávání. Nejedná se pouze o samotný akt vzdělávání, tedy jednotlivá školení či kurzy, ale o celé období, kdy jsou jednotlivé vzdělávací aktivity uskutečňovány.

Na začátku realizace vzdělávacích aktivit je důležité zabezpečit jednotlivé organizační činnosti a osobu, která za realizaci školení bude zodpovědná. Personalista musí oslovit zaměstnance, pro které je vzdělávání určeno, shromáždí o zaměstnancích potřebné údaje, vypracuje program školení, uzavře smlouvy s lektory, připraví studijní materiály, zajistí vhodné prostředí, a to včetně potřebného technického vybavení. V případě externího vzdělávání je důležité pro zaměstnance zajistit ubytování, stravu a dopravu. V neposlední řadě vytvoří certifikáty případně potvrzení pro absolventy vzdělávací akce a stanoví celkové náklady, které by měly alespoň částečně odpovídat nákladům, které jsou stanovené v plánu vzdělávání (Pališková, Legnerová, Střítecký; 2021; s. 189-190).



**Obrázek 3:** Prvky procesu realizace vzdělávání

**Zdroj:** vlastní zpracování dle (Vodák, Kucharčíková; 2011; s.99)

Fáze realizace vzdělávacího procesu se skládá z několika prvků. Konkrétně se jedná o šest prvků, které tvoří proces a neustále na sebe navazují. Jedná se o cíle, program, motivaci, metody, účastníky a lektory. Jednotlivé prvky procesu realizace vzdělávacího procesu jsou znázorněny na obrázku č. 3.

Prvním krokem procesu realizace vzdělávacího programu jsou cíle. Je důležité definovat jak cíle celého programu vzdělávání, které bývají již součástí plánů vzdělávání, tak cíle jednotlivých kurzů a vzdělávacích aktivit. V praxi je důležité odlišovat cíle a záměr. Záměr stanovuje, co chce lektor, který kurz vede, v průběhu lekce se zaměstnanci dělat, a jakou metodu učení zvolí. Cíl vzdělávacího kurzu definuje znalosti, dovednosti a schopnosti, které pracovníci po absolvování kurzu získají. Zaměstnance je důležité s cíli kurzu seznámit před jeho zahájením, protože to může zvýšit jejich motivaci a lépe se připraví na příjem nových informací. Druhým prvkem procesu je program, který je vytvářen vždy pro konkrétní vzdělávací akci. Program obsahuje časový harmonogram, témata, která budou vyučována, jméno lektora, místo vzdělávání, použité metody a také potřebné pomůcky. Třetím prvkem

je motivace pracovníků k učení něčeho nového. Navržený program musí v zaměstnancích vyvolat touhu získávat nové znalosti a dovednosti. Často k motivaci přispívá správně zvolená metoda učení či samotná osobnost lektora (Vodák, Kucharčíková; 2011; s. 99-102).

Čtvrtým prvkem jsou metody. Jednotlivým metodám a formám vzdělávání bude věnována následující část druhé kapitoly této diplomové práce.

Pátým prvkem jsou samotní zaměstnanci, tedy účastníci kurzu. Účastníky je nutné připravit na to, co je v rámci vzdělávací aktivity čeká. Je důležité s účastníky kurzu komunikovat a poskytnout jim základní organizační informace. U vzdělávacích programů, které trvají i více dní, je vhodné seznámit účastníky s lektorem ještě před samotným zahájením. Pomůže to uvolnit atmosféru a účastníci poté budou s lektorem více spolupracovat (Horník; 2007; s. 170-171).

Posledním prvkem cyklu realizace vzdělávání je lektor. Lektor je hlavní tvář celé vzdělávací akce, a od jeho přístupu a připravenosti se odvíjí celý úspěch školení. Je důležité, aby lektor před začátkem vzdělávací akce poznal publikum, tedy účastníky, v našem případě pracovníky. Lektor tak dokáže přizpůsobit program jejím konkrétním potřebám a vytvořit příjemnější prostředí pro vzdělávání. Lektor by si měl před začátkem vzdělávací akce vyzkoušet prostředí, ve kterém kurz povede, a také veškeré technické vybavení, které bude k práci potřebovat. Je zapotřebí, aby s účastníky kurzu neustále komunikoval a byl připraven odpovídat na jejich otázky (Verhulst, Decenzo, Robbins; 2015; s. 181).

#### **2.2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání**

Poslední fází celého systematického cyklu vzdělávání zaměstnanců v organizacích je vyhodnocování výsledků vzdělávání. Jedná se především o zjištění, jak vzdělávací program či plán splnil své cíle, a zda bylo dosaženo očekávaných výsledků. Zjištěné údaje posléze slouží pro další zjišťování potřeb vzdělávání pracovníků ve společnosti a pro další činnosti celého systematického procesu vzdělávání.

Vyhodnocování výsledků vzdělávání umožňuje vedení společnosti posoudit, jak bylo vzdělávání efektivní. Hodnocení jednotlivých vzdělávacích aktivit pomáhá definovat vylepšení nebo změny, které je nutné zavést pro další plánování a další procesy vzdělávání. Jedná se o porovnávání cílů a dosažených výsledků, a to z toho pohledu, jak byly splněny účely, pro které se vzdělávací akce organizovala. Současně je při vyhodnocování důležité stanovit, jaké informace budou pro hodnocení vzdělávání používány a od koho budou získávány (Armstrong, Taylor; 2020; s. 399).

Hodnocení efektivity vzdělávání je nejnáročnější fází celého systematického cyklu vzdělávání pracovníků ve společnosti. Obtížnost je dána především tím, že výsledky vzdělávání jsou velmi obtížně měřitelné a v mnoha případech jsou vidět až po uplynutí určité doby. Z toho důvodu využívají společnosti několik zavedených metod, které jim se zjišťováním výsledků vzdělávání pomáhají. Nejrozšířenější známou metodou je tzv. Kirkpatrickův model, který využívá pro hodnocení čtyři úrovně měření efektivity. Jedná se o reakci, učení, chování a výsledky. Celý Kirkpatrickův model je znázorněn na obrázku č. 4 (Palíšková, Legnerová, Stříteský; 2021; s. 190).



**Obrázek 4:** Kirkpatrickův model

**Zdroj:** vlastní zpracování dle (Palíšková, Legnerová, Stříteský; 2021; s. 193)

První úroveň tohoto modelu je reakce. Jedná se o hodnocení pracovníky, kteří se vzdělávací akce zúčastnili, a to nejčastěji ihned po ukončení vzdělávacího programu. Účastníci hodnotí jednotlivé prvky akce, kdy k hodnocení nejčastěji využívají hodnotící škálu případně odpovídají na otevřené otázky. Účastníci hodnotí jejich pocity, které se vztahují k využitým metodám, obsahu vzdělávání, ale také k postoji lektora. Druhou úrovní Kirkpatrickova modelu je učení. Konkrétně se jedná o hodnocení a měření množství dovedností a znalostí, které pracovníci získali na vzdělávací akci. Toto hodnocení je nejčastěji prováděno prostřednictvím testů nebo kvízů, které jsou součástí samotné lekce (Folwarczná; 2010; s. 176).

Třetí úroveň modelu je chování, konkrétně se měří pracovní chování a výkon pracovníka v podniku. Hodnotí se změny pracovního výkonu a pracovního chování zaměstnance, které jsou zapříčiněny absolvováním vzdělávací akce. K měření změny chování pracovníků se nejčastěji využívá metoda 360° zpětná vazba. Poslední úrovní Kirkpatrickova modelu jsou výsledky. Jde o hmatatelné výsledky, které se promítly do práce daného zaměstnance. Tyto výsledky pomáhají k organizačním změnám a zlepšení, které byly požadovány (Buckley, Caple; 2004; s. 188).

Některé zdroje uvádí ještě pátou úroveň modelu. Jedná se o ukazatel ROI neboli návratnost investic. Jedná se o ukazatel, který staví do poměru finanční přínos vzdělávacího programu zmenšeného o náklady na vzdělávací poměr a celkové náklady, které bylo k zajištění vzdělávací akce nutné vynaložit. Výsledek tohoto ukazatele slouží ke zdůvodnění vzdělávací

akce v oblasti financí. Ukazatel návratnosti investic znázorňuje kvalitativní přínosy vzdělávání ve finančním vyjádření (Armstrong, Taylor; 2020; s. 399).

### 2.3 Formy vzdělávání

V okamžiku, kdy je zjištěna potřeba vzdělávání pracovníků ve společnosti, je nutné stanovit nejen cíl vzdělávání, potřebné náklady a konkrétní účastníky, ale především formu, jakou bude vzdělávání pracovníků poskytováno. Při výběru formy vzdělávání pracovníků hrají velkou roli nejen již zmíněné náklady, ale také způsob, který by zaměstnancům mohl nejvíce vyhovovat, a který připraví pracovníky co nejlépe na jejich další pracovní cestě.

V oblasti vzdělávání pracovníků v podniku existuje řada metod. Každá metoda je zaměřena na jiné aspekty vzdělávací činnosti, má jiné přednosti, ale na druhé straně také omezení. Volbu správné metody vzdělávání pracovníků ve společnosti ovlivňuje především to, komu je určena, jaký má být její obsah a kolik finančních prostředků má společnost na vzdělávací program vymezeno. V praxi a také v teorii existuje rozlišení vzdělávacích metod pracovníků na dvě skupiny. První skupinou jsou metody vzdělávání na pracovišti neboli on-the-job-training. Druhou skupinou jsou naopak metody vzdělávání mimo pracoviště neboli off-the-job-training (Palíšková, Legnerová, Stříteský; 2021; s. 183-184).

První skupina, tedy metody vzdělávání na pracovišti, je vhodnější pro vzdělávání dělnických pracovníků, tedy pracovníků, kteří pracují ve výrobě podniku a vykonávají manuální práci. Druhá skupina, metody vzdělávání mimo pracoviště, je využívána především pro vzdělávání specialistů, administrativních pracovníků či vedoucích pracovníků. V praxi jsou ovšem obě metody často propojovány a dochází u nich k modifikacím, a to s ohledem na náplň práce vybrané skupiny pracovníků, která se vzdělávání účastní. Mezi metody on-the-job-training, tedy metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce zaměstnanců, spadá například instruktáž, koučování, mentoring, asistování, pověření úkolem, rotace práce, counselling nebo také pracovní porady. Oproti tomu do druhé skupiny metod, tedy metod off-the-job-training, se řadí přednášky, demonstrování, případové studie, brainstorming, hraní rolí, workshop, simulace nebo v poslední době velmi rozvinutý e-learning (Koubek; 2015; s. 266-273).

V případě analýzy vzdělávání pracovníků ve vybraném podniku se bude jednat převážně o vzdělávání administrativních pracovníků a manažerů, z toho důvodu budou definovány převážně metody vzdělávání mimo pracoviště.

Nejrozšířenější metodou vzdělávání pracovníků ve společnostech jsou **přednášky**. V případě vzdělávání formou přednášky je vzdělávání poskytováno vzájemnou konverzací mezi účastníky a prezentací, která bývá často podporována vizuálními pomůckami.

Přednášející s využitím vizuálních pomůcek popíše a vysvětlí ostatním účastníkům nové praktiky, politiky či postupy. Výhodou přednášek je, že má přednášející plnou kontrolu nad obsahem prezentace a počet účastníků přednášek často není omezen. Velkým plusem přednášek je to, že v jejich průběhu zvládne prezentující poskytnout účastníkům více nových poznatků a informací než při jiných formách metod. Nevýhodou přednášek bývá, že ne vždy je přednášející schopen posluchače zaujmout, zapojit do diskuze a v mnoha případech také nedokáže udržet jejich plnou pozornost po celou dobu přednášky (Buckley, Caple; 2004; s. 170).

Další metodou vzdělávání pracovníků v podniku je tzv. **koučování neboli coaching**. S coachingem je také často spojeno poradenství a poradci, kteří poskytují vybraným pracovníkům konzultace. Hlavním smyslem poradenství je pomoci účastníkovi vyřešit modelovou situaci, která je založena na reálném případě. Cílem konzultací a poradenství je snaha zvyšovat způsobilost vybraných pracovníků tím, že naleznou reálné řešení, které budou nadále v praxi využívat. Coaching se oproti poradenství liší tím, že účastník, i když pod vlivem svého kouče, nalezne řešení problému sám, čímž je zvyšována jeho motivace k získávání nových znalostí. Kouč vede svého svěřeného pracovníka neboli koučovaného, k tomu, aby pochopil principy, jak zvládnout konkrétní typy situací a pomocí specifické situace, kterou řeší, pomáhá k pochopení daného principu (Plamínek; 2014; s. 42-43).

**Workshop**, další metoda vzdělávání pracovníků mimo pracoviště, slouží ke zkoumání, identifikaci a hledání řešení předem stanového problému. Tato metoda umožňuje extenzivní studium vybrané situace, a to včetně všech aspektů a souvislostí, které ji mohou ovlivňovat. Výhodou workshopů je vysoký stupeň zapojení jednotlivých účastníků. Absolvováním této metody vzdělávání získají pracovníci vhodnou přípravu na specifické pracovní funkce. Workshop také velmi napomáhá k budování nových pracovních vztahů a kontaktů, a to především tím, že jsou vybrané problémy řešeny ve skupině, a ne pouze jednotlivými účastníky. Nevýhodou workshopů je, že jsou velmi časově náročné a vyžadují velkou participaci. Lektori často požadují specifické materiály a zařízení, které nemusí být v každém podniku lehce k sehnání (Barták; 2023; s. 183).

**Simulace neboli hraní role** je metoda vzdělávání, která se zaměřuje na prezentaci vybrané pracovní pozice, s ní spojené činnosti a úkoly, a to v rysech skutečné situace, která může nastat v praxi. Po účastnících je požadováno, aby používali konkrétní zařízení, sledovali a procvičovali postupy a řešili problémy tak, jako by prováděli dané zaměstnání v praxi. Součástí této metody je nejen procvičení dané pracovní činnosti, ale také například interpersonální cvičení, rozборы konkrétních reálných situací či manažerské hry. Výhodou této

metody je, že vzbuzuje velký zájem a motivaci účastníků. V rámci simulace je možné čerpat přímo ze zkušenosti účastníků a také jsou účastníci aktivně zapojováni. Nevýhodou je, že příprava a průběh celé metody, jsou velmi časově náročné a metoda může být velmi finančně náročná (Buckley, Caple; 2004; 171-172).

Metodou, která je často využívána u manažerských pozic, při vytváření nových projektů, ale také pro vzdělávání pracovníků, je **brainstorming**. Jedná se o metodu, která pracuje s případovými studii. Každý účastník brainstormingu je vyzván, aby navrhl řešení problému, který je v případové studii popsán. Návrhy řešení mohou být podávány ústně nebo písemně. Po předložení návrhů všech účastníků je uspořádána diskuse, při které se diskutuje o jednotlivých navrhovaných řešeních a cílem celého procesu je nalézt optimální návrh, případně optimální kombinaci návrhů. Výhodou brainstormingu je, že přináší řadu nových nápadů a přístupů k řešení problému, které mohou být využity i v praxi. Současně tato metoda podporuje kreativní myšlení všech zúčastněných. Nevýhodou brainstormingu mohou být mimořádné požadavky, které jsou kladeny nejen na vzdělavatele, ale také na samotnou přípravu celé vzdělávací akce (Koubek; 2015; s. 271).

V současné době patří mezi často využívané formy vzdělávání pracovníků online vzdělávání, tedy různé **e-learningy**. E-learning je definován následovně: „*Efektivní nastavení vnitřního systému vzdělávání a rozvoje prostřednictvím vzdělávacího procesu využívajícího informační a komunikační strategie.*“ Online vzdělávání přináší pracovníkům flexibilitu, a to z toho důvodu, že si mohou vzdělávací kurz spustit v libovolnou dobu a dle vlastního tempa učení. K rozšíření této metody vzdělávání silně přispěla pandemie COVID-19, která změnila přístup řady lidí k digitálnímu vzdělávání. E-learningy dokáží pracovníkům uspořit čas a společnosti pro ně nepotřebují vymezit velké množství finančních prostředků. Online vzdělávání se také často využívá pro zaškolování nových pracovníků, jako je například vzdělávání v oblasti BOZP nebo požární ochrany. Společnosti také mohou online vzdělávání monitorovat, a to přes zapnutou webovou kameru. Mohou tak sledovat emoce pracovníků a poznat tak, zda ho daný kurz baví či nikoliv (Urbancová, Vrabcová; 2023; 59-63).

Napříč všemi výše zmíněnými metodami vzdělávání pracovníků je využívána **diskuse**. Diskuse slouží buď k usměrnění průběhu řešení daného problému či úkolu nebo k nasměrování účastníků vzdělávacího programu zpět k vytyčenému cíli. Lektor může diskusi využívat také k povzbuzení zájmu účastníků a také k upevnování a vytváření názorů, postojů a mínění pracovníků při účasti na vzdělávací akci. Diskuse napomáhá ke spolupráci mezi účastníky a také k výměně názorů a zkušeností, které vedou k rozšíření a prohloubení dovedností a znalostí všech zúčastněných. V případě diskuse musí lektor umět vyvolat u účastníků důvěru

a pocit bezpečí, díky kterému se nebudou bát vyjádřit své názory, postoje a zkušenosti. Současně je nutné při diskusi respektovat názory ostatních, a to i v případě, že s názorem druhých účastníků vnitřně nesouhlasí (Barták, 2007; s.81-83).

Diskuse je také často využívána pro zpětnou vazbu po skončení dané vzdělávací akce. Lektor, ale také vedení společnosti zjistí, jak byli účastníci s průběhem vzdělávání spokojeni. Je zde možnost získat od pracovníků nové náměty a pomoci tak vylepšit a změnit některé body vzdělávání. Pracovníci tak získají pocit, že se sami podílí na organizování dalších vzdělávacích akcí a při další vzdělávací akci se budou cítit lépe. Vedení společnosti dokáže díky vzájemné diskusi s pracovníky odstranit možné chyby a posunout vzdělávací program na vyšší úroveň.

## **2.4 Management znalostí**

Každá organizace, která chce být úspěšná na trhu a chce mít výhodu oproti jejím konkurentům ví, že musí přesouvat čím dál větší pozornost na znalosti svých pracovníků. Musí správně pracovat s jejich vznikem, ukládáním, transformací, výběrem, zpracováváním a samozřejmě využíváním při výkonu práce. Znalosti vznikají díky datům, mezi kterými existuje vzájemná vazba a z nich se následně stávají informace. Pracovníci následně informace zpracují do zkušeností, tedy metod a technik, které využívají, a postupem času vzniknou potřebné znalosti, které každý pracovník potřebuje k výkonu své práce. Ovšem i znalosti je zapotřebí správně řídit, a to z toho důvodu, aby nebyly pouze hromaděny, ale především správně využívány. A k řízení znalostí ve společnostech napomáhá tzv. management znalostí (Petříková, Janků, Hofbruckerová; 2020; s. 76-77).

Společnost, která je založena na strategickém získávání, ukládání a využívání znalostí a informací dosahuje značné konkurenční výhody. Díky tomu, že se může podnik opřít o široký potenciál pracovníků, kteří disponují potřebnými znalostmi a dokáží je použít na vysoké odborné úrovni, je schopen rychleji objevovat a využívat příležitosti na trhu, inovovat nabízené výrobky či poskytovat služby s vyšší přidanou hodnotou pro zákazníka. Management znalostí je součástí celé strategie z oblasti řízení lidských zdrojů společnosti a je charakteristický především optimalizací procesů, které jsou pro podnik klíčové, leadershipem nebo například týmovou spoluprací a rozhodováním či generováním nových námětů (Barták; 2023; s. 129).

Management znalostí je systém, který lze chápat jako rozsáhlý komplex myšlenek, představ a přístupů, jejichž spojení vyvolává vznik a rozvoj nových vlastností pracovníků podniku. Jedná se zejména o znalosti inherentní neboli sounáležitě, u kterých je typické, že změna určité komponenty znalostí způsobí změnu jedné či více komponent znalostí případně vznik úplně nových částí znalostí pracovníka. Systémový přístup pro řízení znalostí v podniku

vytváří možnost pracovníkům společnosti systémově myslet a zároveň chápat věci v souvislostech. Tento systém také napomáhá tomu, že pracovníci zvládají problémy v praxi s plným zřetelem k souvislostem, jednotlivým vztahům a jejich vazbám (Barták; 2021; s. 161).

Jak již bylo řečeno výše, pro tvorbu znalostí jsou důležitá data. Data jsou často vyjádřena symboly, tedy písmeny, čísla, zvuky, obrazy či celými souvislými texty. Ovšem mohou být vyjádřeny také hmatem či čichem. Data sama o sobě nemají žádný význam, protože odráží objektivní realitu a jednotlivé události, u kterých není definována vazba na okolní děj a situace. Je důležité, aby pracovníci rozlišovali, která data jsou pro ně užitečná a která nikoliv. Získaná data lidé účelově uspořádávají do souborů dat neboli databází. Účelovým zpracováním a uspořádáním dat vznikají informace. Jednotlivým informacím pracovníci přiřazují význam a často informace odpovídají na otázky kdo?, kde?, kdy? a co?. Informace vzniká porozuměním vztahů mezi jednotlivými daty a interpretací získaných dat (Truneček; 2004; s. 13).

Ze získaných dat a informací následně vznikají znalosti, které pracovníci využívají k náplni práce svého pracovního místa. Znalosti se následně stávají jedním ze strategických zdrojů každé společnosti a pomáhají společnosti zvyšovat výkonnost pracovníků. Obecně se znalosti dělí na dva základní typy. Jedná se o explicitní znalosti a znalosti neformulované neboli tacitní. Explicitní znalosti je možné snadněji dokumentovat, zachytit a poté sdílet s ostatními zaměstnanci. Společnosti tyto znalosti často uchovávají v informačních systémech, a to ve formě dat. Jednotlivé explicitní znalosti je možné navzájem kombinovat a vytvářet díky jejich kombinaci znalosti nové. Druhým typem znalostí jsou znalosti neformulované neboli tzv. tacitní. Tacitní znalosti jsou znalosti, které nejsou vyslovené a tím pádem zaznamenané. Tyto znalosti jsou často spojeny s rutinami, postupy, nápady a idejemi konkrétního člověka, v našem případě pracovníka organizace. Jedná se o unikátní soubor zkušeností, pravidel, principů, dovedností a představ každého jednotlivého zaměstnance (Červený; 2016).

Ke správnému řízení a využití znalostí jednotlivých pracovníků organizace pomáhá právě management znalostí. Společnost k tomu využívá určité procesy, které se týkají všech osob, skupin pracovníků, institucí a systémů, které se nějakým způsobem podílí na chodu společnosti. Pro organizaci znalostí v podniku je důležitá souhra jednotlivých aktérů. Jedná se o autory, zprostředkovatele a koncové uživatele. Autoři a tvůrci zdrojů a znalostí obsahu rozumí a jsou schopni vytvořit dokument, kde znalosti, které chtějí předat ostatním, vysvětlí a srozumitelně popíší. Následně zprostředkovatelé předají pracovníkům potřebné znalosti, a to prostřednictvím některé z forem vzdělávání, které jsou definované v předchozí části kapitoly. Posledním článkem jsou koncoví uživatelé, kteří získané znalosti a dovednosti využívají v praxi, a to při výkonu práce na svém pracovním místě (Kučerová; 2017; s. 64-65).

Rozvoj znalostí v podniku a jejich plné využívání zvyšuje nejen výkon pracovníků, ale působí také na všechny ostatní faktory, jako jsou například stroje, technologie nebo i materiál. A z toho důvodu, že je v dnešní době trh plný velkým množstvím společností, musí si každý podnik budovat svou konkurenční výhodu na trhu. Jednou z nich mohou být právě i znalosti. Výhodou získanou z řízení znalostního managementu může být například schopnost sdílet a využívat jednotlivé znalosti pracovníků na všech podnikových úrovních rychleji a lepším způsobem než konkurence podniku. Podnik, který nedokáže využít znalostního informačního potenciálu svých pracovníků, se může dostat do velkých problémů, které budou pro podnik také velmi finančně náročné. Naopak, pokud bude společnost cílevědomě sdílet informace a znalosti mezi jednotlivými pracovníky a skupinami pracovníků, bude docházet k trvalému rozšiřování a také zlepšování znalostního zázemí (Petříková, Janků, Hofbruckerová; 2020; s. 83-84).

## **2.5 Shrnutí**

Druhá kapitola diplomové práce s názvem Zjišťování potřeb vzdělávání a jejich naplňování u vybraného zaměstnavatele se zabývala definicí hlavního tématu, tedy vzděláváním pracovníků. Kapitola byla dělena celkem na čtyři části. První část kapitoly se zabývala definicí vzdělávání pracovníků v podniku a jejich rozvojem. Byly zde definovány výhody, které vzdělávání pracovníků v podnicích přináší a také jednotlivé úkony a činnosti, které jsou potřebné k realizaci vzdělávacího procesu pracovníků ve společnosti.

Druhá část této kapitoly se zabývala definicí procesu vzdělávání zaměstnanců. Proces vzdělávání zaměstnanců se skládá z celkem čtyř částí neboli kroků. Jedná se o identifikaci potřeb vzdělávání pracovníků a stanovení cílů, plánování vzdělávání pracovníků, realizaci procesu vzdělávání a na závěr hodnocení procesu vzdělávání. Jedná se o cyklus, který se neustále opakuje a jednotlivé kroky na sebe navazují a jsou současné ovlivňovány všemi činnostmi v podniku z oblasti řízení lidských zdrojů. Nejdůležitějším krokem procesu vzdělávání je samotná identifikace potřeb, kdy je nutné, aby si daný útvar, případně konkrétní osoba, uvědomil mezeru ve znalostech zaměstnanců organizace. Na základě zjištěné potřeby jsou definovány cíle, kterých chce společnost vzděláváním dosáhnout. Následně nastává proces plánování, kdy jsou stanovovány metody, které budou pro vzdělávání využity a také konkrétní osoby, které se vzdělávání zúčastní. Jedná se jednak o samotné zaměstnance či skupiny zaměstnanců a jednak o lektora neboli školitele, který bude mít vzdělávání na starosti. Po naplánování vzdělávání následuje proces realizace, kdy je konkrétní vzdělávací akce

organizována a zaměstnancům jsou předávány nové požadované znalosti. Proces končí vyhodnocením vzdělávání, kdy je nejrozšířenější tzv. Kirkpatrickův model.

Třetí část druhé kapitoly se zabývala definicí a popisem jednotlivých forem vzdělávání. Byly definovány základní formy vzdělávání, které jsou typické pro administrativní pracovníky, a to především z toho důvodu, že analýza vzdělávacích potřeb bude realizována v podniku z oblasti pojišťovnictví. Pro definici byla vybrána například metoda koučování, přednášek, brainstorming nebo e-learningy.

Poslední část této kapitoly se zabývala definicí managementu znalostí. Jedná se o nástroj pro řízení znalosti ve společnostech. Také byly definovány pojmy jako data, informace a znalosti. V neposlední řadě bylo na znalosti nahlíženo jako na konkurenční výhodu jednotlivých organizací na trhu.

Následující kapitola této diplomové práce se bude zabývat představením vybrané společnosti, ve které byly zjišťovány potřeby vzdělávání zaměstnanců.

### **3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE**

Třetí kapitola této diplomové práce s názvem Zjišťování potřeb vzdělávání a jejich naplňování u vybraného zaměstnavatele se bude zabývat charakteristikou vybrané organizace, ve které bude analýza prováděna. Nejprve bude společnost stručně charakterizována, bude představena její historie a uvedeny jednotlivé druhy pojištění, které na finančním trhu nabízí. Dále bude představena organizační struktura celé ČSOB Pojišťovny, a.s. a také členění Odboru makléřského obchodu, v rámci kterého probíhalo dotazníkové šetření se zaměstnanci v oblasti vzdělávání. Následně bude zobrazen vývoj počtu zaměstnanců a vedoucích pracovníků v ČSOB Pojišťovně a.s. a vývoj hospodaření pojišťovny z pohledu předepsaného pojistného a čistého zisku.

#### **3.1 Základní představení společnosti a její historie**

Společnost, ve které bude analýza vzdělávacích potřeb vykonávána, bude známá finanční společnost s názvem ČSOB Pojišťovna a.s. Jedná se o univerzální pojišťovnu, která sídlí na Masarykově náměstí v Pardubicích, a která se zaměřuje na poskytování služeb živnostníkům, podnikům všech velikostí a občanům (ČSOB Pojišťovna a.s.; 2024a ©).

Společnost ČSOB Pojišťovna a.s. vznikla již v roce 1992. Pod tímto názvem vystupuje již od roku 2003, kdy po odkupu obchodní firmy IPB Pojišťovna a.s. změnila své jméno právě na ČSOB Pojišťovnu a.s. Touto změnou vznikl silný pojišťovací subjekt, jehož základní kapitál činí přibližně 2,8 mld. Kč. Vlastní kapitál ke konci roku 2022 se pohybuje ve výši 7,6 mld. Kč, čímž se pojišťovna řadí mezi kapitálově nejlépe vybavené pojišťovny na českém trhu. Hlavní předností ČSOB Pojišťovny a.s. je stabilní zázemí a osvědčené know-how jejího hlavního akcionáře, kterým je KBC Verzekeringen NV. Jedná se o belgickou pojišťovnu, která se řadí do nadnárodní skupiny KBC. Pojišťovna je členem České kanceláře pojistitelů, Českého jaderného poolu a také samozřejmě České asociace pojišťoven. Také je přidruženým členem I.N.I. neboli International Network of Insurance, což je mezinárodní síť pojištění, která rozšiřuje působnost ČSOB Pojišťovny a.s. pro uzavírání pojistných smluv po celém světě. Díky své velikosti se společnost řadí mezi největší pojišťovny v České republice. Je důležité zmínit, že její tržní podíl dle předepsaného pojistného, které vykazuje Česká asociace pojišťoven, činil ke konci roku 2022 8,8 %. (ČSOB Pojišťovna a.s.; 2024a ©).

ČSOB Pojišťovna a.s. je členem koncernu ČSOB, kdy je řízenou osobou společnosti Československá obchodní banka, a.s., která sídlí na Praze 5. Československá obchodní banka, a.s., zkratka ČSOB, a.s., je řídicí osobou, která má pod sebou celkem 14 řízených společností, které jsou podřízeny jejímu jednotlivému vlivu (ČSOB Pojišťovna a.s.; 2024b ©).

Mezi společnosti řízené Československou obchodní bankou a.s. spadají následující společnosti:

- Bankovní informační technologie, s.r.o.
- ČSOB stavební spořitelna, a.s.
- ČSOB Advisory, a.s.
- ČSOB Factoring, a.s.
- ČSOB Leasing, a.s.
- ČSOB Penzijní společnost, a.s., člen skupiny ČSOB
- ČSOB Pojišťovací makléř, s.r.o.
- ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB
- ČSOB Hypoteční banka, a.s.
- Pardubická Rozvojová, a.s.
- Patria Corporate Finance, a.s.
- Patria Finance, a.s.
- Patria investiční společnost, a.s.
- Radlice Rozvojová, a.s.

ČSOB Pojišťovna a.s. (2024a ©) na svých webových stránkách uvádí, že vstupuje na finanční trh s vizí, která zní: *„Přinášíme lidem jistotu a dodáváme odvahu tvořit vlastní svět.“* Pojišťovna má také stanovenou misi, která říká, že se jedná o pojišťovnu, která je lidem nablízku, a která společně se svými klienty dává nový smysl pojištění. Společnost má definované tři hodnoty, které dodržuje. Konkrétně se jedná o smysluplnost, férovost a radost. Logo ČSOB Pojišťovny a.s. je zobrazeno na obrázku č. 5.



**Obrázek 5:** Logo ČSOB Pojišťovny a.s.

**Zdroj:** (ČSOB Pojišťovna, a.s., 2024a ©)

Hlavní náplní pojišťovny je poskytování neživotního a životního pojištění jejím klientům. V rámci neživotního pojištění poskytuje ČSOB Pojišťovna a.s. pojištění úrazu,

nemoci a následné léčby, pojištění požáru a jiných majetkových škod, pojištění motorových vozidel či pojištění úvěru a záruky. Dále se jedná například o pojištění letecké, vnitrozemské plavby a námořní pojištění, pojištění pro zemědělce, pojištění podnikatelských rizik, pojištění internetových rizik a pojištění hypotéky (ČSOB Pojišťovna a.s.; 2024a ©).

Z oblasti životního pojištění pojišťovna poskytuje pojištění pro případ smrti případně případ dožití, kapitálové životní pojištění, investiční životní pojištění či důchodové pojištění. Také poskytuje pojištění pro případ úrazu a nemoci, avšak toto pojištění spadá do skupiny životních pouze v případě, že je doplňkem k jinému životnímu pojištění. ČSOB Pojišťovna a.s. myslí také na různorodost svých klientů a nabízí dětské životní pojištění a také specializované pojištění pro ženy a muže (ČSOB Pojišťovna a.s.; 2024a ©).

### **3.2 Organizační struktura společnosti**

ČSOB Pojišťovna a.s. disponuje velmi rozsáhlou organizační strukturou. Nejvyšším orgánem této společnosti je představenstvo. Představenstvo společnosti se skládá z celkem pěti členů, kdy předsedou představenstva je pan Jiří Střelický. Pan Jiří Střelický se stal předsedou představenstva a generálním ředitelem ČSOB Pojišťovny a.s. již na konci roku 2018. Místopředsedou představenstva, který je odpovědný za divizi interní distribuce a likvidace pojistných událostí, je pan Stanislav Uma. Pan Stanislav Uma nastoupil do pojišťovny již v roce 2015 a místopředsedou představenstva se stal v březnu roku 2019. Dalšími členy představenstva ČSOB Pojišťovny a.s. je pak pan Marek Cach, pan Tomáš Lain a pan Tomáš Hotový (ČSOB Pojišťovna, a.s., 2024a ©).

Organizační struktura ČSOB Pojišťovny a.s. se dále větví do Oddělení aktuáské funkce, Odboru řízení rizik a Odboru compliance. Dále je společnost členěna na celkem čtyři divize a útvar generálního ředitele. Pod Útvar generálního ředitele spadají celkově tři odbory. Konkrétně se jedná od Odbor auditu, Odbor právní a Odbor lidských zdrojů. Společně s Odborem auditu má společnost také Výbor pro audit, který se v současné době skládá ze tří členů. Pod Odbor lidských zdrojů se řadí také oddělení vzdělávání a tréninku, které poskytlo velké množství informací pro vypracování této diplomové práce (ČSOB Pojišťovna, a.s., 2024a ©).

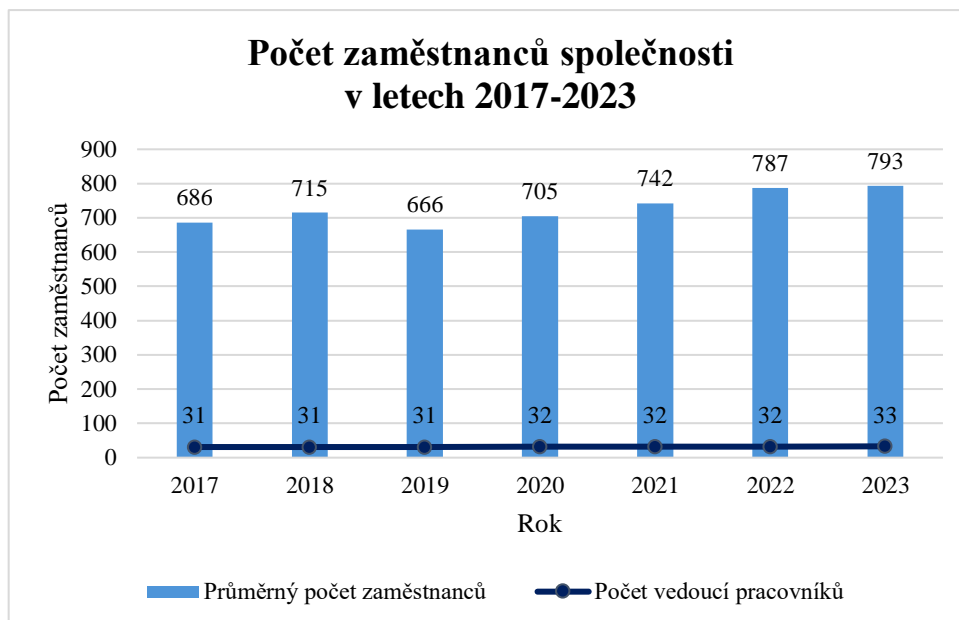
Jednou z divizí ČSOB Pojišťovny a.s. je Divize financí. Divize financí se dále dělí na Odbor účetnictví a správy aktiv, Odbor controllingu a reportingu, Odbor centrálních služeb a Odbor pojistné matematiky. Další divizí je Divize klientského servisu a přímé distribuce. Tato distribuce je rozčleněna na celkem čtyři odbory. Jedná se o Odbor aplikací a technologií, Odbor klientského kontaktního centra, Odbor likvidací pojistných událostí a Odbor podpory a správy

pojištění. Současně Odbor klientského kontaktního centra zahrnuje oddělení kontaktního centra mobilních techniků a pod Odbor likvidací pojistných událostí spadá Oddělení mobilních techniků, Oddělení pojistných událostí neživotního pojištění vozidla a příprava likvidace, Oddělení pojistných událostí neživotního pojištění majetku, odpovědnosti a speciálního pojištění a také Oddělení likvidace pojistných událostí životního pojištění. Odbor podpory a správy pojištění se dále člení na Oddělení projektové kanceláře a Oddělení správy pojištění (ČSOB Pojišťovna, a.s., 2024a ©).

Třetí divizí v ČSOB Pojišťovně a.s. je Divize životního a neživotního pojištění. Do této divize se řadí celkem šest odborů. Konkrétně se jedná o Odbor řízení produktů a podpory životního pojištění, Odbor data managementu, Odbor zajištění, Odbor pojištění vozidel, Odbor pojištění majetku a odpovědnosti a Odbor underwrittingu, riskmanagementu a specifických druhů pojištění (ČSOB Pojišťovna, a.s., 2024a ©).

V neposlední řadě ve společnosti nalezneme Divizi obchodní. Obchodní divize se skládá z Odboru podpory obchodu, Odboru account managementu ČSOB skupiny, Odboru interní distribuce a v neposlední řadě Odboru makléřského obchodu. A také zde nalezneme jednotlivé regiony České republiky. Organizační struktura společnosti je zobrazena v příloze č. 1 této diplomové práce (ČSOB Pojišťovna, a.s., 2024a ©).

ČSOB Pojišťovna a.s. je velmi rozsáhlá společnost, která zaměstnává velké množství pracovníků. V posledních letech se počet pracovníků pohybuje mezi 700 a 800 pracovníky. Nejvyšší počet pracovníků evidovala společnost v roce 2023, kdy zaměstnávala celkem 793 pracovníků. Oproti tomu nejméně pracovníků bylo ve společnosti zaměstnaných v roce 2019. Společnost eviduje také počet vedoucích pracovníků. Počet vedoucích pracovníků se v průběhu let příliš nemění. Do roku 2019 se držel konstantně na 31 vedoucích pracovnících. Od roku 2020 došlo k nárůstu o jednoho vedoucího pracovníka, tedy na celkových 32 vedoucích pracovníků. Avšak v roce 2023 se počet vedoucích pracovníků opět o jednotku zvýšil, a to na konečných 33 vedoucích pracovníků. Vývoj počtu zaměstnanců a vedoucích pracovníků mezi lety 2017 a 2023 je zobrazen na grafu č. 1 (eJustice; 2024).



**Graf 1:** Počet zaměstnanců a vedoucích pracovníků ve společnosti v letech 2017-2023

**Zdroj:** vlastní zpracování

Společnost svým zaměstnancům poskytuje příspěvek na penzijní připojištění a také životní pojištění. Pracovníci, kteří se rozhodnou odvádět příspěvek na penzijní připojištění, odvádí každý měsíc se své odměny příspěvek, který je ve výši nejméně 300 Kč. Příspěvek je odváděn do některého penzijního fondu, který je držitelem platné licence, kterou vydává Ministerstvo financí České republiky. Samotná ČSOB Pojišťovna a.s. zaměstnancům přispívá ve výši 500 Kč až 1 000 Kč. Pojišťovna také poskytuje zaměstnancům příspěvek na životní pojištění. Zaměstnanci, kteří se pro tuto zaměstnaneckou výhodu rozhodnou, odvádí ze své odměny každý měsíc částku ve výši minimálně 200 Kč. Společnost následně k tomuto pojistnému přidá částku ve výši 400 Kč až 2 500 Kč (eJustice; 2024).

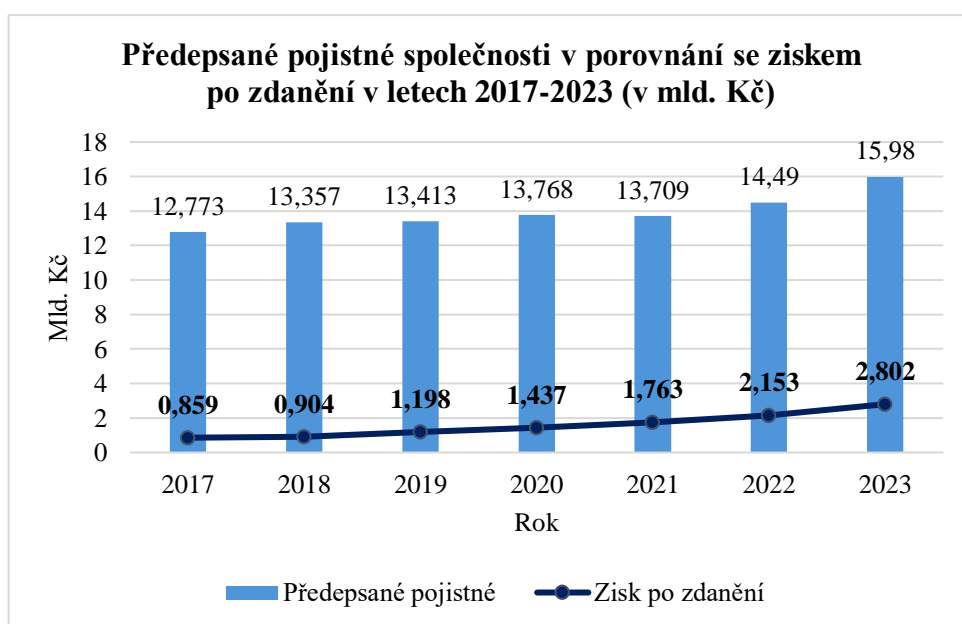
### 3.3 Hospodaření společnosti

ČSOB Pojišťovna a.s. je finanční institucí, která uzavírá životní i neživotní pojištění. Z toho důvodu se její výnosy skládají převážně z výnosů z pojistných smluv. Oproti tomu náklady jsou tvořeny náklady na pojistné služby z pojistných smluv, které společnost vystavila. Jedná se například o vzniklé pojistné nároky, náklady na pořízení pojistných smluv či provize na pořízení pojistných smluv. Čistý zisk po zdanění se ve společnosti pohyboval až do roku 2018 okolo jedné miliardy Kč. V roce 2019 společnost ČSOB Pojišťovna a.s. poprvé překonala hranici jedné miliardy Kč a v roce 2022 hranici dvou miliard Kč čistého zisku. V roce 2023 se čistý zisk společnosti přiblížil poprvé k necelým třem miliardám Kč (eJustice; 2024).

Každá pojišťovací společnost pracuje také s předepsaným pojistným. U jednotlivých pojistných smluv se jedná o předepsanou částku jednorázového nebo běžného pojistného,

kteřou musí pojistitel zaplatit za určené období. Samotná pojišťovna poté pracuje s tímto termínem jako se souhrnem všech plateb, které předepsala svým klientům za stanovené období, a které jsou sjednány v jednotlivých pojistných smlouvách (ČSOB Pojišťovna, a.s.; 2024c ©).

Předepsané pojistné ČSOB Pojišťovny a.s. se od roku 2017 do roku 2021 pohybovalo okolo 13 mld. Kč. Téměř ve všech letech společnost s výší předepsaného pojistného rostla, menší úpadek však nastal v roce 2021, což bylo způsobeno mimo jiné také pandemií COVID-19. V roce 2022 společnost poprvé překonala hranici 14 mld. Kč na předepsaném pojistném a v roce 2023 její předepsané pojistné vzrostlo meziročně o více než 1 mld. Kč. Přehled předepsaného pojistného společnosti v porovnání se ziskem po zdanění v letech 2017–2023 zobrazuje graf č. 2 (eJustice; 2024).



**Graf 2:** Předepsané pojistné společnosti v porovnání se ziskem po zdanění v letech 2017-2023 (v mld. Kč)

**Zdroj:** vlastní zpracování

ČSOB Pojišťovna a.s. rostla v roce 2023 dle žebříčku České asociace pojišťoven rychleji než celý trh, konkrétně o 0,2 %. Její tržní podíl se v roce 2023 dostal až na 9,0 % a tím si společnost udržela celkově 4. pozici na trhu. Nejrychlejšího růstu společnost dosáhla v oblasti neživotního pojištění, a to zejména v oblasti průmyslového pojištění, pojištění domů a domácností, cestovního pojištění a retailového havarijního pojištění vozidel. Celkově předepsané pojistné neživotního pojištění meziročně vzrostlo o 12 %. V oblasti životního pojištění v běžně placeném pojištění společnost meziročně vzrostla o 2,3 % a její tržní podíl v této oblasti se vyšplhal na 7,3 %. V oblasti jednorázových placených produktů životního

pojištění se ČSOB Pojišťovna a.s. umístila dokonce na 2. místě a její tržní podíl na trhu s těmito pojistnými produkty dosahoval výše 12,4 % (eJustice; 2024).

### **3.4 Shrnutí**

Třetí kapitola diplomové práce s názvem Zjišťování potřeb vzdělávání a jejich naplňování u vybraného zaměstnavatele se zaměřovala na představení společnosti, u které byly identifikovány činnosti vzdělávání zaměstnanců. Zjišťování potřeb vzdělávání a jejich naplňování bude prováděno ve velké finanční společnosti v ČSOB Pojišťovně a.s.

V první části kapitoly byla představena historie společnosti, její vznik a členství ve finančních uskupeních. Byla vymezena činnost podnikání, kdy se jedná o uzavírání životního a neživotního pojištění. Ve druhé části kapitoly byla představena organizační struktura ČSOB Pojišťovny a.s. Organizační struktura společnosti je velmi členitá. Byli představeni členové představenstva společnosti a jednotlivé odbory, oddělení a divize, na které je pojišťovna členěna. Detailněji byla představena struktura a členění Odboru makléřského obchodu, a to z toho důvodu, že zjišťovaná data od zaměstnanců budou získávána právě na tomto odboru. Z oblasti lidských zdrojů byl také uveden vývoj počtu zaměstnanců a řídicích pracovníků v průběhu sedmi let.

Poslední část této kapitoly se zabývala hospodařením společnosti. Byly stanoveny základní zdroje výnosů společnosti a nákladů, kterých společnost dosahuje. A byl definován vývoj čistého zisku společnosti v porovnání s předepsaným pojistným. Předepsané pojistné je pro každou pojišťovnu velmi důležitý finanční údaj, protože znázorňuje souhrn všech plateb, které předepsala svým klientům za dané období.

Následující kapitola se bude již zabývat samotnou analýzou zjišťování potřeb vzdělávání v ČSOB Pojišťovně a.s.

## **4 ANALÝZA POTŘEB A PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ VE VYBRANÉ ORGANIZACI**

Čtvrtá kapitola této diplomové práce s názvem Zjišťování potřeb vzdělávání a jejich naplňování u vybraného zaměstnavatele se bude zabývat již samotnou analýzou potřeb a procesu vzdělávání ve vybrané organizaci, tedy společnosti ČSOB Pojišťovna a.s. Analýza bude provedena na základě analýzy podnikových dokumentů společnosti, řízeného rozhovoru s manažerem vzdělávání a také na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

V první řadě tato kapitola bude definovat metodiku výzkumu. Následně se bude zabývat analýzou výzkumného vzorku, tedy představením odboru, na kterém bude prováděno dotazníkové šetření, a také analýzou organizačních dokumentů, které ve společnosti upravují vzdělávání pracovníků. V další části bude kapitola zaměřena na proces identifikace potřeb vzdělávání, a to prostřednictvím analýzy dotazníku pro zjišťování potřeb vzdělávání. Následně bude zanalyzován proces plánování vzdělávání a stanovení nákladů a také proces realizace, kde bude speciálně zanalyzován a definován e-learningový systém, který je ve společnosti zaveden. Na závěr bude analyzováno hodnocení vzdělávání zaměstnanců, a to možnými metodami, které společnost využívá.

Vzdělávací proces bude analyzován také pomocí dotazníkového šetření na vybraném odboru. Dotazníkové šetření bude jednak vyhodnoceno a jednak budou stanoveny a vyhodnoceny dvě hypotézy, které z analýzy vzdělávacího procesu vyplynou.

### **4.1 Metodika výzkumu**

Cílem diplomové práce je provést analýzu vzdělávacího procesu u vybraného zaměstnavatele. Pro naplnění tohoto cíle bylo vybráno několik metod výzkumu, pomocí kterých bude analýza prováděna. Pro celkovou analýzu procesu vzdělávání zaměstnanců budou analyzovány organizační dokumenty společnosti, které ve společnosti upravují oblast vzdělávání. Konkrétně se bude jednat o tři důležité směrnice, které spravuje Odbor lidských zdrojů společnosti. Konkrétní analýza a představení organizačních dokumentů bude v následující části kapitoly, konkrétně kapitole č. 4.2.

Současně s analýzou organizačních dokumentů, bude provedena i analýza výzkumného vzorku. Výzkumný vzorek se skládá ze skupiny zaměstnanců, kteří na analýze procesu spolupracují. Konkrétně se jedná o Odbor makléřského obchodu. Podrobné představení a analýzu výzkumného vzorku lze nalézt v kapitole č. 4.2. Výzkumný vzorek bude součástí dotazníkového šetření, který se procesem vzdělávání zaměstnanců zabývá z pohledu samotných pracovníků. Metodika dotazníkového šetření, otázky dotazníku či forma distribuce, bude

podrobně popsána v kapitole č. 4.7. Součástí analýzy také bude ověření platnosti dvou hypotéz, které testují závislost pracovní pozice respondenta na účasti na plánování vzdělávání a hodnocení vzdělávání.

Analýza procesu vzdělávání bude provedena také prostřednictvím řízeného rozhovoru s kompetentním pracovníkem společnosti. Bude se jednat o zaměstnance Odboru lidských zdrojů, konkrétně Oddělení vzdělávání a tréninku, který pod Odbor lidských zdrojů spadá. V rámci řízeného rozhovoru budou kladeny otázky, a to napříč celým procesem vzdělávání zaměstnanců. Na základě všech metod výzkumu, tedy řízeného rozhovoru, analýzy organizačních dokumentů, analýzy výzkumného prvku a také dotazníkového šetření, bude analyzován a popsán celý proces vzdělávání zaměstnanců u vybraného zaměstnavatele. Následně budou dle výsledků analýzy stanoveny návrhy na zlepšení současného stavu.

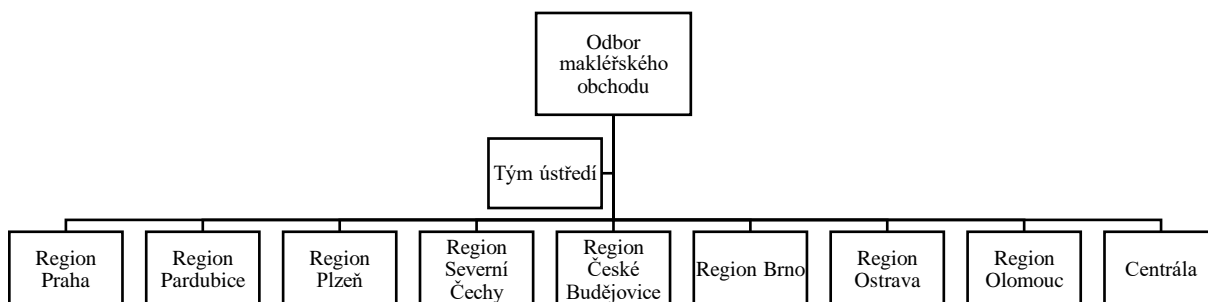
## **4.2 Analýza výzkumného vzorku a organizačních dokumentů upravující vzdělávání pracovníků**

Jak již bylo řečeno v kapitole číslo 3, která se zabývala představením vybrané společnosti, ČSOB Pojišťovna a.s. je velmi rozsáhlá a pracuje v ní téměř 800 zaměstnanců. Vzhledem k velikosti společnosti a také potřebě zachování určitých citlivých dat a údajů pouze pro společnost, byl pro analýzu vzdělávacích potřeb a procesu vzdělávání stanoven jeden odbor, ke kterému získala autorka přístup a povolení provést dotazníkové šetření.

Pro analýzu potřeb a procesu vzdělávání pracovníků v ČSOB Pojišťovně a.s. byl stanoven Odbor makléřského obchodu ve spolupráci s Oddělením vzdělávání a tréninku. Všechny důležité odbory a oddělení jsou barevně vyznačeny v příloze č. 1. Odbor makléřského obchodu spadá pod obchodní divizi a nalezneme v něm v současné době přibližně 115 pracovníků. Pracovníci jsou přijímáni jak na hlavní pracovní poměr, zkrácený pracovní poměr, tak i na dohody o provedení práce případně dohody o pracovní činnosti. Ředitelem celého Odboru makléřského obchodu je pan Martin Novotný. Odbor makléřského obchodu se zaměřuje na uzavírání smluv neživotního pojištění, a to zprostředkovaně ve spolupráci s makléři, kteří figurují na finančním trhu. Jedná se nejčastěji o pojištění podnikatelského rizika, havarijní pojištění a pojištění odpovědnosti z provozu vozidla.

Odbor makléřského obchodu se dělí na jednotlivé regiony, které nalezneme po celé České republice. Konkrétně se jedná o region Praha, Pardubice, Severní Čechy, Plzeň, České Budějovice, Brno, Olomouc, Ostravu a centrální obchody. Mezi největší regiony se řadí region Prahy a Pardubic. Pod Odbor makléřského obchodu spadá také tým ústředí. Tým ústředí poskytuje administrativní a kontrolní činnost pro jednotlivé regiony a jejich zaměstnance.

Jedná se například o kontrolu pracovníků na jednotlivých regionech, kontrolu proplacenosti jednotlivých pojistných smluv či tvorbu reportů. Reporty jsou tvořeny jednak pro interní potřeby společnosti a jednak pro potřeby externí, kdy se jedná o reporting pro nejdůležitější makléře, se kterými ČSOB Pojišťovna a.s. spolupracuje. Tým ústředí se také podílí na přípravě teambuildingových akcí pro jednotlivé regiony či celý odbor nebo také na případném zjišťování potřeb vzdělávání pro pracovníky tohoto odboru. Členění Odboru makléřského obchodu je znázorněno na obrázku č. 6.



**Obrázek 6:** Členění Odboru makléřského obchodu

**Zdroj:** vlastní zpracování

Mezi nejdůležitější organizační dokumenty, které řídí vzdělávání pracovníků ve společnosti ČSOB Pojišťovna a.s., se řadí tři interní směrnice. Konkrétně se jedná o směrnici číslo 121, směrnici číslo 180 a směrnici číslo 301. Všechny tyto směrnice vydává v ČSOB Pojišťovně a.s. Útvar generálního ředitele a orgánem, který nese odpovědnost za aktivity uvedené ve směrnici, tedy vzdělávání pracovníků, je Odbor lidských zdrojů. Všechny směrnice byly schváleny předsedou představena ČSOB Pojišťovny a.s. panem Jiřím Střelickým a také ředitelkou odboru lidských zdrojů, kterou je paní Tereza Matějková.

První směrnicí je směrnice číslo 121, která definuje obecná pravidla a principy vzdělávání zaměstnanců společnosti. Směrnice nabyla účinnosti v září roku 2022. Jedná se o interní dokument a vlastníkem informace je ředitel odboru lidských zdrojů. Směrnice definuje pravidla, rozpočet a plán vzdělávacích akcí a definuje interní vzdělávací akce a externí vzdělávací akce. Dále směrnice definuje jazykové vzdělávání, které je poskytováno pracovníkům společnosti a definuje oblast studia, které mohou zaměstnanci v rámci svého pracovního vztahu využívat. Směrnice se dále zabývá prohlubováním kvalifikace pracovníků a možností zvyšování nebo také získávání kvalifikace pro pracovníky společnosti. Směrnice se mimo jiné zaměřuje na definici zahraniční stáže, které se může zaměstnanec společnosti zúčastnit a stanovuje náklady, které jsou se vzděláváním pracovníků spojeny. Směrnice

obsahuje také několik příloh, kdy se jedná například o žádost o povolení studia, požadavek na zajištění vzdělávací akce nebo dohodu o prohloubení případně zvýšení kvalifikace.

Druhou důležitou směrnicí ve společnosti je směrnice č. 180. Jedná se o směrnici, která nabyla účinnosti v červnu roku 2024 a zabývá se základním popisem činnosti vzdělávání pracovníků, pravidly realizace a financování vzdělávacích akcí, které jsou zajišťované a hrazené oddělením vzdělávání a tréninku. Směrnice byla opět schválena předsedou představenstva a ředitelem odboru lidských zdrojů. Směrnice se zabývá definováním oblastí vzdělávání, které je poskytováno pracovníkům, definicí uživatelů a také forem, které pro vzdělávání odbor využívá. Dále je také definováno dělení vzdělávacích akcí, které zajišťuje odbor lidských zdrojů. Směrnice následně definuje základní pravidla účasti na vzdělávacích akcích, omlouvání neúčasti a případné sankce či vyloučení účastníka ze vzdělávací akce. V neposlední řadě směrnice definuje řízení nákladů, které jsou s realizací vzdělávacích akcí spojené. Zde se jedná o stanovení obecných pravidel, úhradu nákladů na vzdělávací akce, definici osob a činností vzdělávacích akcí či popisem adaptačního programu pro nové pojišťovací zprostředkovatele.

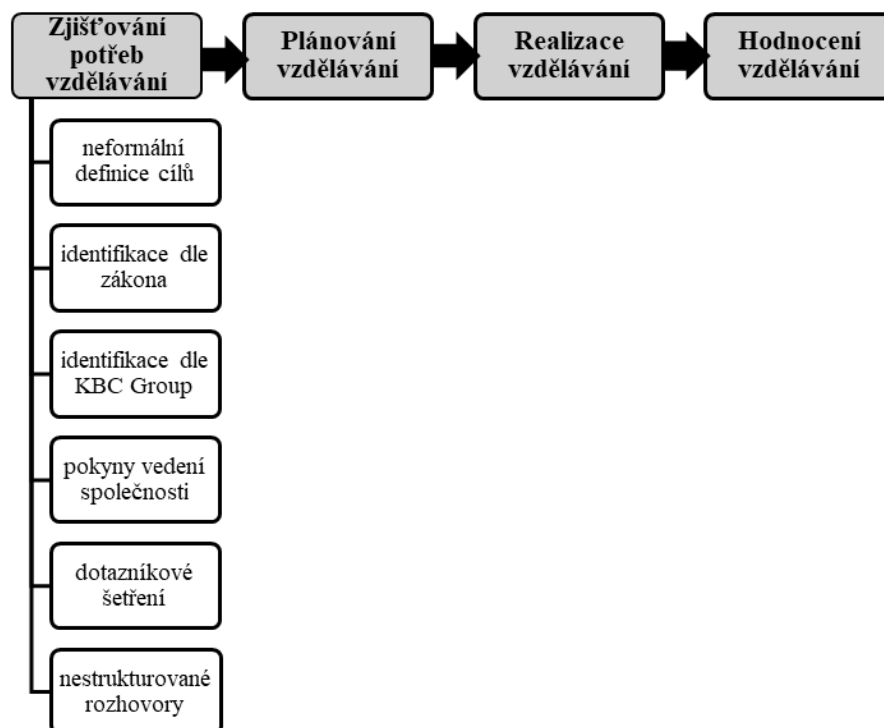
Třetí, poslední směrnicí, která se zabývá oblastí vzdělávání ve společnosti, je směrnice č. 301. Tato směrnice nabyla účinnosti v červnu roku 2024 a byla, stejně jako obě předchozí směrnice, schválena předsedou představenstva ČSOB Pojišťovny a.s. a ředitelem odboru lidských zdrojů. Směrnice se zabývá e-learningovým systémem pojišťovny, jeho správou a základními principy fungování celého systému. Směrnice nejprve popisuje e-learningový systém společnosti a jeho základní funkce. Dále definuje osoby, které se zabývají procesem a správou tohoto systému. Následně je definován postup implementace nových e-kurzů do e-learningového systému. V neposlední řadě směrnice uvádí přehled jednotlivých e-kurzů v e-learningovém systému ČSOB Pojišťovny a.s.

Analýza vzdělávacího procesu ve společnosti ČSOB Pojišťovna a.s. byla prováděna také na základě řízeného rozhovoru. Řízený rozhovor probíhal ve spolupráci s pracovnící Odboru lidských zdrojů, konkrétně Oddělení vzdělávání a tréninku, která v současné době pracuje na pozici HR business partnera. Na tomto oddělení v současné době pracuje celkem 22 pracovníků a pracovní náplň jednotlivých pracovníků se liší. Oddělení je rozděleno na jednotlivé metodiky, lektory a HR business partnery. Jednotlivé pracovní pozice jsou dále členěny pro interní zaměstnance či pro externí partnery, obchodníky. HR business partner, paní Ing. Pavla Žemličková, má ve společnosti konkrétně na starosti kmenové zaměstnance pojišťovny.

Na vzdělávání je v pojišťovně kladena velmi vysoká důležitost a vzdělávání pracovníků se řadí mezi nejdůležitější činnosti, které spadají pod oblast řízení lidských zdrojů. Mezi další důležité činnosti, které se řadí pod oblast řízení lidských zdrojů, patří převážně hodnocení pracovníků a jejich nábor. Důležitou činností, kterou je nutné také vyzdvihnout je career management. Jedná se o systém řízení kariéry, který má za cíl plánovat a řídit kariéru jednotlivých pracovníků společnosti. Career management v pojišťovně napomáhá především k rozvoji aktivit zaměstnanců v oblasti jejich kariérního a profesního růstu.

### 4.3 Zjišťování potřeb vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Péče o zaměstnance a s ní spojené vzdělávání zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností v ČSOB Pojišťovně a.s. Jedná se o činnost, na kterou je kladen velký důraz, a to jak od vedení společnosti, tak také od jejího hlavního akcionáře belgické pojišťovny KBC Verzekeringen NV. Vzděláváním pracovníků se v pojišťovně zabývá Odbor lidských zdrojů, konkrétně Oddělení vzdělávání a tréninku. Odbor lidských zdrojů má za úkol připravovat a zajišťovat všem zaměstnancům pojišťovny strategii vzdělávání a dalšího osobního rozvoje. Odbor je také garantem všech vzdělávacích akcí, které naplňují strategické cíle celé společnosti. Jednotlivé činnosti z oblasti zjišťování potřeb vzdělávání jsou zobrazeny na obrázku č. 7.



**Obrázek 7:** Proces vzdělávání zaměstnanců v ČSOB Pojišťovně a.s., část 1.

**Zdroj:** vlastní zpracování

ČSOB Pojišťovna a.s. si přímo nestanovuje formálně cíle pro oblast vzdělávání. Cíle pro tuto oblast jsou stanovovány především neformálně, a to v závislosti na cíle, které jsou

stanoveny v rámci projektů, na nichž v současné době pracovníci pojišťovny pracují. Na cíle v rámci projektů jsou následně navázány jednotlivé kurzy, které by měli pracovníci absolvovat. Jako příklad pro stanovení cílů v oblasti vzdělávání lze uvést IT oddělení společnosti. V rámci tohoto oddělení dochází často k práci na různých projektech, které jsou velmi finančně nákladné. Na tyto projekty jsou navázány vzdělávací kurzy, které jsou nejen finančně, ale také časově náročné. Z toho důvodu jsou v této oblasti cíle pro vzdělávání občas stanovovány, avšak jedná se o velmi výjimečné situace.

Jak již bylo řečeno výše, cíle v oblasti vzdělávání jsou stanovovány spíše neformálně. Nelze je tedy přímo vyhodnocovat. Avšak v případě, že se jedná o povinné vzdělávání, které pracovník musí splnit, na jeho splnění je kladen velký důraz. V případě, že pracovník povinný kurz nesplní, nemůže na dané pracovní pozici dále pracovat. S tímto pracovníkem je buď rozváznán pracovní poměr anebo je přesunut na jinou pracovní pozici.

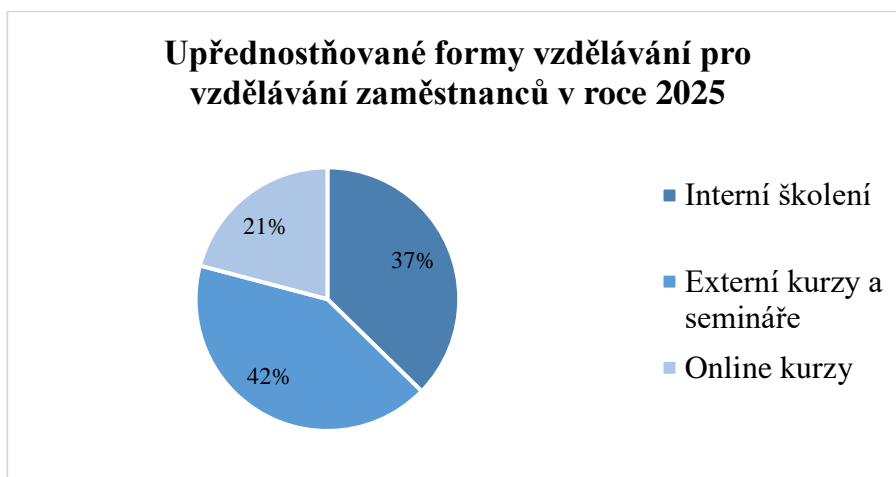
Při zjišťování potřeb vzdělávání využívá Odbor lidských zdrojů několik zdrojů. Mezi nejčastější zdroje, podle kterých jsou potřeby vzdělávání stanovovány, se řadí zákony, s nimiž souvisejí změny legislativy, dotazníky, nestrukturované rozhovory s pracovníky nebo také auditní rozhodnutí, které vyplynou z provedené kontroly. Vstupuje sem také doporučení od KBC nebo například změny podnikové kultury, kdy může být nové vzdělávání nařízeno vedením společnosti.

Při zjišťování vzdělávacích potřeb využívá Odbor lidských zdrojů v první řadě převážně dotazníkové šetření. Jedná se o dotazníkové šetření v elektronické podobě, které je distribuováno mezi vedoucí pracovníky odborů a oddělení a také mezi vedoucí jednotlivých týmů. Komparace s vedoucími pracovníky je tedy při zjišťování potřeb vzdělávání pracovníků opravdu vysoká a lze říci, že probíhá v průběhu celého roku. Již zmíněný dotazník je rozesílán vedoucím pracovníkům jednou ročně. Dotazník obvykle obsahuje okolo 20 otázek a je mezi vedoucí pracovníky rozesílán po skončení prvního pololetí daného roku. Jedná se především o sběr informací pro následnou tvorbu plánu vzdělávání zaměstnanců v ČSOB Pojišťovně a.s. Dotazník obsahuje otázky jak otevřené, tak uzavřené, ale také polouzavřené.

Dotazník pro zjištění vzdělávacích potřeb zaměstnanců pro rok 2025 obsahoval celkem 21 otázek a zapojilo se celkem 37 respondentů. První dvě otázky dotazníku byly úvodní a také identifikační. První otázka, jak se mohlo zdát, zněla obecně a na mnohé působila nepodstatně, avšak dokázala nabudit přátelskou atmosféru, na kterou je v pojišťovně kladen velký důraz. U první otázky měl tedy respondent napsat, jak se dnes má. Druhá otázka byla identifikační, kdy respondent uvedl své jméno. Jak bylo řečeno výše, jednalo se o dotazník pro vedoucí pracovníky, bylo tedy nutné identifikovat odpovědi vedoucích pracovníků a zařadit odpovědi

na správné odbory, oddělení a týmy. Třetí otázka dotazníkového šetření se již přímo zaměřovala na zjištění konkrétních znalostí a dovedností, které by vedoucí pracovníci nejraději rozvíjeli u svých podřízených pracovníků, a to vzhledem ke stanoveným cílům celé společnosti. Respondenti měli na výběr celkem z pěti uvedených možností a také mohli sami napsat oblast, ve které by chtěli své zaměstnanec vzdělávat. Na výběr měli mezi komunikačními dovednostmi, IT a digitálními dovednostmi, jazykovými dovednostmi, projektovým řízením, zákaznickým servisem a možností jiné, kam mohli zapsat vlastní odpověď. Nejvíce vybíranými odpověďmi byly komunikační dovednosti a IT a digitální dovednosti. Řada respondentů zvolila také možnost zapsat vlastní volbu oblasti vzdělávání a mezi odpověďmi bylo například vzdělávání v oblasti zákaznického servisu nebo rozvíjení soft skills a osobního rozvoje.

Čtvrtá otázka se zaměřovala na formu vzdělávání, kterou vedoucí pracovníci upřednostňují. Na výběr bylo mezi interním školením, externími kurzy a semináři a online kurzy. Vyhodnocení této otázky je zobrazeno na grafu č. 3. Graf ukazuje, že vedoucí pracovníci nejvíce preferují externí kurzy a semináře, dále pak interní školení a nejméně preferují pro vzdělávání zaměstnanců v roce 2025 online kurzy. Pátá otázka dotazníku se zabývala zjištěním časových možností, které by pro školení zaměstnanců byly nejvhodnější. Na výběr bylo několik možností, kdy se jednalo například o školení online a to 1-3 hodiny 1x týdně, 1 celodenní online školení, prezenční školení 2 dny v kuse a další. Nejčastějšími odpověďmi bylo prezenční školení na 1 den, prezenční školení do 4 hodin a online školení 1-3 hodiny 1x týdně.



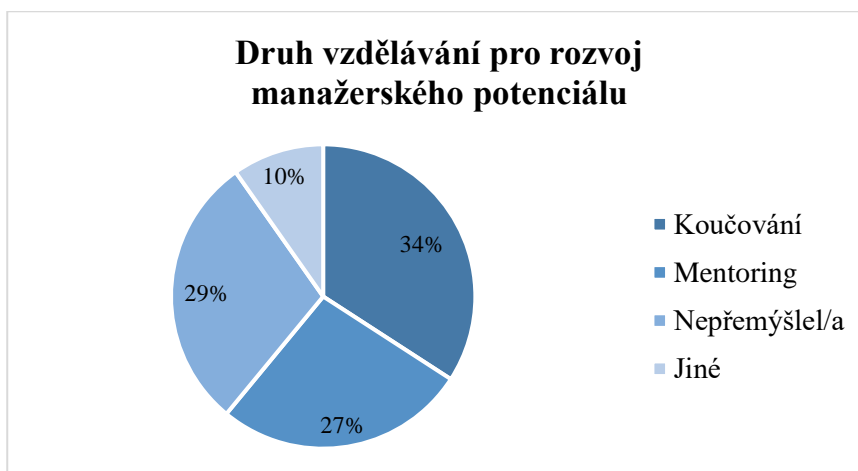
**Graf 3:** Upřednostňované formy vzdělávání pro vzdělávání zaměstnanců v roce 2025

**Zdroj:** vlastní zpracování

Šestá otázka dotazníkového šetření byla otevřená a respondenti uvedli školení, které pro ně a jejich zaměstnance bylo v poslední době nejvíce užitečné. Následující tři otázky dotazníku

se zaměřovaly na platformu Seduo, která nabízí možnost studovat online z domova, po práci, na dovolené či například ve vlaku. Seduo využívá ČSOB Pojišťovna a.s. videokurzy, kterých se mohou zaměstnanci zúčastnit. Respondent měl odpovědět, zda má přehled, kdo z jeho odboru či oddělení Seduo využívá, o jaké kurzy na platformě Seduo by měl zájem či zda potřebuje uskutečnit schůzku ohledně platformy Seduo. Zde byly nejčastějšími odpověďmi požadavky na kurzy z oblasti umělé inteligence, komunikačních dovedností, kurzů zaměřených na práci v Excelu a Wordu a také kurzy zaměřené na rozvíjení anglického jazyka. Desátá otázka dotazníku se zaměřovala na stanovení specifických oblastí školení, jako je například Python, Java, datová analýza či testing.

V následujících otázkách dotazníku respondenti odpovídali na otázky, zda mají konkrétní návrhy na školení, která by měla být zorganizována, zda existuje nějaká věc, kterou by s týmem rádi vyzkoušeli, zda by uvítali rozvoj i pro sebe, zda mají potřebu rozvíjet svůj manažerský potenciál, případně, jaké školení pro ně byla v poslední době přínosná. Zde se mezi nejčastějšími odpověďmi objevovaly kurzy na osobní rozvoj, soft skills a kurzy pro vylepšení schopnosti vedení týmu. Zajímavou otázkou dotazníku byla otázka č. 18. Cílem otázky bylo zjistit, zda vedoucí pracovníci přemýšleli o nějakém určitém typu vzdělávání pro sebe samé. Jednalo se o polouzavřenou otázku, kde měli vedoucí pracovníci na výběr z koučování, mentoringu, odpovědi, že o takovém vzdělávání nepřemýšleli či mohli sami uvést jinou odpověď. Nejvíce vedoucích pracovníků uvedlo koučování, následně mentoring, ale také se poměrně často objevovala odpověď, že o vzdělávání pro rozvoj svého manažerského potenciálu nepřemýšleli. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou zobrazeny na grafu č. 4.



**Graf 4:** Druh vzdělávání pro rozvoj manažerského potenciálu

**Zdroj:** vlastní zpracování

Poslední otázka dotazníkového šetření se zaměřovala na uvedení návrhů na zlepšení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje týmů ve společnosti. Odpovědi na tuto otázku

společnost nedovolila zveřejnit, avšak odpovědi byly různé, ale výsledek byl vesměs pozitivní. Řada respondentů uvedla i důležité poznatky, na které by společnost měla brát zřetel a zamyslet se nad jejich zavedením do praxe.

Vedoucí pracovníci se do zjišťování potřeb vzdělávání nezapojují pouze prostřednictvím dotazníkového šetření, ale také formou rozhovorů. Jedná se často o nestrukturované rozhovory, které většinou probíhají po hodnocení práce vedoucích pracovníků s jejich podřízenými. Vedoucí pracovníci často při ročním, případně čtvrtletním hodnocení se svými podřízenými pracovníky, přichází s novými nápady na vzdělávání. Tyto poznatky pochází buď přímo od kmenových pracovníků anebo od vedoucích pracovníků. V případě, že má kmenový pracovník zájem o určité vzdělávání, sdělí své požadavky vedoucímu pracovníkovi, který následně předá potřebné informace Odboru lidských zdrojů. Samotný kmenový pracovník se pak může i sám podílet při plánování daného vzdělávání.

Dalším zdrojem, který Odbor lidských zdrojů pro zjišťování potřeb vzdělávání využívá je povinné vzdělávání, které je nutné splnit dle zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění. Zde společnost využívá portál ČBA EDUCA, který nabízí odborné zkoušky několika úrovní. Povinné vzdělávání pracovníků bude analyzováno dále.

Při zjišťování potřeb vzdělávání zaměstnanců ČSOB Pojišťovny a.s. pracuje Odbor lidských zdrojů se čtyřmi důležitými pojmy. Jedná se o studium, prohlubování kvalifikace, zvyšování či získávání kvalifikace a zahraniční stáže. Prvním z důležitých termínů, se kterými odbor pojišťovny pracuje, je studium. Tento pojem pracuje s podmínkou, že zaměstnanci je povoleno pouze takové studium, které je zaměřeno na získání, prohloubení či případně rozšíření znalostí, které potřebuje pro výkon dané pracovní pozice, na které se nachází, případně které jsou součástí kvalifikačních předpokladů či jsou součástí individuálního kariérového růstu. Studium je zaměstnanci povoleno v případě, že je v zaměstnaneckém poměru se zaměstnavatelem. U prohlubování kvalifikace je povinnost trvání zaměstnaneckého poměru minimálně 1 rok. Oproti tomu u zvyšování či získávání kvalifikace je povinnost trvání zaměstnaneckého poměru nastavena minimálně na 2 roky.

Druhým důležitým pojmem je prohlubování kvalifikace. Konkrétně se jedná o doplňování, udržování a obnovování kvalifikace, kterou již zaměstnanec má, a to za pomoci školení či jiné formy přípravy nebo studia. Prohlubování kvalifikace může být také nařízeno zaměstnanci zaměstnavatelem, tedy ČSOB Pojišťovnou a.s., a to jako součást výkonu práce. V případě prohlubování kvalifikace je se zaměstnancem sepsána dohoda o setrvání v pracovním poměru po ukončení prohloubení kvalifikace v případě, že předpokládané náklady překročí výši, která je stanovena v Zákoníku práce. Jedná se konkrétně o částku 75 000 Kč.

V případě nákladů, které jsou s prohlubováním kvalifikace zaměstnance spojeny, zaměstnavatel poskytuje náklady na úhradu kurzovního nebo jeho část, případně je zde spoluúčast zaměstnance, a to v případě, že prohlubování kvalifikace nebylo zaměstnanci nařízeno. Dále zaměstnavatel hradí náklady cestovní a také studijní volno jako součást výkonu práce.

Třetím pojmem, který rozděluje vzdělávání ve společnosti, a na který musí brát zřetel Odbor lidských zdrojů při zjišťování potřeb vzdělávání, je zvyšování či získávání kvalifikace. Zvyšováním kvalifikace se rozumí takové studium, vzdělávání, školení či jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, které je v souladu s potřebou zaměstnavatele. Účast zaměstnance na studiu navrhuje nadřízený vedoucí pracovník a návrh doporučuje člen představenstva pojišťovny. Určení výše úhrady a výše poskytnutí pracovních úlev navrhuje Odbor lidských zdrojů. Následně je to schváleno ředitelem Odboru lidských zdrojů a předsedou představenstva. Při zvyšování kvalifikace může zaměstnavatel zaměstnanci poskytnout pracovní úlevy, a to formou pracovního volna a dále úhradu kurzovního. V tomto případě nejsou zaměstnavatelem poskytovány náklady na stravování, ubytování a dopravu.

Posledním důležitým rozlišováním vzdělávání při jeho identifikaci a zjišťování potřeb jsou zahraniční stáže. Účast zaměstnance na zahraniční stáži případně studijním pobytu musí být schválena předsedou představenstva společnosti. Účast zaměstnanců na zahraniční stáži nebo studijním pobytu se následně plánuje samostatně, a to v rámci rozpočtu, který byl na vzdělávání zaměstnanců stanoven.

Při identifikaci potřeb vzdělávání je důležité brát v potaz také povinné vzdělávání zaměstnanců. Povinné vzdělávání pracovníků na jednotlivých pracovních pozicích stanovuje několik zainteresovaných stran. Jedná se o vedení ČSOB Pojišťovny a.s., o skupinu KBC, ale také o Českou národní banku. Povinné vzdělávání se pro zaměstnance odvíjí od jejich pracovní pozice, na které jsou zaměstnáni. Dalším důležitým faktem je ale také například pracovní poměr, na který jsou u zaměstnavatele zaměstnáni. Záleží, zda jsou zaměstnáni na plný úvazek, částečný úvazek či se jedná o pracovníky na dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce.

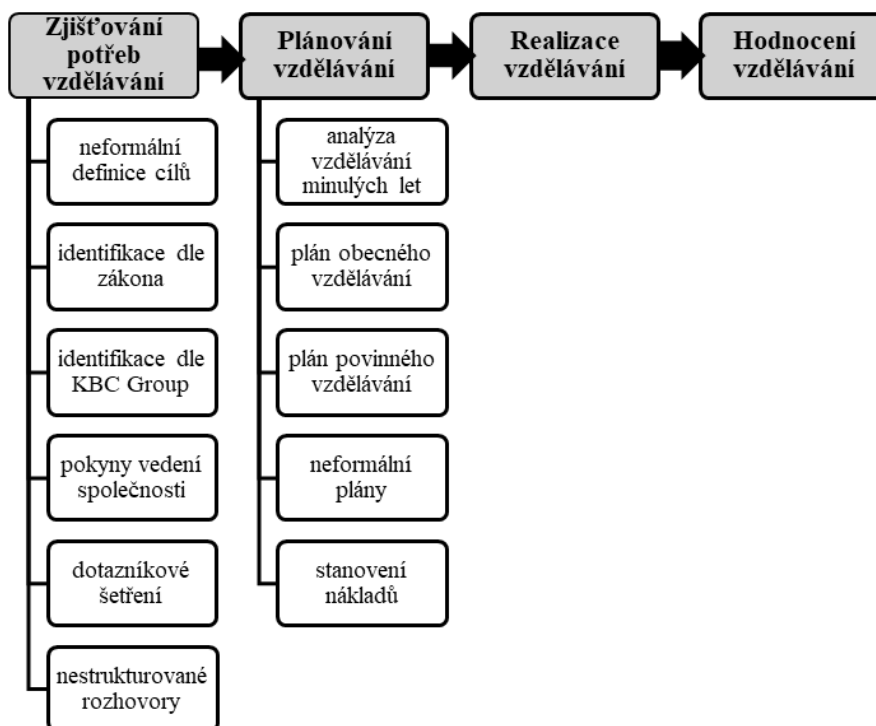
#### **4.4 Plánování vzdělávání zaměstnanců v organizaci**

Po zjišťování potřeb vzdělávání zaměstnanců ČSOB Pojišťovny a.s. přichází na řadu plánování vzdělávání. Při plánování vzdělávání jsou vyhodnocovány zjištěné potřeby. Jsou vyhodnocovány dotazníky z dotazníkového šetření, dále jsou vyhodnocovány rozhovory s vedoucími pracovníky, ale také s kmenovými pracovníky. Také jde zde analyzováno

hodnocení jednotlivých vzdělávacích akcí, které v minulém období proběhly, a to zaměstnanci, kteří se dané akce zúčastnili. Po vyhodnocení a analýze potřeb přichází na řadu tvorba plánů a rozpočtů.

Odbor lidských zdrojů je v ČSOB Pojišťovně a.s. veden jako správce rozpočtu, který je pro vzdělávací akce pro zaměstnance stanovován. Jeho další kompetencí je rozhodování o oprávněnosti všech vzdělávacích akcí, které jsou v pojišťovně uskutečňovány. Odbor dále stanovuje kvalifikační předpoklady pracovníka, možný rozvoj jeho kompetencí a také délku zaměstnání daného pracovníka, který bude na vzdělávací akci vyslán.

Odbor lidských zdrojů má za úkol také vytvářet a průběžně spravovat plán vzdělávacích akcí, které budou pracovníkům pojišťovny v průběhu roku nabízeny. Všechny vzdělávací akce, které jsou pořádané Odborem lidských zdrojů, jsou zveřejňovány v aplikaci eDoceo, která bude popsána níže, a také na intranetu POJKA, který využívá pojišťovna pro hromadná sdělení zaměstnancům. Odbor lidských zdrojů také vede evidenci absolvovaných vzdělávacích akcí v elektronické podobě a eviduje seznam všech účastníků. Také eviduje veškeré vynaložené prostředky, které byly pro vzdělávání zaměstnanců nutné. Všechny činnosti vyplývající z plánování vzdělávání pracovníků jsou zobrazeny na obrázku č. 8.



**Obrázek 8:** Proces vzdělávání zaměstnanců ČSOB Pojišťovny a.s., část 2

**Zdroj:** vlastní zpracování

Na plánování vzdělávání se v ČSOB Pojišťovně a.s. podílí několik osob. Konkrétně se jedná o vedoucí pracovníky jednotlivých týmů, business partneři, náboráři a výše postavení

ředitelé. V rámci spolupráce s vedoucími pracovníky se stanovují především témata vzdělávání pro zaměstnance.

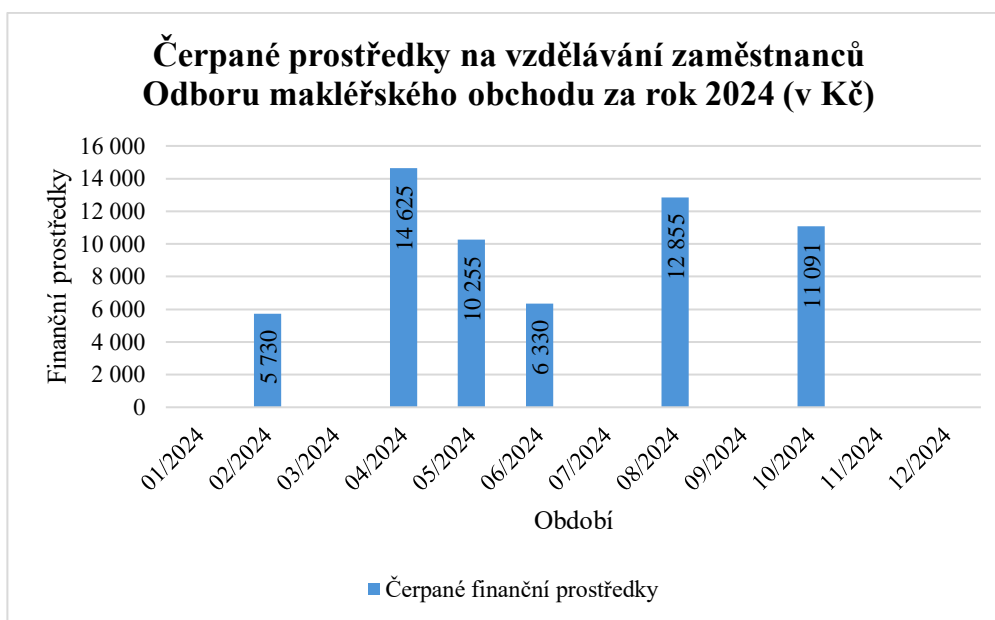
Součástí vytváření plánů vzdělávání je také hodnocení samotných pracovníků. Jedná se především o výstupy z hodnotících rozhovorů, které probíhají každý rok mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. V rámci ročního hodnocení mohou pracovníci svému nadřízenému sdělit, ve kterých oblastech by se chtěli dále rozvíjet, či co by se chtěli nového naučit, případně, jak se profesně posunout. V průběhu hodnocení se tedy společně shodnou na určité oblasti vzdělávání, kterou požadují a vedoucí pracovník následně tyto informace předá Odboru lidských zdrojů. Odbor lidských zdrojů následně hledá vhodné kurzy, které budou zaměstnancům daného týmu nabízeny. Také samotní zaměstnanci se mohou zapojit do plánování zvoleného školení, ať už se jedná o výběr lektora či vhodné formy. Důležitá je zde především komparace zaměstnance a Odboru lidských zdrojů, který se snaží najít a naplánovat školení tak, aby bylo co nejvíce podle představ budoucích účastníků.

V ČSOB Pojišťovně a.s. je tvořeno několik plánů vzdělávání, kdy hlavním plánem je plán obecného a povinného vzdělávání pracovníků. Plány vzdělávání jsou také vytvářeny pro konkrétní pracovní pozice. Jedná se například o pracovní pozice na call centru či dalších odborech. Oproti tomu pro některé odbory a s nimi spojené pracovní pozice, plány vytvářeny nejsou. V případě, že plány vzdělávání pro konkrétní pozice vytvářeny nejsou, hraje zde velkou roli potřeba vzdělávání. Jako příklad lze uvést změny, které ovlivní práci daného pracovníka. Může se jednat o změny legislativní, ekonomické či právní. Příkladem je například vzdělávání pracovníků na mzdové účtárně. Vedoucí pracovníci ví, které změny nastanou a jaké nové informace se budou muset jejich pracovníci naučit. Tuto informaci dostane Odbor lidských zdrojů a na základě získaných informací naplánuje potřebné vzdělávání, které je následně pracovníkům na dané pozici nabízeno a poskytováno. Jedná se o tzv. neformální plány vzdělávání.

Při plánování vzdělávání pracovníků ve společnosti jsou často využívány také neformální plány. Jedná se o plány, ve kterých jsou zohledňovány uplynulá školení či kurzy, které pracovníci absolvovali v minulých letech. Jedná se převážně o vzdělávání, které je zaměřeno na softvérové znalosti. Pro vytvoření plánů se vychází z hodnocení pracovníků a v případě, že je hodnocení pracovníků, kteří dané školení absolvovali, pozitivní, je daný kurz nabízen znovu. Velkou výhodou při plánování vzdělávání také je, pokud daný lektor společnost již zná. Dokáže se tak lépe vcítit na firemní kulturu a vyjít vstříc pracovníkům.

Po stanovení a schválení plánů vedením Odboru lidských zdrojů jsou stanovovány náklady, které budou s realizací vzdělávacích akcí spojeny. Určení rozsahu hrazených nákladů

i jejich konkrétní výše pro konkrétní vzdělávací akci je převážně v gesci vedoucího Oddělení vzdělávání a tréninku, které spadá pod Odbor lidských zdrojů. Při stanovení nákladů na vzdělávání pracovníků je vždy stanoven budget, který bude do vzdělávání pracovníků vložen. Daný budget je následně rozdělen do jednotlivých útvarů v pojišťovně, a to dle počtu zaměstnanců. Lze tedy říci, že každý útvar získá pro vzdělávání pracovníků částku, která je přepočtená na zaměstnance, a to dle počtu pracovníků v daném útvaru. S danou částkou pracuje vedoucí pracovník při plánování či objednávání kurzů pro své podřízené pracovníky. Přehled čerpání finančních prostředků na vzdělávání zaměstnanců Odboru makléřského obchodu v roce 2024 v Kč je zobrazen na grafu č. 5.



**Graf 5:** Přehled čerpání finančních prostředků na vzdělávání zaměstnanců Odboru makléřského obchodu za rok 2024 (v Kč)

**Zdroj:** vlastní zpracování

Každý měsíc je následně vedoucím pracovníkům rozeslán report, do kterého vyplňují náklady, které v minulém měsíci na vzdělávání vyčerpali. Od toho se odvíjí, kolik finančních prostředků na vzdělávání může daný útvar ještě použít. Avšak případě, že je pro pracovníky na daném oddělení či útvaru nutné zajistit školení, které je dražší a kvůli kterému by byl vyčerpán celý budget daného útvaru, je dané školení hrazeno z budgetu Odboru lidských zdrojů. Příkladem je vzdělávání pracovníků na IT oddělení, které se řadí mezi oddělení s nejvyššími náklady na vzdělávání.

Obecně je v ČSOB Pojišťovně a.s. stanoveno, že občerstvení a ubytování je hrazeno pouze v rámci adaptačního vzdělávacího programu. Oproti tomu na rozvojových vzdělávacích akcích občerstvení a ubytování zaměstnanců zpravidla hrazeno nebývá. Důvodem pro nehrazení občerstvení a ubytování je to, že je účast zaměstnanců na rozvojových

vzdělávacích akcích dobrovolná. Pokud potencionální účastník kurzu vidí překážku v tom, že si bude muset stravu a ubytování zaplatit ze svých vlastních zdrojů, Oddělení vzdělávání a tréninku má za to, že kurz není pro účastníka vhodný. A to především z toho důvodu, že v něm zaměstnanec nevidí dostatečný potenciál pro rozvoj vlastních obchodních aktivit a příslušného výděлку.

O jednotlivých položkách, které jsou při vzdělávacích akcích hrazené ze strany zaměstnavatele, tedy ČSOB Pojišťovny a.s., je zaměstnanec vždy informován před vlastní akcí. Tyto informace jsou následně uvedeny také na pozvánce na danou vzdělávací akci. Při plánování dané vzdělávací akce je také uveden minimální a maximální počet účastníků, a to nejčastěji na pozvánce nebo v popisu kurzu. Minimální počet účastníků je stanovován z toho důvodu, že v případě, že se na kurz nedostaví minimální počet účastníků, může být kurz zrušen, a to bez náhrady. Oddělení vzdělávání a tréninku poté nehradí žádné náklady, které vznikly v souvislosti se zrušením akce. V případě, že se na vzdělávací akci přihlásí, případně dostaví, více účastníků, než je stanovený maximální počet, mohou být tzv. nadlimitní pracovníci z kurzu vyloučeni. O způsobu definování tzv. nadlimitního pracovníka rozhoduje lektor příslušné vzdělávací akce.

Při plánování vzdělávacích akcí stanovuje Oddělení vzdělávání a tréninku celkem čtyři povinné položky. Jedná se o stanovení osoby lektora, místa konání, občerstvení a ubytování. Vybraná osoba lektora, ať už se jedná o interního zaměstnance či externího partnera, je vždy zajišťována Odborem lidských zdrojů. Odborem musí být osoba lektora jasně stanovena a také prokazatelně odsouhlasena. Dále musí být zajištěno vhodné místo konání a také potřebná technika, která je pro danou vzdělávací akci nezbytná. Místo konání i případný pronájem potřebné techniky musí být vždy prokazatelně odsouhlaseno Odborem lidských zdrojů a následně také uhrazeno, a to z rozpočtu Odboru lidských zdrojů. V případě, že je při konání vzdělávací akce hrazeno občerstvení, jeho náklady jsou hrazeny z rozpočtu Odboru lidských zdrojů a využití těchto nákladů musí být odborem schváleno. V neposlední řadě je nutné pro zaměstnance zařídit ubytování. Ubytování je v souvislosti s absolvováním vzdělávacích akcí zajišťováno externím partnerem, a to konkrétně společností FRACTAL. Účastník kurzu si musí přes objednávkový systém společnosti ubytování rezervovat a také přes tuto společnost vyřizuje případné omluvenky či reklamace.

Náklady spojené se vzděláváním jsou v ČSOB Pojišťovně a.s. rozdělovány na náklady standardní a nestandardní. Standardní náklady jsou vždy součástí daného schváleného kurzu pro zaměstnance. Specifikace standardních nákladů je zobrazena v tabulce č. 1. Pro upřesnění je nutné doplnit, že mezi dopolední a odpolední občerstvení spadá káva, čaj, voda a ovoce.

Oproti tomu do dopoledního občerstvení prvního dne vícedenního školení se řadí k položkám vyjmenovaným výše ještě také koláče.

Typ školení	Místo školení	Délka školení	Občerstvení	Ubytování	Školící materiál
Interní školení	v místě pracoviště	do 4 hodin	zajišťují si zaměstnanci sami	x	není hrazeno
	mimo místo pracoviště	4 a ž 8 hodiny	zajišťují si zaměstnanci sami	x	není hrazeno
Externí školení (otevřené školení pořádané externí firmou)	mimo místo pracoviště	do 1 dne	oběd, dopolední a odpolední občerstvení	x	hrazeno v rámci účastnického poplatku
		2 dny	stravné dle zákona, v závislosti na občerstvení zajištěném pořádající agenturou	dvoulůžkové pokoje (v závislosti na počtu účastníků)	
Externí školení (pořádané externí firmou pro ČSOBP)	v místě pracoviště	do 4 hodin	zajišťují si zaměstnanci sami	x	hrazeno v rámci platby externí firmě
		1 den	zajišťují si zaměstnanci sami	x	
	mimo místo pracoviště	1 den	oběd, dopolední a odpolední občerstvení	x	
		2 dny	1. den: oběd, dopolední a odpolední občerstvení, večeře 2. den: snídaně, oběd, dopolední a odpolední občerstvení	dvoulůžkové pokoje (v závislosti na počtu účastníků)	

**Tabulka 1:** Standardní náklady spojené se vzděláváním zaměstnanců

**Zdroj:** vlastní zpracování

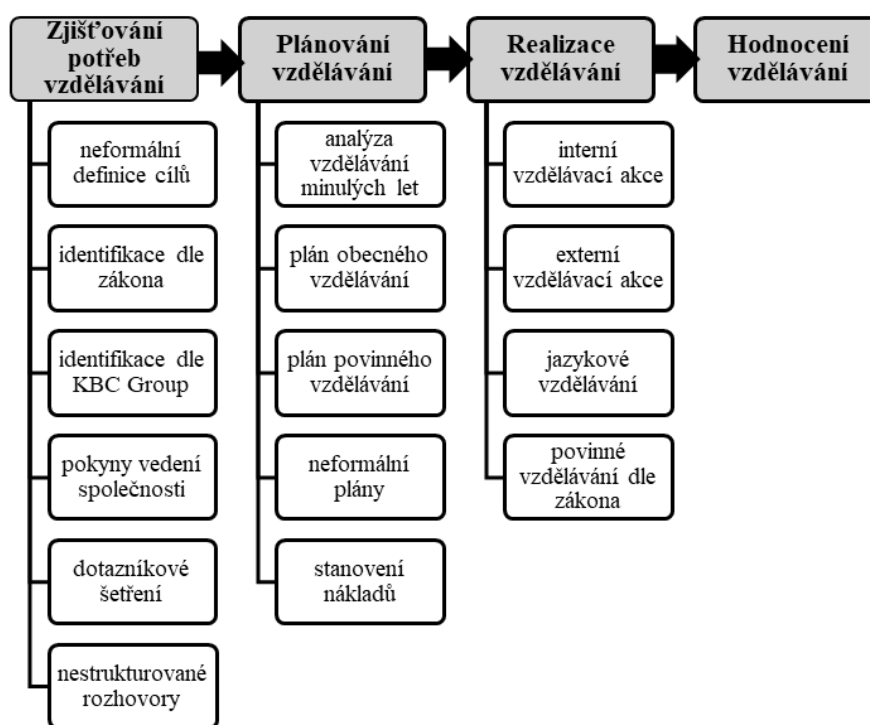
Oproti tomu náklady nestandardní, které jsou spojeny se vzděláváním zaměstnanců ČSOB Pojišťovny a.s. rozdělujeme na dvě skupiny. První skupinu nákladů schvaluje ředitel Odboru lidských zdrojů společnosti. Druhou skupinu nákladů schvaluje předseda představenstva společnosti, a to dle doporučení ředitele Odboru lidských zdrojů. Do nákladů první skupiny spadají náklady na interní školení mimo místo pracoviště, které trvá déle než 2 dny. Dále se pak jedná o náklady na outdoor a teambuildingy jednotlivých oddělení a útvarů. Mezi další náklady první skupiny spadají náklady spojené s konferencemi, se kterými je spjat workshop, náklady na třídní a vícedenní školení a náklady na školení, které je kratší než půl dne.

Druhou skupinou nestandardních nákladů jsou náklady, které schvaluje předseda představenstva společnosti. Jedná se o náklady na zahraniční školení, náklady spojené s účastí na studiu a také o náklady spojené s prohlubováním a zvyšováním kvalifikace zaměstnanců. Odbor lidských zdrojů také eviduje náklady, které hrazeny nejsou. Do této kategorie spadají náklady na alkoholické nápoje v rámci občerstvení, náklady na jakýkoliv doprovodný program, který nesouvisí s předmětem vzdělávací akce či náklady, které nejsou uvedeny jako standardní nebo nestandardní.

#### 4.5 Realizace vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Poté, co jsou zjištěny potřeby vzdělávání zaměstnanců, vypracovány plány a také stanoveny náklady, nastává samotná realizace vzdělávacích akcí. Realizaci má ve své gesci Oddělení vzdělávání a tréninku, které spadá pod Odbor lidských zdrojů ČSOB Pojišťovny a.s. Oddělení vzdělávání a tréninku zajišťuje vzdělávání v několika oblastech. Jedná se o vzdělávání v oblasti prodejních manažerských dovedností, znalostí pojistných produktů a produktů smluvních partnerů, vzdělávání procesů a metodiky, která souvisí se sjednáním

a správou pojištění či vzdělávání na ovládání a využívání prodejních, ale také i s prodejem souvisejících, nástrojů a aplikací. Dále se jedná o vzdělávání v oblasti zprostředkování, evidence a kontroly plnění zkoušek odborné způsobilosti a s ním souvisejícím následným vzděláváním v různých oblastech. Konkrétně se jedná o zkoušky odborné způsobilosti a následné vzdělávání v oblasti pojištění, penze, kapitálových trhů a spotřebitelských úvěrů. Oddělení vzdělávání a tréninku také zajišťuje vzdělávání v oblasti povinných kurzů, které stanovuje příslušný zákon, a to jak pro zaměstnance pojišťovny, tak pro zprostředkovatele. V neposlední řadě zajišťuje oddělení vzdělávání v oblasti pracovní bezpečnosti, etiky a dalších pravidel, které jsou stanoveny zaměstnavatelem, tedy ČSOB Pojišťovnou a.s. Proces realizace vzdělávání je zobrazen na obrázku č. 9.



**Obrázek 9:** Proces vzdělávání zaměstnanců ČSOB Pojišťovny a.s., část 3

**Zdroj:** vlastní zpracování

Oddělení vzdělávání a tréninku nezajišťuje vzdělávání pouze pro zaměstnance pojišťovny, ale také pro pojišťovací zprostředkovatele a manažery obchodních skupin. Dále pak také pro vybrané smluvní partnery ČSOB Pojišťovny a.s. Mezi základní dělení vzdělávacích akcí spadá rozdělení na interní a externí vzdělávací akce. **Interní vzdělávací akce** jsou akce, které pořádá samotný útvar s využitím interních lektorů, tedy vybraných zaměstnanců společnosti. Samotný Odbor lidských zdrojů je oprávněn zúčastnit se interní vzdělávací akce a veškeré vedlejší náklady, které vzniknou, budou hrazeny z rozpočtu daného odboru. Externí vzdělávací akce jsou akce, které jsou zajišťovány externí agenturou. Na **externí**

**vzdělávací akce se** zaměstnanec hlásí e-mailem. Poté, co je externí vzdělávací akce schválena Odborem lidských zdrojů, který zajistí požadované školení u externí agentury, informuje odbor přihlášené zaměstnance a sdělí jim podrobnosti o účasti na vzdělávací akci.

Mezi častou oblast vzdělávání, která je zaměstnanci pojišťovny využívána, patří **jazykové vzdělávání**. Toto vzdělávání má také v gesci Odbor lidských zdrojů, který odpovídá za účelné využívání prostředků, které jsou stanoveny pro vzdělávání zaměstnanců. Jazykové vzdělávání se řídí dle Společného evropského referenčního rámce Rady Evropy, které nese zkratku CEF. Jedná se o mezinárodně porovnatelné a jednotné měřítko pro jazykové kompetence. Jazykové vzdělávání, s příspěvkem od zaměstnavatele, je poskytováno zaměstnancům, kteří splňují několik bodů. Musí se jednat o zaměstnance, kteří pracují na pracovní pozici vyžadující znalost cizího jazyka, případně o zaměstnance, kteří v rámci rotace či kariérového růstu budou na takovou pracovní pozici zařazeni, a to do dvou let. Další podmínkou je, že daný zaměstnanec musí být zaměstnancem ČSOB Pojišťovny a.s. déle než jeden rok a nesmí být se svými jazykovými znalostmi na úrovni začátečníka. Minimální vstupní znalosti zaměstnance musí být dle CEF minimálně na úrovni A1. V případě, že se zaměstnanec jazykové výuky již v minulosti účastnil, může další jazykové vzdělávání absolvovat pouze v případě, že minulou výuku úspěšně ukončil. V případě, že výuka nebyla úspěšně dokončena, musí zaměstnanec prokázat své znalosti vstupním testem znalostí, a to na poslední požadované úrovni s minimálně ročním odstupem.

Jednotlivé zaměstnance, kteří splňují podmínky pro účast na jazykovém vzdělávání, nominuje do jazykové výuky jejich nadřízený vedoucí pracovník. Vedoucí pracovník musí uvést odůvodnění nominace a uvést požadovanou cílovou úroveň jazykových znalostí. Vedoucí pracovník může nominovat také sebe, ale opět s odůvodněním nominace. Jednotlivé nominace následně schvaluje ředitel Odboru lidských zdrojů společnosti. Schválené nominace pro jazykovou výuku mají platnost jeden rok. V případě, že není u zaměstnance známa vstupní úroveň znalostí, účastní se vstupního rozřazovacího testu. Zaměstnanci, který má znalosti na úrovni požadavku na vzdělávání nadřízeným pracovníkem je nejčastěji doporučována výuka konverzační. V případě, že tuto úroveň zaměstnanec nesplňuje, je mu nabídnuta výuka intenzivní. Jazyková výuka v pojišťovně probíhá obvykle od září do června následujícího roku, případně může být výuka zkrácena. Jazyková výuka probíhá individuálně či ve skupinách. Jestliže se zaměstnanec účastní intenzivní výuky, bude své znalosti prohlubovat dvakrát týdně po dobu 60 minut. V případě, že se účastní výuky konverzační, výuka probíhá jednou týdně po dobu 60 minut.

Všichni účastníci jazykového vzdělávání skládají na konci kurzu závěrečný test. Pokud se zaměstnanec účastní intenzivní výuky, musí prokázat znalosti o jednu úroveň vyšší dle CEF, a to oproti úrovni vstupní. V případě konverzační výuky musí účastník kurzu obhájit úroveň, které dosáhl při posledním testu dle CEF, případně úroveň vyšší, pokud je vyšší úroveň požadována jeho nadřízeným pracovníkem.

Při realizaci vzdělávání je také nahlíženo na několik základních pravidel účasti pracovníka na vzdělávání. Prvním základním pravidlem je, že v případě, že je daný účastník nominovaný na danou vzdělávací akci, je pro něho daná akce povinná. Druhým základním pravidlem účasti na vzdělávání je, že v případě, že je účastník povinný se vzdělávání zúčastnit, je povinný se ho účastnit v plném časovém rozsahu, a to od stanového začátku do stanoveného konce.

Odbor lidských zdrojů také stanovuje základní **pravidla účasti na vzdělávání**, která jsou spjata s online vzdělávacími akcemi. Jedná se celkem o čtyři pravidla. Prvním pravidlem je, že účastník akce, tedy vybraný zaměstnanec, musí věnovat 100% pozornost průběhu a obsahu vzdělávací akce. Není povoleno, aby se v průběhu této akce věnoval jiným činnostem, které s obsahem vzdělávací akce nesouvisí. Druhým pravidlem je, že účastník musí mít na svém počítači nebo notebooku funkční zvuk i kameru. Třetím základním pravidlem při online vzdělávacích akcích je, že se účastník musí vždy přihlásit pod svým pravým a plným jménem a příjmením. Posledním pravidlem je, že při zapínání a vypínání zvuku a kamery na počítači či notebooku se účastník musí řídit pokyny lektora, který danou vzdělávací akci vede.

Vnitropodniková směrnice zaměřena na vzdělávání také stanovuje, že v případě, že se účastník vzdělávací akce není schopen vzdělávání zúčastnit, je povinen tuto skutečnost nahlásit lektorovi, který daný vzdělávací kurz realizuje. Tuto skutečnost je také možné nahlásit vedoucímu Oddělení vzdělávání a tréninku. V případě, že se zaměstnanec, který se má dané vzdělávací akce zúčastnit, řádně neomluví, může Oddělení vzdělávání a tréninku požadovat náhradu nákladů, které byly na neomluveného účastníka v souvislosti se vzdělávací akcí vynaloženy. Tyto náklady může Oddělení vzdělávání a tréninku požadovat jednak po samotném pracovníkovi a jednak po regionu, do kterého zaměstnanec spadá.

Odbor lidských zdrojů ve spolupráci s Oddělením vzdělávání a tréninku eviduje důvody, kdy může být zaměstnanec účastníci se vzdělávací akce, z dané akce vyloučen. Jedním z prvních důvodů je, že daný pracovník nebyl na konkrétní vzdělávací akci řádně pozván, tudíž, že se zaměstnanec účastní vzdělávací akce bez řádně obdržené pozvánky či souhlasu lektora. Dalším důvodem pro vyloučení pracovníka ze vzdělávací akce je nesplnění vstupních podmínek, které jsou povinné. Mezi další důvody se řadí nevhodné chování či nevhodné

oblečení a nedodržení základních hygienických norem. Dále je to neakceptování časového harmonogramu konkrétní vzdělávací akce a nedodržování pravidel. V případě, že je vzdělávací akce pořádána online, mezi důvody, kdy může být účastník z akce vyloučen, se řadí to, pokud nemá funkční zvuk či kameru, nebo se nepřihlásí pod svým celým a skutečným jménem a příjmením. Důvodem pro vyloučení pracovníka z online vzdělávací akce je také neuposlechnutí výzvy lektora, kdy se jedná převážně o nezapnutí či nevypnutí kamery nebo zvuku. Účastníka je oprávněn ze vzdělávací akce vyloučit organizátor této akce, vedoucí Oddělení vzdělávání a tréninku nebo také samotný lektor.

Jak již bylo řečeno výše, zaměstnanci na určitých pracovních pozicích musí splnit **povinné vzdělávání dle zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění**. Pro tento druh vzdělávání využívá ČSOB Pojišťovna a.s. portál ČBA EDUCA. Jedná se o speciálně vytvořený systém, který slouží k prokazování odbornosti osob, které se pohybují na finančním trhu, a to dle českých právních předpisů. ČBA EDUCA je e-learningový portál, kde pracovníci naleznou veškeré potřebné informace, které jsou nutné k úspěšnému splnění odborných zkoušek. Také si zde mohou zdarma vyzkoušet zkouškové testy a přihlásit se k odborným zkouškám. Odborné zkoušky je možné vykonávat online při zapnuté kameře, mikrofonu a pod dohledem komisaře, anebo offline, přímo v učebně (Česká bankovní asociace; 2025 ©).

Toto vzdělávání je rozděleno na několik úrovní, jejichž splnění se odvíjí od pracovního místa, na kterém zaměstnanec pracuje. Na Odboru makléřského obchodu je pro zaměstnance povinné splnit úroveň č. V, kdy se jedná o Pojištění velkých pojistných rizik. Oproti tomu například na Oddělení underwrittingu je povinnost splnit nejvyšší úroveň vzdělávání, tedy úroveň č. IX, Souhrnná zkouška na pojištění (I. + V.). Další pracovníci, kteří musí splnit některou z úrovní povinného vzdělávání jsou zaměstnanci na call centru, obchodníci, produktoví manažeři nebo externí pracovníci.

V případě, že zaměstnanci povinné vzdělávání nesplní, není jim dovoleno na dané pracovní pozici dále pracovat. Zaměstnanci mají od společnosti hrazené tři pokusy na absolvování zkoušky. V případě, že pracovník zkoušku nesplní ani na třetí pokus, hradí si další pokusy sám. Po absolvování vzdělávání získá pracovník certifikát, který je platný po stanovenou dobu. Pro jeho prodloužení musí pracovníci absolvovat tzv. následné vzdělávání. Povinné vzdělávání musí zaměstnanci splnit do určité doby od nástupu na danou pracovní pozici. Pokud nesplní, je s nimi rozvázán pracovní poměr, a to z toho důvodu, že toto vzdělávání je nezbytně nutné pro výkon jejich každodenní práce.

Při realizaci vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ČSOB Pojišťovna a.s. jsou nejvíce využívány online kurzy, které budou popsány níže. V rámci offline vzdělávání se nejvíce jedná

o workshopy a přednášky. Vedoucí pracovníci pro vzdělávání svých pracovníků nejvíce preferují vzdělávání, které zabere co nejkratší dobu, ale zároveň je efektivní, čehož se dá dosáhnout právě využitím online prostředí. Oproti tomu samotní pracovníci v poslední době upřednostňují raději offline vzdělávání, a to především z toho důvodu, že roste množství schůzek, které jsou v online prostředí a oni rádi využívají možnosti vidět své kolegy naživo, a to právě v rámci prezenčního vzdělávání. Mimo přednášek a workshopů jsou také využívány simulace a hraní rolí. Tyto formy vzdělávání jsou nejvíce využívány pro pracovníky na call centrech a také obchodníky. Na závěr téměř každého prezenčního vzdělávání je diskuse, která slouží mimo jiné pro zhodnocení daného kurzu.

Zaměstnancům v ČSOB Pojišťovně a.s. je poskytováno vzdělávání v řadě oblastí. Vedoucí pracovníci nejvíce pro své zaměstnance požadují IT vzdělávání. Dále se jedná o vzdělávání v oblasti měkkých dovedností, ale také prezentačních dovedností a jazykového vzdělávání. Dále je nejvíce využíváno vzdělávání v oblasti excelu, wordu a dalších. Samotní pracovníci nejvíce stojí o jazykové vzdělávání. Zde ale v minulých letech nastal ve společnosti problém, protože na jazykové vzdělávání byl přetlak pracovníků. V současné době je jazykové vzdělávání poskytováno pouze těm pracovníkům, kteří jazyky skutečně ve své práci využívají.

#### **4.5.1.1 E-learningový systém vzdělávání zaměstnanců**

Ve společnosti ČSOB Pojišťovna a.s. je pro vzdělávání zaměstnanců využíván také e-learningový systém. Jedná se o nástroj, který slouží ke správě vzdělávacího procesu, a který využívá komunikační a informační technologie, a to především k tvorbě kurzů, a také distribuci studijního obsahu a materiálu mezi zaměstnance a pojišťovací poradce společnosti.

E-learningový systém pro vzdělávání zaměstnanců společnosti má několik základních funkcí. V první řadě se jedná o řízenou distribuci vzdělávacích kurzů mezi pracovníky společnosti. Dále je to tvorba a správa dlouhodobých vzdělávacích programů, schvalování účasti na kurzu, a to ze strany přímého nadřízeného. Další funkcí je kontrola absolvovaných povinných vzdělávacích kurzů a v neposlední řadě sběr zpětné vazby na kvalitu kurzů od pracovníků, kteří je absolvovali.

Správa e-learningového systému ČSOB Pojišťovny a.s. je, stejně jako celý proces vzdělávání, v gesci Odboru lidských zdrojů. Odbor má za úkol spravovat funkčnost a rozvoj systému a tvořit nové e-kurzy. Dále je to stanovení formy pro příslušný e-learningový kurz a implementace nových e-kurzů do systému. Odbor lidských zdrojů také zajišťuje reporting o plnění povinných kurzů, a to jednak povinností kurzu stanovenou vnitrofiremně, a jednak povinností definovanou legislativou. V neposlední řadě odbor také pravidelně oslovuje gestory

jednotlivých e-kurzů, a to za účelem zajištění aktuálnosti kurzů a správného určení koncových uživatelů.

E-learningový systém v ČSOB Pojišťovně a.s. je od konce roku 2024 využíván systém vzdělávání eDoceo, který nahradil iTutor. V systému je přehledný katalog nabídky školení a zaměstnanci se mohou pomocí systému přihlásit na vybrané kurzy, a to jak interní, tak externí. Systém také nabízí rychlý přehled o plnění školení a přehled všech splněných školení v historii. Systém eDoceo je také prostředím, které zaměstnanci společnosti plní povinné vzdělávání. Jedná se o e-kurzy, které musí pracovníci splnit, a to buď každý rok případně jednou za stanovené období.

Přehled všech povinných a dobrovolných kurzů, které zaměstnanci musí, případně mohou, absolvovat v systému eDoceo je zobrazen v tabulce č. 2. Mezi povinné kurzy se řadí samozřejmě školení v oblasti BOZP a požární ochrany, informační bezpečnost, odpovědné chování, ale také například kurz Seznamte se s Kate či Phishing CSOBPOJ, který je specifický pro zaměstnance ČSOB Pojišťovny a.s. V rámci dobrovolných kurzů mohou zaměstnanci absolvovat školení ve čtyřech oblastech, kdy se jedná o školení ESG, soft skills, hard skills a data academy. Kurzy v rámci školení ESG se zaměřují na oblasti investování a pracují s faktory environmentálního, sociálního a správního řízení.

Druh vzdělávání	Oblast vzdělávání	Kurz vzdělávání
Povinné kurzy		BOZP a PO pro zaměstnance
		Informační bezpečnost
		Odpovědné chování
		Ochrana údajů a soukromí
		Ochrana životního prostředí
		Prevence praní špinavých peněz
		Etika a prevence podvodu 1 a 2
		Antitrustová politika
		Řešení stížností
		Trestní odpovědnost PO
		Udržitelnost a změna klimatu
		Phishing CSOBPOJ
		Seznamte se s Kate
		Dobrovolné kurzy
Klimatická změna a dekarbonizace		
Přímá uhlíková stopa		
Řízení ESG rizik		
Sociální pilíř		
Úvod do ESG akademie		
ESG regulace		
Taxonomie EU		
Zodpovědné chování		
Soft skills	Emoční inteligence	
	Komunikační a prezentační dovednosti	
	Obchodní dovednosti	
	Spolupráce s druhými lidmi	
	Time management a sebezpřijetí	
	Manažerské dovednost	
	Sebeřízení	
	Kultura a hodnoty společnosti	
Hard skills	Risk, compliance a právo	
	Finance a daně	
	Platební komfort	
	Investice a trhy	
	Úvěry	
	Bankopojištění	
	IT a digitalizace	
Data academy	Cesta pro AI implementaci	
	Cesta pro datovou analýzu	

**Tabulka 2:** Přehled povinných a dobrovolných e-kurzů

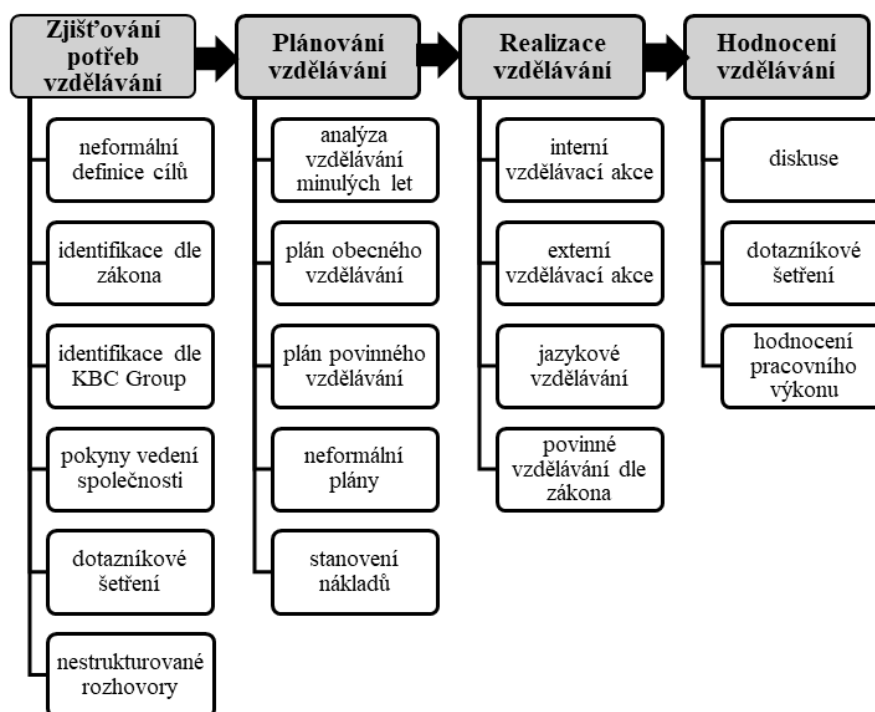
**Zdroj:** vlastní zpracování

V rámci absolvování dobrovolného vzdělávání získávají zaměstnanci možnost zvyšovat svůj vlastní potenciál a mohou zvyšovat své dovednosti. Získané dovednosti následně uplatňují v praxi. Výhody vzdělávání čerpá nejen společnost díky novým poznatkům, se kterými zaměstnanec pracuje, ale také samotný zaměstnanec, a to především díky tomu, že roste jeho cena na trhu práce. I díky tomu, že se zaměstnanci chtějí sami dále vzdělávat a získávat nové znalosti, roste konkurenceschopnost celého podniku. Zároveň je proběhlé vzdělávání zohledňováno při hodnocení pracovního výkonu daného zaměstnance.

V oblasti dobrovolného vzdělávání také společnost nabízí svým zaměstnancům možnost využít systém Seduo. Pracovníci se zde mohou rozvíjet například ve světě financí. Toto vzdělávání společnost poskytuje 500 zaměstnancům a obchodníkům, avšak v současné době ve společnosti pracuje pouze zaměstnanců 800. Z toho důvodu jsou pracovníci, kteří získají přístup do Sedua pečlivě vybíráni a je hlídáno, zda zaměstnanec dobrovolné vzdělávání využívá.

#### 4.6 Vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Poslední činností v procesu vzdělávání zaměstnanců společnosti ČSOB Pojišťovna a.s. je vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Jedná se o činnost, která navazuje a ovlivňuje první činnost z celého procesu, tedy proces zjišťování potřeb vzdělávání. Vzdělávací akce, které ve společnosti proběhnou, a to jak interní, tak externí, jsou hodnoceny především ze strany zaměstnanců, kteří se dané akce zúčastnili. Nejdůležitější části vyhodnocování vzdělávání jsou zobrazeny na obrázku č. 10.



**Obrázek 10:** Proces vzdělávání zaměstnanců v ČSOB Pojišťovně a.s., část 4

**Zdroj:** vlastní zpracování

Vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců je členěno převážně na dvě části. První částí je diskuse. Jedná se o diskuse přímo po skončení vzdělávací akce, kdy zaměstnanci diskutují s lektorem kurzu a mohou mu vznést své poznatky. Oproti tomu i lektor může uvést, jak se mu se skupinou pracovalo a případně, pokud se jedná o kurz, který se opakuje, co by bylo dobré zlepšit.

Druhým způsobem, jak je hodnoceno vzdělávání zaměstnanců, je dotazníkové šetření. Jedná se o dotazník, který je rozeslán zaměstnancům, kteří danou vzdělávací akci absolvovali. Zaměstnanci hodnotí v dotazníku několik oblastí. Jedná se především o hodnocení samotného lektora vzdělávací akce, prostředí, ve kterém kurz probíhal, ale také hodnotí obsah. Zaměstnanci se mohou vyjádřit, zda byl obsah vzdělávání přizpůsoben jejich potřebám, a zda nově nabyté znalosti využijí při své práci. V dotazníku se ve většině případů jedná o otevřené otázky, kam mohou zaměstnanci napsat také různá doporučení. Doporučení je vztaženo nejen na samotnou vzdělávací akci či lektora, ale také na organizátory kurzu, tedy Odbor lidských zdrojů.

Zaměstnanci mohou proběhlá vzdělávání hodnotit také při hodnocení pracovního výkonu se svým nadřízeným pracovníkem. Vzdělávání je vyhodnocováno jednak při každoročním hodnocení zaměstnance, ale také při čtvrtletním hodnocení. Zaměstnanec sdělí svému vedoucímu pracovníkovi dojmy a postřehy ze vzdělávacích akcí, kterých se zúčastnil a vedoucí pracovník následně toto hodnocení předá Odboru lidských zdrojů.

Na hodnocení vzdělávání zaměstnanců je ve společnosti ČSOB Pojišťovně a.s. nahlíženo s vysokou důležitostí. Díky hodnocení vzdělávacích akcí pracovníci Odboru lidských zdrojů zjišťují, s čím jsou pracovníci při vzdělávání spokojeni, případně, jakou změnu by přivítali. Následně se tyto poznatky pomítají do organizování a zajišťování dalších vzdělávacích akcí. Hodnocení vzdělávacích akcí zaměstnanci, kteří se dané akce zúčastnili se dále promítá také do prvních dvou činností z procesu vzdělávání zaměstnanců, tedy do zjišťování potřeb vzdělávání a do plánování vzdělávání. V případě, že pracovníci nejsou s určitým kurzem, lektorem či obsahem spokojeni a absolvované vzdělávání nespĺňuje jejich požadavky, není tento typ vzdělávání dále zařazován. Odbor lidských zdrojů dbá na to, aby se zaměstnanci co nejvíce komunikovali a dokázali tak pracovníkům zajistit vzdělávání dle jejich potřeb a přání.

#### **4.7 Metodika výzkumu – dotazníkové šetření**

Analýza procesu vzdělávání zaměstnanců v ČSOB Pojišťovně probíhala nejen analýzou organizačních dokumentů a řízeným rozhovorem s pracovníkem z Oddělení vzdělávání a tréninku, ale také formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vybraného odboru, konkrétně Odboru makléřského obchodu. Dotazníkové šetření bylo prováděno online, a to prostřednictvím e-mailu, který obsahoval odkaz na daný dotazník. Dotazník byl distribuován mezi všechny pracovníky Odboru makléřského obchodu, ve kterém v současné době pracuje 102 zaměstnanců. Dotazník byl vytvořen v online prostředí formuláře Survio.

Dotazník obsahoval celkem 14 otázek, které byly rozděleny do jednotlivých činností procesu vzdělávání. První dvě otázky se zabývaly identifikací vzdělávacích potřeb. První otázka dotazníku zjišťovala, zda zaměstnanci přichází za Odborem lidských zdrojů s návrhy na vzdělávání. Respondenti měli na výběr ze tří odpovědí: ano, občas, ne. Druhá otázka se zaměřila na identifikaci potřeb vzdělávání v komparaci s vedoucím pracovníkem. Tedy, zda zaměstnanci své návrhy předkládají svému nadřízenému. Opět bylo na výběr ze tří možností: ano, občas, ne. Následující otázky se zaměřily na plánování vzdělávání. Třetí otázka dotazníku se zabývala tím, zda se daný zaměstnanec na plánování vzdělávacích akcí podílí. Na výběr opět byly tři odpovědi, stejné, jako v předchozích dvou otázkách. Čtvrtá otázka se zaměřila na to, zda jsou vzdělávací akce naplánované tak, aby vyhovovaly pracovním potřebám. Zde bylo na výběr ze čtyř možností: vždy, většinou, občas, nikdy.

Následujících pět otázek se zabývalo procesem realizace vzdělávání. Pátá a šestá otázka dotazníku, byly otázky polouzavřené. V páté otázce respondenti vybírali z několika oblastí, a také mohli sami stanovit oblast, která je pro ně nejdůležitější. Šestá otázka se zabývala možnostmi, jak může vzdělávání zaměstnancům ve společnosti pomoci. Sedmá otázka se zabývala formou vzdělávání, kterou pracovníci upřednostňují, zda se jedná o interní školení, externí kurzy a semináře či online kurzy. Osmá otázka se zaměřila na dobrovolné vzdělávání a pravidelnost využívání dobrovolného vzdělávání pracovníky. Devátá otázka se zaměřila na využívání offline vzdělávacích akcí.

Následující tři otázky se zabývaly hodnocením vzdělávání. Desátá otázka dotazníku se zabývala tím, zda pracovníci proběhlá školení hodnotí. Jedenáctá otázka se zaměřila na kvalitu školení, která zaměstnanci absolvovali. Zde stanovovali kvalitu školení na Likertově škále. Dvanáctá otázka dotazníku se zabývala využíváním znalostí, které pracovníci díky vzdělávání získali.

Poslední dvě otázky dotazníku byly otázky identifikační. V předposlední otázce, tedy otázce číslo třináct, pracovníci vybírali svou pracovní pozici. Na výběr byl regionální ředitel, key account manager, account manager, specialita pojištění PPR a pracovník na dohodu. V poslední otázce respondenti volili své pohlaví, tedy, zda se jedná o muže či o ženu.

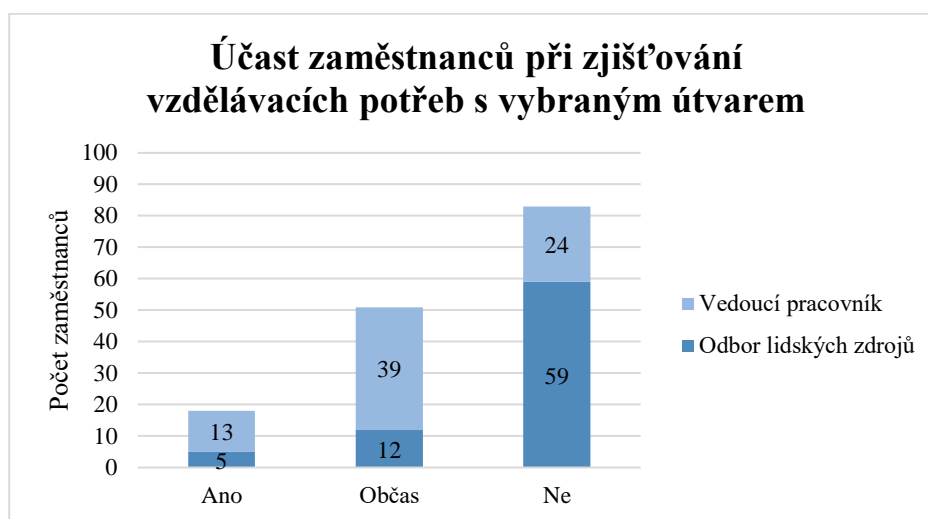
Dotazníkové šetření probíhalo 14 dnů a dotazník vyplnilo celkem 76 zaměstnanců z celkového počtu 102 zaměstnanců.

#### **4.7.1 Rozbor otázek zaměřených na zjišťování potřeb vzdělávání zaměstnanců**

Jak již bylo řečeno výše, první dvě otázky dotazníku se zaměřily na proces zjišťování potřeb vzdělávání zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci se svými

návrhy na vzdělávání příliš často nepřichází. Přímo Odboru lidských zdrojů přináší pravidelně své návrhy pouze 5 respondentů a 12 respondentů občas. Ostatní zaměstnanci s Odborem lidských zdrojů při zjišťování vzdělávacích potřeb nespolupracují.

Mnohem více zaměstnanců však přináší své návrhy na vzdělávání svému vedoucímu pracovníkovi. Celkem 39 respondentů potvrdilo, že občas s konkrétním požadavkem na vzdělávací akci za svým vedoucím pracovníkem přijde a 13 respondentů přichází za svým nadřízeným zcela pravidelně. Účast zaměstnanců při zjišťování vzdělávacích potřeb ve spolupráci s Odborem lidských zdrojů či vedoucím pracovníkem, je zobrazena na grafu č. 6.



**Graf 6:** Účast zaměstnanců při zjišťování vzdělávacích potřeb s vybraným útvarem

**Zdroj:** vlastní zpracování

Zaměstnanci Odboru makléřského obchodu se na zjišťování vzdělávacích potřeb pravidelně nepodílí. Avšak v případě, že mají nápad na vzdělávací akci, přichází spíše za svým vedoucím pracovníkem než přímo na Odbor lidských zdrojů. Toto se však liší také pracovní pozicí, na které zaměstnanci pracují.

#### 4.7.2 Rozbor otázek zaměřených na plánování vzdělávání zaměstnanců

Otázky číslo 3 a 4 se zaměřovaly na plánování vzdělávání. Výsledkem dotazníkového šetření bylo, že se zaměstnanci do plánování vzdělávání příliš nezapojují. Do plánování vzdělávání se zapojuje pouze 9 pracovníků. Zapojení pracovníků je ovlivněno především pracovní pozicí, kterou vykonávají. Výsledek odpovědí v závislosti na pracovní pozici a na pohlaví respondenta je zobrazen v tabulce č. 3.

Pohlaví a pracovní pozice	Účast na plánování vzdělávacích aktivit			
	Ano	Občas	Ne	Celkový součet
Muž	6	1	18	25
Account manager	1		10	11
Key account manager		1	4	5
Pracovník na dohodu			1	1
Regionální ředitel	5		2	7
Specialista pojištění PPR			1	1
Žena	3	2	46	51
Account manager	2		34	36
Key account manager	1	1	3	5
Pracovník na dohodu			5	5
Regionální ředitel		1		1
Specialista pojištění PPR			4	4
Celkový součet	9	3	64	76

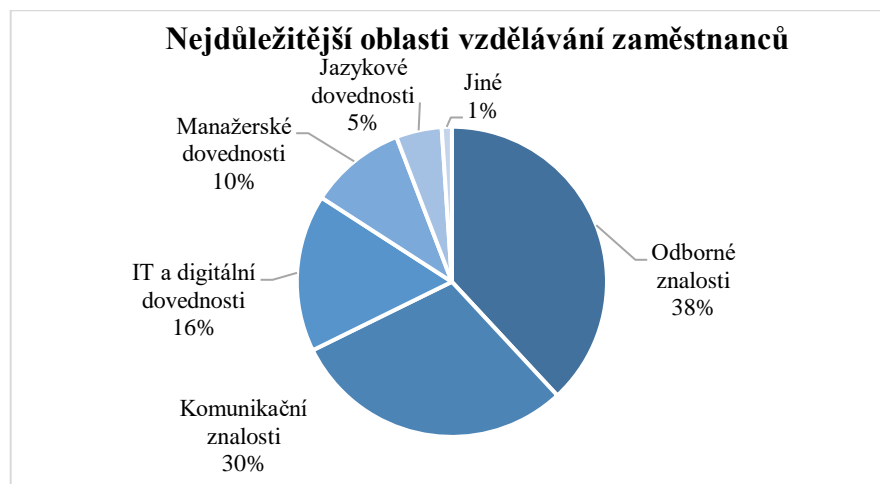
**Tabulka 3:** Účast na plánování vzdělávacích aktivit dle pohlaví a pracovní pozice

**Zdroj:** vlastní zpracování

Otázka číslo 4 se zaměřovala na vhodné naplánování aktivit vzdělávání, tedy, zda jsou vzdělávací akce naplánovány tak, aby odpovídaly pracovním potřebám zaměstnanců. Odpovědí bylo, že vzdělávací aktivity jsou v průběhu roku většinou naplánovány vhodně, avšak řada zaměstnanců s plánem vzdělávání nesouhlasí.

#### 4.7.3 Rozbor otázek zaměřených na realizaci vzdělávání zaměstnanců

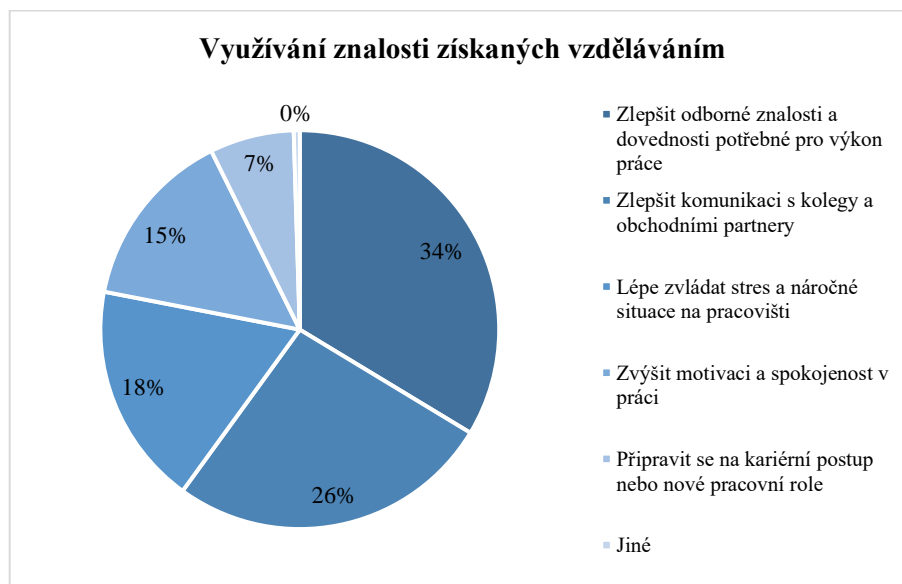
V otázkách zaměřených na realizaci vzdělávání zaměstnanců bylo nejprve zjišťováno, jaké oblasti vzdělávání považují zaměstnanci za nejdůležitější. Nejvíce respondentů se shoduje, že nejdůležitější jsou znalosti odborné. Následují komunikační znalosti a IT a digitální znalosti. Pracovníci také uvedli své návrhy, kdy se jednalo o vzdělávání v oblasti soft skills a work-live balance. Rozložení oblastí vzdělávání dle důležitosti zobrazuje graf č. 7.



**Graf 7:** Nejdůležitější oblasti vzdělávání zaměstnanců

**Zdroj:** vlastní zpracování

Mezi nejdůležitější oblasti vzdělávání zaměstnanců se tedy řadí odborné znalosti a z toho také vyplývá využívání znalostí zaměstnanci. Zaměstnanci získané znalosti a vědomosti nejvíce využívají pro výkon práce. Dále nejvíce využívají znalosti a dovednosti pro komunikaci s kolegy a obchodními partnery. Pro řadu pracovníků je také vzdělávání přínosem pro zlepšení zvládnání stresu či náročných situací. Zajímavým přínosem pro jednoho pracovníka je využívání znalostí dosažených vzděláváním pro získání většího sebevědomí. Využívání znalostí zaměstnanci se zobrazeno na grafu č. 8.



**Graf 8:** Využívání znalostí získaných vzděláváním zaměstnanci

**Zdroj:** vlastní zpracování

Pro realizaci vzdělávání zaměstnanci Odboru makléřského obchodu nejvíce preferují interní školení, které je pořádané ČSOB Pojišťovnou a.s. Následně pak nejvíce preferují online kurzy. Oproti tomu pracovníci nejméně upřednostňují externí kurzy a semináře.

Společnost zaměstnancům nabízí také dobrovolné vzdělávání, které je zejména v oblasti ESG, soft skills, či hard skills. Toto vzdělávání není mezi zaměstnanci Odboru makléřského obchodu příliš rozšířeno. Většina respondentů toto vzdělávání nevyužívá. Pravidelně dobrovolné vzdělávání využívají pouze tři z celkového počtu respondentů. Celkem 35 zaměstnanců dobrovolné vzdělávání nevyužívá vůbec.

Otázka číslo 9 se zaměřovala na účast na offline vzdělávacích akcích. Většina respondentů odpověděla, že se offline vzdělávacích akcí účastní méně než jednou za rok. Více než jednou za rok se offline vzdělávacích akcí účastní 21 zaměstnanců Odboru makléřského obchodu, kteří se podíleli na dotazníkovém šetření.

#### 4.7.4 Rozbor otázek zaměřených na hodnocení vzdělávání zaměstnanců

Poslední sada otázek v dotazníku byla zaměřena na hodnocení vzdělávání zaměstnanců. Otázka číslo 10 ve znění: „Hodnotíte vzdělávací aktivity, kterých jste se zúčastnili?“ ukázala, že ve většině případů pracovníci proběhlá vzdělávání hodnotí. Většina respondentů proběhlé vzdělávací aktivity hodnotí vždy, případně občas. Avšak stále velké množství pracovníků vzdělávací aktivity, kterých se zúčastnili, nehodnotí. Celkově se jedná o téměř 24 % respondentů. Přehled hodnocení vzdělávacích aktivit v komparaci s pohlavím a pracovní pozicí je zobrazen v tabulce č. 4.

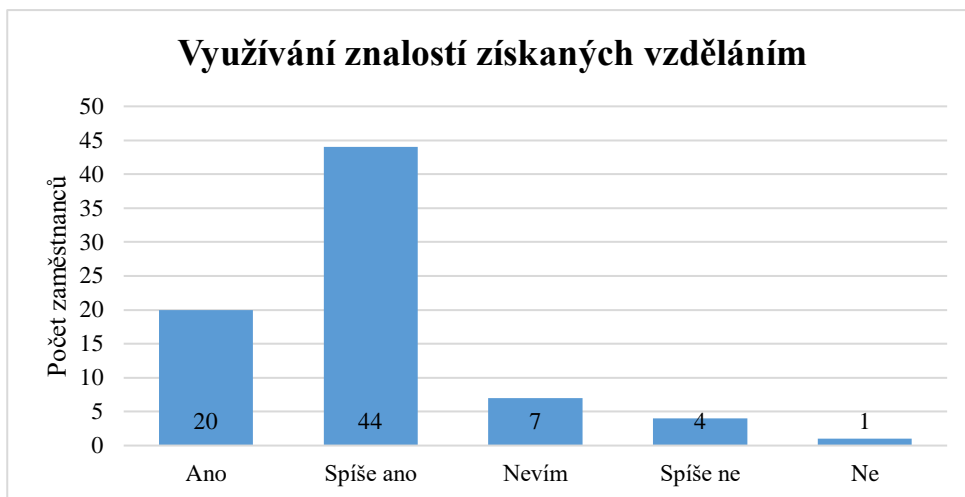
Pohlaví a pracovní pozice	Účast na hodnocení vzdělávacích aktivit			Celkový součet
	Ano	Občas	Ne	
Muž	13	10	2	25
Account manager	4	6	1	11
Key account manager	3	2		5
Pracovník na dohodu		1		1
Regionální ředitel	5	1	1	7
Specialista pojištění PPR	1			1
Žena	12	23	16	51
Account manager	9	13	14	36
Key account manager	1	4		5
Pracovník na dohodu	1	3	1	5
Regionální ředitel		1		1
Specialista pojištění PPR	1	2	1	4
Celkový součet	25	33	18	76

**Tabulka 4:** Účast na hodnocení vzdělávacích aktivit

**Zdroj:** vlastní zpracování

Následující otázka, tedy otázka č. 11, se zabývala kvalitou vzdělávacích akcí, které jsou pořádané společností ČSOB Pojišťovna a.s. pro její zaměstnance. Pro zhodnocení vzdělávání využili respondenti hodnotící škálu. Výsledkem bylo, že kvalita vzdělávání je spíše vysoká. Pozitivem pro společnost může být, že žádný respondent nevedl, že vzdělávání mělo velmi nízkou kvalitu.

Poslední otázka dotazníkového šetření, zabývajícího se činnostmi z procesu vzdělávání zaměstnanců, se zaměřila na využívání znalostí, které zaměstnanci získají účastí na vzdělávacích akcích. Z celkového počtu respondentů se 58,7 % shoduje, že znalosti, které získají vzděláváním v ČSOB Pojišťovně a.s., spíše využívají. A 25,3 % respondentů uvádí, že znalosti a dovednosti získané vzděláváním ve společnosti využívají naplno. Toto je velkým pozitivem pro celou společnost. Výsledky využívání znalostí získaných vzděláváním jsou zobrazeny na grafu č. 9.



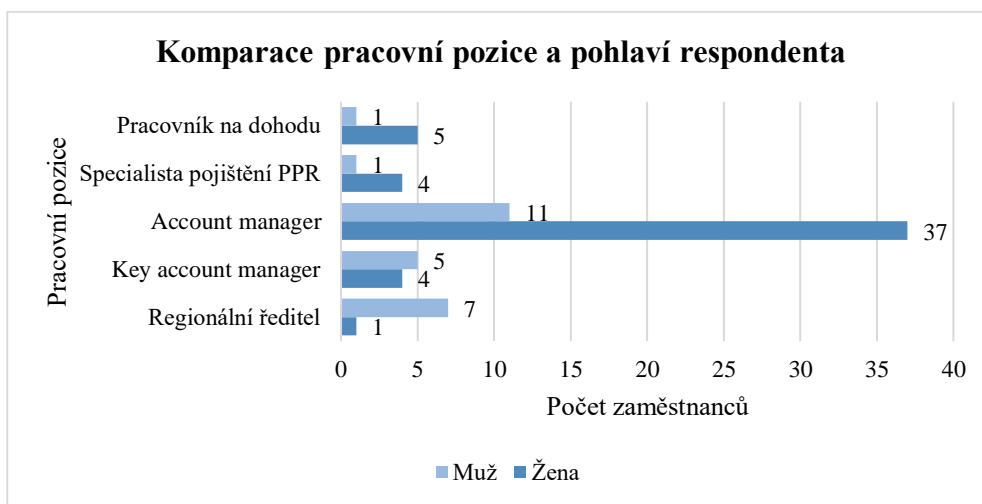
**Graf 9:** Využívání znalostí získaných vzděláním

**Zdroj:** vlastní zpracování

Ve společnosti však nalezneme také zaměstnance, kteří neví, zda získané znalosti využívají. Konkrétně se jedná o 9,2 % respondentů.

#### 4.7.5 Rozbor identifikačních otázek

Poslední dvě otázky dotazníku byly otázky identifikační. Otázka číslo 13 se zabývala volbou pracovní pozice respondenta. Na výběr bylo z pěti pracovních pozic, které lze na Odboru makléřského obchodu najít. Konkrétně se jednalo o regionálního ředitele, key account managera, account managera, specialistu pojištění PPR a pracovníka na dohodu. Při dotazníkovém šetření muselo být počítáno s omezeným počtem pracovníků na jednotlivých pracovních pozicích. Například regionálních ředitelů nemohlo být více než je počet regionů, které pod Odbor makléřského obchodu spadají. Nejvíce respondentů pracuje na pozici account managera, naopak nejméně na pozici specialisty pojištění PPR.



**Graf 10:** Komparace pracovní pozice a pohlaví respondenta

**Zdroj:** vlastní zpracování

Poslední otázka dotazníku, otázka číslo 14, identifikovala pohlaví. Tedy, zda je respondentem žena či muž. Rozložení respondentů dle pracovní pozice a dle pohlaví je zobrazeno na grafu číslo 10.

#### 4.7.6 Závislost pracovní pozice respondentů

Při vyhodnocování a rozboru otázek dotazníkového šetření pro zaměstnance Odboru makléřského obchodu na téma vzdělávání v ČSOB Pojišťovně a.s. byla zjištěna závislost pracovní pozice respondenta na jeho zapojení ve vzdělávacím procesu. Pro určení závislosti pracovní pozice zaměstnance Odboru makléřského obchodu na vybraných činnostech z procesu vzdělávání zaměstnanců byla využita analýza nezávislých náhodných veličin. Z důvodu množných nominálních náhodných veličin byl pro analýzu vybrán Pearsonův chí-kvadrát test.

Pearsonův chí kvadrát test je využíván pro testování nezávislosti náhodných veličin v kontingenční tabulce. Předpokladem testu je, že jsou jednotlivá pozorování nezávislá a uspořádána v kontingenční tabulce a také, že je očekávaná četnost všech buněk kontingenční tabulky větší než 2, což je dáno podmínkou aproximace. Hladina významnosti pro obě hypotézy byla stanovena  $\alpha = 0,05$  (Institut biostatistiky a analýz Lékařské fakulty Masarykovy univerzity; b.r.).

První vyslovená hypotéza se zabývá závislostí pracovní pozice respondenta na četnosti účasti na plánování vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ČSOB Pojišťovna a.s.

Hypotéza, která je zkoumána:

H0: Pracovní pozice respondenta nezávisí na četnosti účasti na plánování vzdělávání.

H1: Pracovní pozice respondenta závisí na četnosti účasti na plánování vzdělávání.

Pracovní pozice	Účast na plánování vzdělávání			Celkový součet
	Ano	Občas	Ne	
Account manager	3	0	44	47
Key account manager	1	2	7	10
Pracovník na dohodu	0	0	6	6
Regionální ředitel	5	1	2	8
Specialista pojištění PPR	0	0	5	5
<b>Celkový součet</b>	9	3	64	76
<b>Hodnota testovacího kritéria K</b>	34,54	<b>Kritická oblast</b>		(15,5; ∞)
<b>Pearsonův koeficient kontingence C</b>	0,56	<b>Cramerovo V</b>		0,48

**Tabulka 5:** Pearsonův chí-kvadrát test nezávislosti pracovní pozice na účasti na plánování vzdělávání

**Zdroj:** vlastní zpracování

Tabulka č. 5 znázorňuje Pearsonův chí-kvadrát test nezávislosti pracovní pozice respondenta a četnosti účasti na plánování vzdělávání zaměstnanců. Hodnota testovacího

kritéria K dosáhla hodnoty 34,54 a kritická hodnota se rovnala 15,5. Výsledkem hypotézy je, že hodnota K spadá do kritické oblasti a z toho důvodu hypotézu H<sub>0</sub> zamítáme. Lze tedy říci, že pracovní pozice respondenta závisí na četnosti jeho účasti na plánování vzdělávání. Cramerovo V, tedy síla pro posouzení závislosti náhodných veličin se rovná hodnotě 0,48. Pearsonův koeficient kontingence dosáhl hodnoty 0,56, lze tedy říci, že je mezi náhodnými veličinami podstatná až velmi silná korelace.

Druhá vyslovená hypotéza testu nezávislosti mezi pracovní pozicí a četností hodnocení vzdělávacích akcí, kterých se zaměstnanci zúčastnili.

Hypotéza, která je zkoumána:

H<sub>0</sub>: Pracovní pozice respondenta nezávisí na četnosti hodnocení vzdělávání.

H<sub>1</sub>: Pracovní pozice respondenta závisí na četnosti hodnocení vzdělávání.

Pracovní pozice	Hodnocení vzdělávání			Celkový součet
	Ano	Občas	Ne	
Account manager	13	19	15	47
Key account manager	4	6	0	10
Pracovník na dohodu	1	4	1	6
Regionální ředitel	5	2	1	8
Specialista pojištění PPR	2	2	1	5
Celkový součet	25	33	18	76
Hodnota testovacího kritéria K	9,64	Kritická oblast		(15,5; ∞)

**Tabulka 6:** Pearsonův chí-kvadrát test nezávislosti pracovní pozice na účasti na hodnocení vzdělávání

**Zdroj:** vlastní zpracování

Tabulka č. 6 znázorňuje výsledek testování hypotézy pro nezávislost pracovní pozice na účasti na hodnocení vzdělávání. Hodnota testovacího kritéria K je 9,64. Kritická oblast je v rozmezí od 15,5 do nekonečna. Hodnota testovacího kritéria K nespadá do kritické oblasti, spadá do oblasti přípustných hodnot. Z toho důvodu hypotézu H<sub>0</sub> nelze zamítnout. Lze tedy říci, že pracovní pozice respondenta nezávisí na četnosti hodnocení vzdělávání zaměstnanců v ČSOB Pojišťovně a.s.

## 4.8 Shrnutí

Čtvrtá kapitola diplomové práce se zabývala hlavní náplní celé práce, tedy analýzou potřeb a procesu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ČSOB Pojišťovna a.s. V první části se kapitola zabývala analýzou organizačních dokumentů a výzkumného vzorku. Analyzovány byly konkrétně tři směrnice, které se ve společnosti vzděláváním zabývají. V této části byl také představen výzkumný vzorek, ve kterém probíhalo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.

Pro analýzu byl určen Odbor makléřského obchodu, ve kterém v současné době pracuje celkem 102 zaměstnanců.

Následně je v kapitole popsán proces vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. Analýza procesu probíhala jednak prostřednictvím analýzy organizačních dokumentů a jednak formou řízeného rozhovoru s pracovníkem Odboru lidských zdrojů, konkrétně Oddělení vzdělávání a tréninku. Nejprve se analýza zabývala zjišťováním potřeb vzdělávání zaměstnanců. V této fázi procesu jsou ve společnosti stanovovány neformální cíle pro vzdělávání, kterých se společnost snaží dosáhnout. Zjišťování potřeb vzdělávání zaměstnanců probíhá několika kroky. Potřeby jsou stanovovány dle zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění, dle pokynu KBC Group či dle pokynů a potřeb vedení společnosti. Pro zjišťování je také prováděno dotazníkové šetření, kterého se účastní vedoucí pracovníci útvarů a odborů. V neposlední řadě jsou pro zjišťování potřeb využívány nestrukturované rozhovory, a to jak s vedoucími pracovníky, tak s kmenovými.

V další části kapitoly byl analyzován proces plánování vzdělávání. Při plánování vzdělávání dochází k analýze a rozboru vzdělávání, které bylo uskutečňováno v minulém roce. Vypracovávají se dva plány, konkrétně se jedná o plán povinného vzdělávání a plán obecného vzdělávání. V neposlední řadě Odbor lidských zdrojů stanovuje náklady na vzdělávání, a to pro jednotlivé útvary a odbory. Třetí činností, kterou se analýza zabývala, byla realizace vzdělávání. Při realizaci vzdělávání jsou ve společnosti rozlišovány interní vzdělávací akce a externí vzdělávací akce. Společnost také nabízí zaměstnancům možnost jazykového vzdělávání. Pracovníci na vybraných pracovních pozicích musí také absolvovat povinné školení dle zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění. Ve společnosti je velmi rozvinutý e-learningový systém, který společnost využívá pro povinná školení, jako je např. BOZP či PO.

Dále se kapitola zabývala hodnocením vzdělávání. Pro hodnocení vzdělávání je nejvíce využívána diskuse s pracovníky, kteří vzdělávací akci absolvovali, a také dotazníkové šetření. Hodnocení vzdělávání je přímo navázáno na hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. V další části se kapitola zabývala dotazníkovým šetřením, které probíhalo na Odboru makléřského obchodu. Otázky byly zaměřeny na jednotlivé činnosti vzdělávacího procesu zaměstnanců. Následně byly zanalyzovány odpovědi vycházející z dotazníkového šetření a stanoveny dvě hypotézy, jejichž pravdivost byla testována. Zamítnutí či přijetí hypotéz bylo prováděno prostřednictvím Pearsonova chí-kvadrát testu nezávislosti náhodných veličin.

## 5 DOPORUČENÍ ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

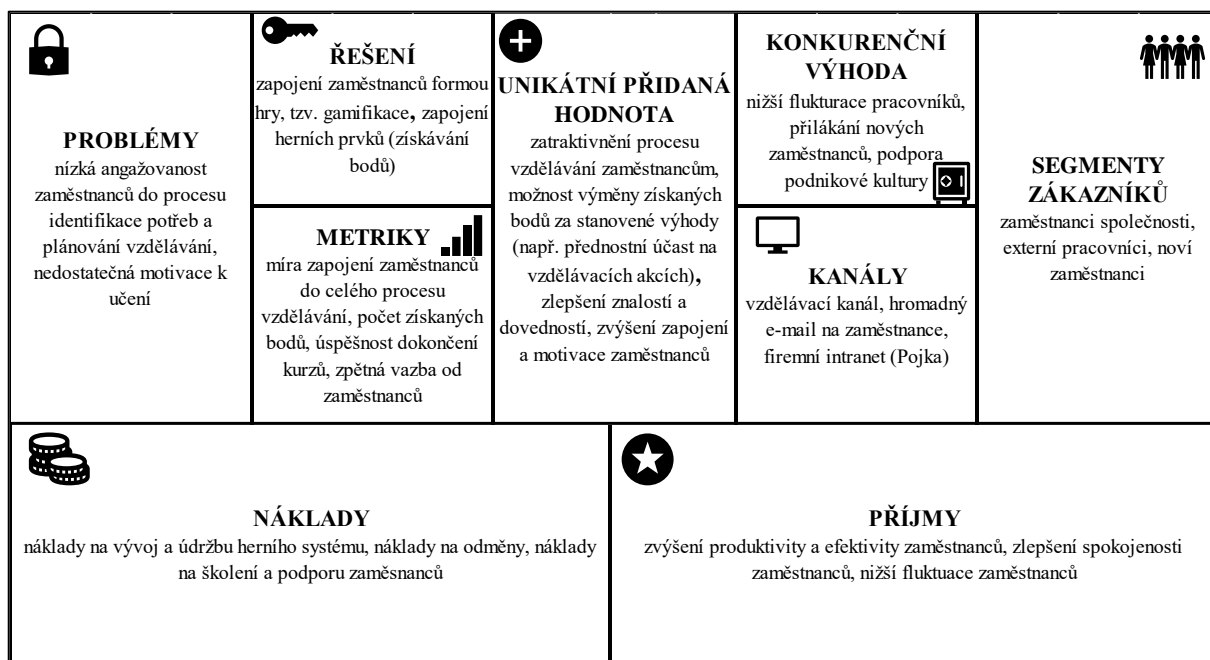
Vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj je nedílnou součástí každé společnosti, která chce uspět na trhu. A u společnosti ČSOB Pojišťovna a.s. tomu není jinak. Společnost se jako správný zaměstnavatel o své zaměstnance stará. Snaží se jim poskytovat škálu možností pro jejich rozvoj nejen pracovních dovedností, ale také těch osobních. Díky tomu společnost získává kvalifikované pracovníky a odborníky, kteří pečlivě vykonávají svou práci. A obzvlášť ve světě financí, do kterého se pojišťovna řadí, jsou znalosti a dovednosti zaměstnanců velmi důležité a ceněné.

V přechozí kapitole byly dle analýzy organizačních dokumentů společnosti, řízeného rozhovoru s kompetentním pracovníkem a dotazníkového šetření analyzovány jednotlivé činnosti vzdělávacího cyklu zaměstnanců. Analýza probíhala jak z pohledu společnosti, konkrétně Odboru lidských zdrojů a Oddělení vzdělávání a tréninku, tak z pohledu samotných zaměstnanců. Společnost svým zaměstnancům nabízí řadu vzdělávacích programů a školení, kdy se jedná jak o offline vzdělávání, tak i o vzdělávání v online prostředí. ČSOB Pojišťovna a.s. je jako finanční instituce povinna vzdělávat své zaměstnance nejen v běžných oblastech, jako je vzdělávání v oblasti bezpečnosti ochrany zdraví při práci či požární ochrany, ale také v oblasti pojištění. Toto vzdělávání je povinné dle České národní banky a pojišťovna se mu naplno věnuje, takže pracovníci mají vždy přístup k nejnovějším novinkám, které se v oblasti pojišťovnictví objeví. To, že je vzdělávání nedílnou součástí pracovního výkonu, si uvědomují také zaměstnanci společnosti. Zaměstnanci vždy splní vzdělávání, které je pro ně povinné, avšak dobrovolně vzdělávací kurzy ve většině případech přímo nevyhledávají.

Na základě analýzy lze konstatovat, že se zaměstnanci příliš nepodílí na zjišťování potřeb vzdělávání a na plánování vzdělávání. Oproti tomu lze jako pozitivní výsledek stanovit, že zaměstnanci upřednostňují offline vzdělávání, kde se napřímo setkají se svými kolegy a netíhnou pouze ke vzdělávání v online světě. Dalším pozitivním výsledkem analýzy je také účast zaměstnanců společnosti na hodnocení vzdělávacích aktivit. Jak ukázala vyslovená hypotéza č. 2 v předchozí kapitole práce, hodnocení vzdělávacích akcí nezávisí na pracovní pozici, na které zaměstnanec pracuje.

Návrhy na zlepšení současného stavu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ČSOB Pojišťovna a.s. se zaměřují nejen na zvýšení zájmu zaměstnanců podílet se na zjišťování vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávání, ale také na možnosti, jak celkově zvýšit zájem zaměstnanců o vzdělávání ve společnosti.

**Jako první návrh na zlepšení současného stavu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti je zavedení tzv. gamifikace.** Lidé jsou od dětských let hraví a u většiny se to nemění ani v pozdějším věku. Zapojit tedy zaměstnance do zjišťování potřeb vzdělávání, jeho plánování či samotné realizace a hodnocení proběhlých vzdělávacích akcí formou hry, by mohl být dobrý způsob. V rámci gamifikace ve společnosti ČSOB Pojišťovna a.s. by byl vytvořen bodový systém, ve kterém by zaměstnanci získávali body. Body by byly přidělovány za účast na vzdělávací akci, za návrh na téma či oblast vzdělávání, který se uskutečnil či například za pomoc při plánování vzdělávání, tedy stanovení vhodného období v průběhu kalendářního roku, kdy danou vzdělávací akci uskutečnit. Bodové hodnocení by bylo rozděleno bodovací škálou, protože nelze stejně bodově ohodnotit absolvování povinného vzdělávání, které zaměstnanci absolvovat musí, a účast na vzdělávání dobrovolném. Předběžný návrh pro zavedení gamifikace ve společnosti je znázornění na obrázku č. 11 a to pomocí modelu Lean Canvas, který znázorňuje jednotlivé složky potřebné pro realizaci nápadu.



**Obrázek 11:** Lean Canvas model pro zavedení gamifikace ve společnosti

**Zdroj:** vlastní zpracování

Aby bylo zavedení gamifikace pro zaměstnance více atraktivní, bylo by možné nastavit získání určitých výhod výměnou za nasbírané body. Nasbírané body by zaměstnanci mohli vyměnit za nové vzdělávací materiály, přednostní účast na speciálních či více atraktivních vzdělávacích akcích či za další stanovené benefity. Součástí gamifikace by také byla možnost získat odznaky, a to za dosažení určitých stanovených milníků ve vzdělávání. Jednalo by se například o dokončení určitého počtu vzdělávacích kurzů, za absolvování stanoveného typu vzdělávání a jiné. V rámci gamifikace by také byla možnost organizovat vzdělávací

soutěže, ať už pro jednotlivce či skupinu pracovníků. Příkladem by mohlo být pořádání kvízů, během kterých by skupiny zaměstnanců soutěžily proti sobě.

**Druhým návrhem na zlepšení současného stavu v oblasti vzdělávání zaměstnanců v ČSOB Pojišťovně a.s. je vytvoření stimulačních programů.** Někteří zaměstnanci se neradi vzdělávají a nepomohlo by ke zvýšení jejich zájmu ani zavedení vzdělávání formou hry. Stimulační programy by sloužily ke stimulaci pracovníků a k tomu, aby včas a řádně absolvovali alespoň vzdělávání, které mají povinné. Součástí stimulačních programů by nebylo pouze vyhodnocování, zda zaměstnanec absolvoval danou vzdělávací akci či kurz, ale také to, zda získané znalosti využívá ve své práci. V případě, že zaměstnanec získané znalosti a dovednosti při své práci na daném pracovním místě využívat nebude, případně nezlepší svůj pracovní výkon, byla by zde možnost určitého postihu či sankce. V nejhorším případě by mohlo dojít až ke snížení mzdy daného pracovníka.

Stejně tak, jako by bylo nahlíženo na neplnění povinností v oblasti vzdělávání, by bylo nahlíženo také na řádné a včasné plnění. Zde by bylo možné spojit řádné plnění vzdělávacích povinností s možností rychlejšího kariérního růstu či možnosti podílet se na zajímavých projektech ve společnosti.

**Dalším návrhem na zlepšení v oblasti vzdělávání zaměstnanců ve společnosti, tedy návrhem číslo 3, je zavedení tzv. peer-to-peer školení.** Slabinou ve společnosti, kterou vnímá také Odbor lidských zdrojů a Oddělení vzdělávání a tréninku je nesdílení získaných znalostí a dovedností mezi spolupracovníky. Jak bylo uvedeno v předcházejí kapitole, řada vzdělávacích kurzů je finančně náročná, a z toho důvodu by vedení společnosti přivítalo, kdyby si zaměstnanci mezi sebou více vyměňovali své dovednosti, znalosti či zkušenosti. Řešením by bylo zavedení peer-to-peer školení.

Každý odbor či tým ve společnosti si pořádá v určitém časovém období, nejčastěji jednou měsíčně, pracovní porady. Řešením by tedy bylo zavést peer-to-peer v rámci pracovních porad jednotlivých týmů či oddělení. Pro začátek by se pro peer-to-peer vymezilo 10 minut času v rámci pracovní porady, kdy by zaměstnanci mezi sebou sdíleli aktuální novinky, nové poznatky, znalosti či zjištění. Případně by zaměstnanci mohli vznést problém, který momentálně řeší a s pomocí svých kolegů nalézt řešení. Zaměstnanci by nad danými tématy přemýšleli a zároveň by se také něco naučili. Své poznatky by zaměstnancům předával také vedoucí pracovník. Možností v rámci peer-to-peer školení by také bylo, aby poradou vedl pokaždé jiný zaměstnanec. Zaměstnanci by si vyzkoušeli roli vedoucího pracovní porady a tím by získali nové dovednosti, jako jsou například prezentační dovednosti či vůdčí dovednosti. Součástí peer-to-peer by také zaměstnanci získali zpětnou vazbu nejen od svého vedoucího

pracovníka, ale také od svých kolegů. A právě touto formou by zaměstnanci mohli pomoci identifikovat nové oblasti, ve kterých by se chtěli dále vzdělávat.

**Posledním návrhem na zlepšení současného stavu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ČSOB Pojišťovna a.s. je zavedení zajímavých forem vzdělávání.** Vzdělávání formou kurzů, seminářů, přednášek či workshopů zná a absolvoval každý, ale absolvovat školení, ze kterého si zaměstnanec odnese zážitek, je mnohem účinnější. Zážitek samozřejmě může být pozitivní, ale také negativní, a možná právě negativní zážitek daného pracovníka naučí mnohem více než ten pozitivní. Využívání zážitků jako formu vzdělávání zaměstnanců by bylo možné například formou hraní rolí, simulací či řešením případových studií.

Při organizování vzdělávání zaměstnanců formou hraní rolí by byly využity tzv. role-playing aktivity, kdy si zaměstnanci vyzkouší různé role lidí, se kterými se při své práci mohou setkat. Při hraní dané role by byly stanoveny nálady, konkrétní životní situace a další informace, které by více upřesnily danou situaci. Zaměstnanci by v rámci vzdělávání řešili určitý problém, kdy by se v průběhu řešení problému současně i učili novým postupům a metodám. Hraní rolí by mohlo být nejen v oblasti jednání s obchodními partnery, ale také s kolegy.

V rámci využití simulace jako nástroje pro vzdělávání zaměstnanců by bylo možné nastínit konkrétní situaci a zapojit zaměstnance do řešení daného problému. Vzděláváním formou simulace by zaměstnanci získali nejen schopnost a znalost, jak vyřešit konkrétní situaci, kdyby nastala při výkonu jejich práce, ale také by procvičili své rozhodovací schopnosti a komunikaci s obchodními partnery v realistických scénářích. V neposlední řadě by bylo možné využít případové studie. Zaměstnanci by jednotlivě či ve skupinách řešili komplexní případové studie, kdy by aplikovali získané teoretické znalosti na konkrétní problémy z praxe.

## ZÁVĚR

Vzdělávání zaměstnanců, jejich výchova, rozvoj, motivace či stimulace by měly být nedílnou složkou každé společnosti, která chce, aby její zaměstnanci byli spokojeni a pomáhali jí vytvářet konkurenční výhodu. Společnosti díky poskytovanému vzdělávání či rozvoji získávají kvalifikované pracovníky, kteří mají potřebné znalosti a dovednosti pro to, aby společnost uspěla na trhu a také v konkurenčním boji.

**Cílem diplomové práce bylo stanovit návrhy na zlepšení současného stavu, a to na základě analýzy zjišťování potřeb vzdělávání a jejich naplňování u vybraného zaměstnavatele.** Pro analýzu byla vybrána společnost ČSOB Pojišťovna a.s., která patří mezi TOP 5 pojišťoven na českém trhu. Avšak i přes to, že je pojišťovna mezi nejlepšími na finančním trhu, nesmí usnout na vavřínech a musí se snažit neustále posouvat a rozvíjet potenciál u svých zaměstnanců. Jedničkou na trhu může být vždy jen jeden. Z důvodu naplnění cíle byla diplomová práce členěna do 5 kapitol.

Analýzou bylo zjištěno, že společnost svým zaměstnancům nabízí celou škálu vzdělávacích programů, kurzů a dalších vzdělávacích akcí. Nabízí zaměstnancům možnost vzdělávat se jednak v oblasti povinného vzdělávání, jako je BOZP, PO či povinné vzdělávání dle zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění, které musí zaměstnanci na vybraných pracovních pozicích absolvovat, a jednak také nabízí zaměstnancům možnost rozvíjet jejich potenciál, a to formou poskytování vzdělávání v oblasti jazyků či soft skills. Avšak ne vždy se představa společnosti, konkrétně Odboru lidských zdrojů a Oddělení vzdělávání a výcviku, odráží do skutečnosti. Zaměstnanci splní povinné kurzy vzdělávání, ale příliš se sami nesnaží účastnit se vzdělávacích akcí, které jsou pro zaměstnance dobrovolné. Stejně tak se příliš nezapojují do prvních dvou činností procesu vzdělávání, tedy zjišťování a identifikace vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávání. Oproti tomu hodnocení vzdělávání, které zaměstnanci absolvovali, je mezi účastníky vzdělávání poměrně rozšířené.

Na základě analýzy byly v diplomové práci stanoveny čtyři návrhy na zlepšení, které by mohly pomoci společnosti proces vzdělávání zaměstnanců zefektivnit a také zatraktivnit. V první řadě se jednalo o zavedení tzv. gamifikace. Gamifikace je hravá metoda vzdělávání zaměstnanců, jejíž zavedení by společností pomohlo zapojit více zaměstnanců do celého procesu vzdělávání. Pro možnost zavedení gamifikace byl vytvořen model Lean Canvas, který znázorňuje důležité prvky zavádění nového způsobu vzdělávání.

Druhým návrhem na zlepšení bylo zavedení stimulačních programů, které by mohly pomoci zvýšit zájem o vzdělávání mezi zaměstnanci. Třetím návrhem bylo využívání tzv. peer-

to-peer školení. Jednalo by se o způsob, kdy by se zaměstnanci vzdělávali navzájem. Pro začátek by se dalo zavést peer-to-peer školení v rámci pracovních porad, které se v jednotlivých týmech či odborech konají každý měsíc. Při pozitivní odezvě by bylo možné vzdělávání vymežit delší dobu.

Jako poslední návrh na zlepšení byly vybrány zajímavé formy vzdělávání zaměstnanců, které by společnost svým pracovníkům mohla nabízet. Jednalo se především o simulaci a hraní rolí. Jednotlivé metody byly vztaženy k náplni práce na vybraném odboru, na kterém byla prováděna analýza vzdělávacího procesu. V případě zavedení těchto forem vzdělávání zaměstnanců, by bylo nutné upravit obsah vzdělávání k náplni práce zaměstnanců.

Před analýzou procesu vzdělávání byly definovány důležité pojmy, které jsou se vzděláváním zaměstnanců spjaty. První kapitola se zabývala definicí základních pojmů a činností z oblasti řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola se zabývala podrobnou definicí vzdělávání zaměstnanců. V první řadě byly definovány jednotlivé činnosti z procesu vzdělávání zaměstnanců, jako je identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení vzdělávání. Následně byly definovány vybrané formy vzdělávání, jako je např. workshop, přednášky, e-learningy a další. V neposlední řadě byl definován management znalostí.

Třetí kapitola diplomové práce se zabývala představením společnosti, ve které byla analýza prováděna. Konkrétně se jednalo o společnost ČSOB Pojišťovna a.s. V kapitole byla představena její historie a základní údaje o společnosti. Dále také organizační struktura společnosti a její hospodaření.

Čtvrtá kapitola se zabývala samotnou analýzou procesu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. Analýza byla provedena na základě rozboru organizačních dokumentů, řízeného rozhovoru s kompetentním pracovníkem a také prostřednictvím dotazníkového šetření, a to na stanoveném odboru, kterým byl Odbor makléřského obchodu. Byly analyzovány všechny činnosti z procesu vzdělávání. Na základě analýzy byly stanoveny návrhy na zlepšení, kterými se zabývala poslední kapitola diplomové práce, tedy kapitola číslo 5. Byly stanoveny celkem čtyři návrhy na zlepšení, které by mohly ve společnosti pomoci optimalizovat proces vzdělávání a vzbudit u zaměstnanců větší zájem o vzdělávání. Doporučené návrhy na zlepšení by také mohly zvýšit efektivitu vzdělávacích programů ve společnosti, zvýšit motivaci jednotlivých zaměstnanců, zvýšit produktivitu a také pomoci lépe dosahovat dlouhodobých cílů společnosti.

## POUŽITÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE

1. ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: Kogan Page, 2020. ISBN 978-178-9661-033
2. ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BARTÁK, Jan. *Osobnostní management*. Pedagogika. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3114-3.
4. BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
5. BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě. Management studium*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
6. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání – Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
7. BUCKLEY, Roger a CAPLE, Jim. *Trénink a školení. Business books*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.
8. BURTON, Richard M., OBEL, Borge, HAKONSSON, Dorthe D., *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*, Cambridge University Press, 2020, ISBN: 978-11-086-4018-3.
9. ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE. *ČBA EDUCA*. Online. 2025 ©. Dostupné z: <https://www.cbaeduca.cz/ONasProc>. [cit. 2025-02-14].
10. ČERVENÝ, Karel PhDr. *Řízení znalostí je specifická profese*. Online. EKONOM. 2016. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-65444360-rizeni-znalosti-je-specificka-profese>. [cit. 2024-11-15].
11. ČSOB POJIŠŤOVNA A.S. *ČSOB Pojišťovna a.s. - Kdo jsme?* Online. 2024a ©. Dostupné z: <https://www.csobpoj.cz/o-spolecnosti/kdo-jsme>. [cit. 2025-01-05].
12. ČSOB POJIŠŤOVNA A.S. *Koncern ČSOB*. Online. 2024b ©. Dostupné z: <https://www.csob.cz/csob/o-csob-a-skupine/koncern-csob>. [cit. 2025-01-05].
13. ČSOB POJIŠŤOVNA A.S. *Pojistné předepsané*. Online. 2024c ©. Dostupné z: <https://www.csobpoj.cz/slovník-pojmu/pojistne-predepsane>. [cit. 2025-01-05].
14. DUCHÁČKOVÁ, Daniela. *Školení: Jak na vzdělávání zaměstnanců a kdy je povinné?* Online. ORANGE ACADEMY. 2021. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/pracovni-skoleni/>. [cit. 2024-11-01].
15. EJUSTICE. *Veřejný rejstřík a sbírka listin - ČSOB Pojišťovna a.s.* Online. 2024. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=685892>. [cit. 2025-01-05].

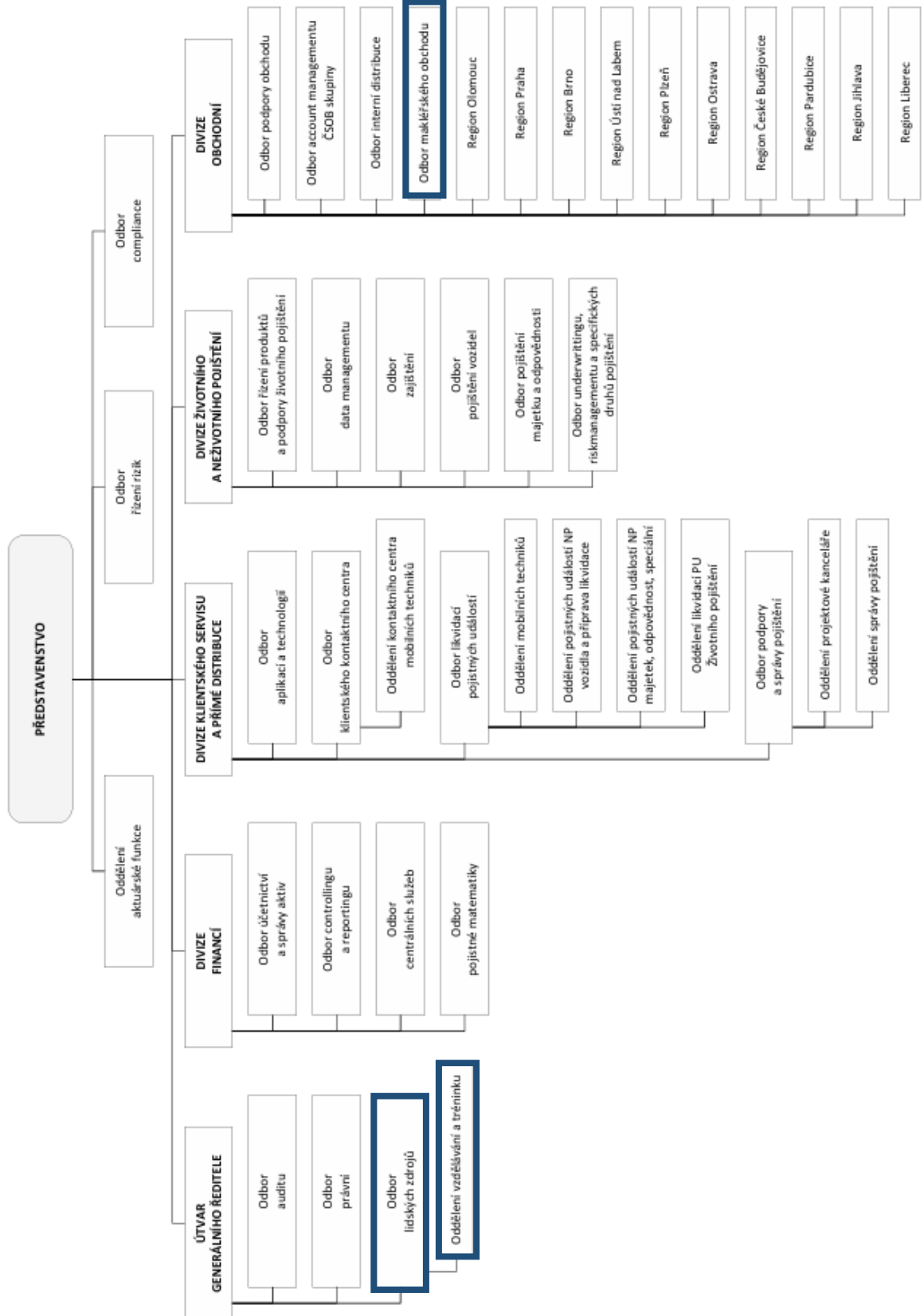
16. EVANGELU, Jaroslava Ester; HAMALOVÁ, Dagmar; FRIDRICH, Oldřich a NOVÁK, Adam. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Monografie*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-198-6.
17. FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů. Management*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
18. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
19. INSTITUT BIostatistiky a ANALÝZ Lékařské fakulty Masarykovy univerzity. *Testování nezávislosti (Pearsonův chí-kvadrát test)*. Online. B.r. Dostupné z: <https://portal.matematickabiologie.cz/index.php?pg=aplikovana-analyza-klinickyh-a-biologickyh-dat--analyza-a-management-dat-pro-zdravotnicke-obory--testovani-hypotez-o-kvalitativnich-promennych--analyza-kontingencnich-tabulek--testovani-nezavislosti-pearsonuv-chi-kvadrat-test>. [cit. 2025-03-01].
20. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce. Psyché (Grada)*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
21. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. *Management (Grada)*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
22. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
23. KUČEROVÁ, Helena. *Organizace znalostí: klíčová témata*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2017. ISBN 978-80-246-3587-3.
24. NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance. Právo pro praxi*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4038-6.
25. PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. Beckovy ekonomické učebnice*. V Praze: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.
26. PETŘÍKOVÁ, Růžena; JANKŮ, Šárka a HOFBRUCKEROVÁ, Zdenka. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. [Průhonice]: Professional Publishing, 2020. ISBN 978-80-88260-43-1.
27. PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.
28. SUCHÁ, Martina. *Jak připravit efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Online. Jenpráce.cz. 2022. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/jak-pripravit-efektivni-vzdelavani-zamestnancu#anchorId0>. [cit. 2024-10-26].

29. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Online. Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-7915-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/personalistika-pro-manazery-a-personalisty-1962702/#>. [cit. 2024-10-12].
30. TOMŠEJ, Jakub. *Zákoník práce s výkladem*. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3984-2.
31. TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-717-9884-3.
32. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
33. URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Expert (Grada)*. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.
34. VERHULST, Susan L.; DECENZO, David A. a ROBBINS, Stephen P. *Fundamentals of human resource management*. Twelfth edition. Hoboken, NJ,: Wiley, 2015. ISBN 978-1-119-80374-4.
35. VODÁK, Jozef. *Identifikace vzdělávacích potřeb podniku*. Online. Ekonom. 2004. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-13958760-identifikace-vzdelavacich-potreb-podniku>. [cit. 2024-11-01].
36. VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. *Management (Grada)*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
37. VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Expert (Grada)*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Organizační struktura ČSOB Pojišťovny a.s.....	93
Příloha 2: Řízený rozhovor na téma vzdělávání v ČSOB Pojišťovně a.s.....	94
Příloha 3: Dotazník .....	103

# Příloha 1: Organizační struktura ČSOB Pojišťovny a.s.



## **Příloha 2: Řízený rozhovor na téma vzdělávání v ČSOB Pojišťovně a.s.**

**Tazatel:** Bc. Ivana Šandová

**Respondent:** Ing. Pavla Žemličková

**Místo:** ČSOB Pojišťovna a.s.

**Tazatel:** Na jaké pracovní pozici v ČSOB Pojišťovně, a.s. pracujete?

**Respondent:** V současné době pracuji na pracovní pozici HR business partnera. Pozice spadá pod Odbor lidských zdrojů, konkrétně oddělení vzdělávání a tréninku.

**Tazatel:** Kolik pracovníků nalezneme na oddělení vzdělávání a tréninku?

**Respondent:** V současné době na tomto oddělení pracuje 22 pracovníků.

**Tazatel:** Jak se liší náplň práce jednotlivých pracovníků?

**Respondent:** Náplň práce jednotlivých pracovníků na oddělení se liší a celé oddělení je rozděleno na jednotlivé metodiky, lektory a HR business partnery. Jednotlivé pracovní pozice jsou vždy pro zaměstnance nebo pro naše externí partnery. Já se na své pracovní pozici konkrétně starám o kmenové zaměstnance pojišťovny. Oddělení vzdělávání a tréninku se stará ovšem převážně o externisty.

**Tazatel:** Jaká důležitost je v pojišťovně kladena na vzdělávání pracovníků?

**Respondent:** Na vzdělávání pracovníků v pojišťovně je kladena vysoká důležitost. Vzdělávání pracovníků se řadí mezi nejdůležitější činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů u nás v pojišťovně.

**Tazatel:** Jaké další činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů patří mezi nejdůležitější ve společnosti?

**Respondent:** Jak jsem již říkala, vzdělávání pracovníků je nejdůležitější činností z oblasti řízení lidských zdrojů. Avšak všechny činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů jsou důležité. Nejvíce je potřeba upozornit na hodnocení, nábor pracovníků. Ale všechny procesy řízení lidských zdrojů jsou samozřejmě prioritní. Dále je to například career management a další.

**Tazatel:** Váže se vzdělávání pracovníků také na jejich odměňování?

**Respondent:** Vzdělávání, které se váže na odměňování je především to povinné, které musí zaměstnanci v rámci své pracovní pozice splnit. V případě, že nesplní toto povinné vzdělávání, nemohou na dané pracovní pozici pracovat, a tudíž ani získávat odměnu. Důraz je kladen především na IT pozice, kdy vzdělávání pro pracovníky na IT oddělení je velmi důležité a potřebné. Toto vzdělávání zvyšuje znalosti pracovníků a tím se zvyšuje i jejich cena na trhu práce. Důležité zde ale je, aby pracovníci mezi sebou získanou know how sdílely a vzdělávání

neslo ovoce do budoucna. Právě IT vzdělávání je vázáno na odměňování, protože samotné IT kurzy jsou velmi drahé a společnost potřebuje zajistit, aby prostředky, které se do vzdělávání vloží, byly plnohodnotně využity.

**Tazatel:** Váže se vzdělávání pracovníků na hodnocení pracovního výkonu?

**Respondent:** Při hodnocení pracovního výkonu je vzdělávání určitě zohledňováno. Jak už jsem říkala, společnost chce plnohodnotně využívat vzdělávání, které pracovníci absolvují, a tudíž je při každoročním hodnocení zaměstnance s jeho nadřízeným pracovníkem, vyhodnocováno také vzdělávání, které pracovník v minulém roce absolvoval. Společnost také klade důraz na motivaci pracovníků a pracovníci, kteří se chtějí vzdělávat se tím také motivují, což je pro společnost velmi prospěšné.

**Tazatel:** Jakým způsobem probíhá zjišťování potřeb vzdělávání pracovníků?

**Respondent:** Zjišťování vzdělávacích potřeb probíhá především formou dotazníků. Dotazníky jsou rozesílány oficiální cestou vedoucím pracovníkům, kteří vyplňují například oblasti vzdělávání pro své podřízené pracovníky, ale také pro sebe, samozřejmě.

**Tazatel:** Jak často se zjišťují vzdělávací potřeby?

**Respondent:** Vzdělávací potřeby se oficiálně zjišťují jednou ročně, a to formou již zmíněných dotazníků. Neformální zjišťování vzdělávacích potřeb je jednou za čtvrtletí, kdy probíhají hodnocení pracovníků s jejich nadřízenými a také probíhají schůzky s týmaři.

**Tazatel:** Jaká je forma získávání potřeb vzdělávání? (dotazníky, přímé dotazování, ...)

**Respondent:** Nejčastěji se využívají dotazníky a potom je to také přímé dotazování jednotlivých kmenových pracovníků či vedoucích pracovníků. V tomto případě se jedná o nestrukturované dotazování, které je spíše neoficiální a intuitivní.

**Tazatel:** Je vzdělávání pracovníků vázáno na další činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů?

**Respondent:** Určitě je vzdělávání pracovníků vázáno na další činnosti. Je důležité poukázat zejména na plánování pracovníků, vytváření pracovních míst, přesouvání pracovníků či rušení pracovních míst. Při rušení pracovních míst je zaměstnancům, kteří jsou loajální ke společnosti a chtějí ve společnosti zůstat i nadále, nabízeno přeškolení, neboli překvalifikování a mají tedy možnost přesunout se na jinou pracovní pozici. Zde je samozřejmě nutné, aby byly obě strany spokojené a měly o přesun pracovníka na jiné pracovní místo zájem. Vzdělávání je také vázáno na různé transformační procesy, například digitalizaci, kdy je potřeba vzdělávat pracovníky v nových oblastech.

**Tazatel:** Je při zjišťování vzdělávacích potřeb určitá komparace s vedoucími pracovníky?

**Respondent:** Při zjišťování potřeb vzdělávání je rozhodně komparace s vedoucími pracovníky a ta nejdůležitější je právě při dotazování a vymýšlení plánu školení.

**Tazatel:** Jakou formou se zapojují vedoucí pracovníci?

**Respondent:** Pomocí dotazníků, rozhovorů, a to hlavně ročně při zjišťování a plánování potřeb vzdělávání. Vedoucí pracovníci také přináší nápady a požadavky svých podřízených, a to nejvíce po ročním hodnocení.

**Tazatel:** Jak často jsou vedoucí pracovníci zapojováni?

**Respondent:** Nejvíce jednou ročně při zjišťování potřeb, avšak vedoucí pracovníci se svými nápady a požadavky přichází v průběhu celého roku.

**Tazatel:** Mohou se do zjišťování vzdělávacích potřeb zapojit i pracovníci na nižších úrovních?

**Respondent:** Samozřejmě, kmenoví pracovníci jsou zapojováni především při hodnocení pracovního výkonu se svým vedoucím pracovníkem, ale také sami přichází s možnými nápady na školení, a to v průběhu celého roku.

**Tazatel:** Jakou formou se zapojují pracovníci?

**Respondent:** Tady to jsou taky především dotazníky v rámci ročního hodnocení, kdy píšou, v jaké oblasti se chtějí rozvíjet. Dále je to rozhovor vedoucí pracovník a pracovník, když hodnotí uplynulý rok či čtvrtletí.

**Tazatel:** Jak často jsou zapojováni?

**Respondent:** Nejčastěji jednou za rok. Případně jednou za kvartál, pokud s vedoucím pracovníkem dodržují čtvrtletní hodnocení.

**Tazatel:** Stanovuje si společnost cíle pro vzdělávání pracovníků?

**Respondent:** Nelze říci, že si společnost stanovuje pevné cíle v oblasti vzdělávání. Jedná se spíše o neformální formulaci cílů, kterých by chtěla společnost dosáhnout, avšak nelze je přímo vyhodnotit.

**Tazatel:** Kolik a jaké cíle si případně společnost stanovuje?

**Respondent:** Formální cíle jsou stanoveny především v rámci projektů, které tu běží, co by měli pracovníci zvládnout, a na tyto cíle jsou potom navázána školení. Zde se opět jedná hlavně o IT oblast. Nelze tedy říci, že by cíle na vzdělávání byly stanovovány oficiálně a byly někde uvedeny.

**Tazatel:** Je následně prováděna kontrola, zda jsou cíle naplněny?

**Respondent:** Tady se jedná hlavně o neformální kontrolu, což je hlavně v rámci přesunu zaměstnanců a různých projektů.

**Tazatel:** Jak je řešeno, pokud cíle naplněny nejsou?

**Respondent:** Jak jsem říkala, cíle pro vzdělávání formálně stanovovány nejsou. Pro vyhodnocování úspěšnosti vzdělávání se tedy cíle používají málokdy. V případě, že je cílem

například splnit povinné vzdělávání a zaměstnanec ho nesplní, je s ním na dané pracovní pozici rozvázán pracovní poměr, protože nemá dostatečnou kvalifikaci pro výkon práce.

**Tazatel:** Jaké zdroje jsou využívány pro identifikaci vzdělávacích potřeb?

**Respondent:** Mezi nejčastější patří zákony, dotazník, nestrukturované rozhovory s pracovníky, změny legislativy či auditní rozhodnutí. Vstupuje se také doporučení od KBC nebo změny podnikové kultury, tedy nařízení vedení společnosti.

**Tazatel:** Existuje vzdělávání, které musí pracovníci pojišťovny splnit povinně dle zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění?

**Respondent:** Pro povinné vzdělávání je v ČSOBPOJ používán portál ČBA EDUCA. Jedná se o vzdělávání pracovníků například na Odboru makléřského obchodu, call centrum, externistů, obchodníků či produktových manažerů.

**Tazatel:** Jaké vzdělávání musí pracovníci povinně absolvovat při nástupu?

**Respondent:** Mezi povinná školení se řadí samozřejmě BOZP a PO pro zaměstnance, Informační bezpečnost, Odpovědné chování, Ochrana údajů a soukromí, Ochrana životního prostředí či Udržitelnost a změna klimatu. Vzhledem k tomu, že se jedná o finanční společnost, spadá do povinných kurzů také prevence praní špinavých peněz, etika a prevence podvodu, která má dvě úrovně, antitrustová politika, řešení stížností, trestní odpovědnost PO. Přímo pro pojišťovnu je to potom Phishing CSOBPOJ a také školení Seznamte se s Kate.

**Tazatel:** Jak je ve společnosti nahlíženo na povinné vzdělávání zaměstnanců dle § 55 zákona č. 170/2018 Sb. o distribuci pojištění a zajištění?

**Respondent:** Povinné vzdělávání, které je stanoveno ČNB je pro zaměstnance povinné, a jak bylo řečeno výše, v případě, že pracovníci nesplní dané vzdělávání, nemohou práci na dané pracovní pozici vykonávat.

**Tazatel:** Pracovníci na kterých odborech a odděleních (případně pracovních pozicích) musí toto vzdělávání splnit povinně?

**Respondent:** Jedná se o vzdělávání pracovníků například na Odboru makléřského obchodu, call centrum, externistů, obchodníků či produktových manažerů. Nejvyšší zkoušky, tedy zkoušky z oblasti pojišťovnictví číslo IX. Jsou nutné například u pracovních pozic na oddělení underwritingu.

**Tazatel:** Jakým způsobem toto vzdělávání probíhá?

**Respondent:** Nejčastěji se využívá ČBA EDUCA, kdy mají zaměstnanci dané vzdělávání hrazené pojišťovnou. Zaměstnanci mají stanovené pokusy, kdy se jedná o tři pokusy, které jsou hrazené zaměstnavatelem. V případě, že pracovník dané zkoušky nezvládne do tří pokusů, hradí

si vzdělávání sám. Po absolvování získá zaměstnanec certifikát, který platí po určitou dobu a pro jeho prodloužení musí absolvovat každý rok tzv. následné vzdělávání.

**Tazatel:** Jaké je řešení, pokud pracovník toto vzdělávání nesplní?

**Respondent:** Na zkoušky je více pokusů, od několika pokusů si to musí zaměstnanci platit sami, tak jak už jsem říkala. Povinné vzdělávání musí pracovník splnit do určité doby po nástupu na danou pracovní pozici, jinak není schopen danou práci vykonávat.

**Tazatel:** Využívají pracovníci toto vzdělávání v praxi?

**Respondent:** Samozřejmě, toto vzdělávání je pro výkon většiny pracovních pozic důležité a od toho se odvíjí každodenní práce jednotlivých pracovníků.

**Tazatel:** Je při identifikaci vzdělávacích potřeb na povinné vzdělávání nahlíženo jinak než na vzdělávání např. měkkých dovedností?

**Respondent:** Povinné vzdělávání je pro zaměstnance samozřejmě povinné. A je stanoveno povinně buď pojišťovnou, ČNB anebo KBC. Povinné vzdělávání se odvíjí od pracovní pozice, na které daný pracovník pracuje a také může záležet na úvazku, který pracovník má. Liší se to například u pracovníků na plný úvazek a pracovníků na DPP či DPČ.

**Tazatel:** Je povinné vzdělávání hodnoceno jinak než ostatní vzdělávání?

**Respondent:** Povinné vzdělávání pracovníci musí absolvovat povinně. Jsou stanoveny regulátory pro splnění, a to buď pojišťovnou nebo KBC. Je vždy vedeno, kolik zaměstnanců má vzdělávání splněno a podobně. V případě, že povinné vzdělávání pracovník splněno nemá, je tento problém nahlašován na audit.

**Tazatel:** Získávají zaměstnanci absolvováním dobrovolného vzdělávání určité výhody?

**Respondent:** Nelze říci, že zaměstnanci absolvováním dobrovolného školení získají určité výhody. Jedná se spíše o vzdělávání, které je pro ně samotné a díky kterému zvyšují svůj osobní potenciál. Jedná se dále o možnost pracovníků zvýšit svoje skills. Ať už tvrdé či měkké. A takto získané dovednosti a vzdělání můžou následně využít v praxi. I pro mne samotnou je příjemnější vidět člověka, který je angažovanější, který má zápal a motivaci a chce na sobě dále pracovat. To nese ovoce do budoucna, jak pro pracovníka osobně, tak pro celou společnost, tedy pojišťovnu.

**Tazatel:** Jakým způsobem a kdo se podílí na plánování vzdělávání pracovníků?

**Respondent:** Na plánování vzdělávání se podílí několik osob a je při plánování vzdělávání nahlíženo i na hodnocení vzdělávání. Jedná se především o vedoucí pracovníky, což je například při výběru témat. Dále se podílí business partneři, jednotliví náboráři a ředitelé. Při plánování vzdělávání je tedy zohledňováno i jeho předchozí hodnocení, a to jednak pracovníky a také vedoucími pracovníky.

**Tazatel:** Je při plánování vzdělávání zohledňováno hodnocení vzdělávání pracovníky případně vedoucími pracovníky?

**Respondent:** Stoprocentně. Hodnocení samotných pracovníků vstupuje do plánování vzdělávání. V rámci ročního hodnocení mohou pracovníci říci svým nadřízeným pracovníkům, v jaké oblasti a v čem by se chtěli rozvíjet. Mohou se mezi sebou tedy dohodnout a my dostaneme informaci a následně hledáme vhodné kurzy a ty jim nabízíme. Samozřejmě je to o nich, takže i oni se mohou následně zapojit do výběru vhodného kurzu či lektora a společně se poté domlouváme, zda je vhodné nebo ne. Samozřejmě se do plánování tím zapojuje i vedoucí pracovník.

**Tazatel:** Jsou vytvářeny plány vzdělávání?

**Respondent:** Určitě, plány jsou vytvářeny, je zde ale především jeden důležitý plán celého vzdělávání pracovníků. Plány také najdeme pro určité pracovní pozice. Kdy se jedná především pracovní pozice na call centru a dalších, ale pro některé pozice konkrétní plány vzdělávání vytvářeny nejsou. Jedná se spíše o tom, že víme, jaké přijdou změny. Mohu to vztáhnout například na mzdovou účtárnu, kdy víme, jaké změny v účetnictví nastanou a jaké budou kolegyně potřebovat nové znalosti a tím pádem i školení. V tom daném roce se potom tedy dané vzdělávání uskutečňuje, takže můžeme říci, že se jedná spíše o neformální plány. Softové často před koncem kalendářního roku, kdy se stanovují pro první pololetí následujícího roku. Hardové jsou často stanoveny až podle potřeby.

**Tazatel:** Je v plánech zohledňováno vzdělávání minulých let?

**Respondent:** Softové určitě, pokud jsou zaměstnanci spokojeni, tak se opakuje, klade se důraz na hodnocení pracovníků. Dobré je, pokud lektori znají firmu.

**Tazatel:** Kdo plány vzdělávání schvaluje?

**Respondent:** Plány schvaluje ředitel odboru lidských zdrojů, a to především plány vzdělávání nadřízených.

**Tazatel:** Jsou v plánech vzdělávání zahrnuty také náklady, které do vzdělávání budou vloženy?

**Respondent:** Vždy je stanoven roční budget, který je na vzdělávání rozdělován dle jednotlivých útvarů v pojišťovně. Každý útvar má svou částku, která je přepočtená na zaměstnance, podle počtu lidí, které v útvaru mají. A s touto částkou může vedoucí pracovník pracovat při objednávání kurzů. Každý měsíc poté chodí report.

**Tazatel:** Je stanovený rozpočet dodržen případně překročen?

**Respondent:** Čerpání nákladů na vzdělávání pro jednotlivé útvary je zohledněno vždy v měsíčním reportu. Je zde stanoveno, kolik peněz jim ještě do konce roku zbývá a kolik jich mohou vyčerpat. V případě, že ještě vedeme na oddělení určitý balík peněz, který může být

využit pro nějaké dražší vzdělávání, a které by sebraly peníze pro celý útvar. Jedná se například o IT školení, která jsou v dnešní době žádanější a jsou drahá. Takže pro dražší vzdělávání jsou určitě uvolňovány ještě další prostředky, než které jsou v daném budgetu pro jednotlivé útvary.

**Tazatel:** Jakými nejčastějšími formami je vzdělávání pracovníkům poskytováno?

**Respondent:** Nejčastěji se jedná o workshopy a také online formu vzdělávání, kdy poskytujeme Seduo.

**Tazatel:** Jaké formy vzdělávání nejvíce upřednostňují pro své pracovníky vedoucí pracovníci?

**Respondent:** Vedoucí pracovníci samozřejmě preferují pro své zaměstnance vzdělávání, které je nejkratší, ale poté samozřejmě není úplně nejefektivnější, že.

**Tazatel:** Jaké formy vzdělávání nejvíce upřednostňují samotní pracovníci?

**Respondent:** Samotní pracovníci v poslední době nejvíce upřednostňují prezenční vzdělávání, protože v této době mají hodně online schůzek a tak, takže jsou rádi, že se můžou v rámci školení setkat s kolegy osobně a probrat to naživo.

**Tazatel:** Jaká forma vzdělávání je u pracovníků nejvíce oblíbená?

**Respondent:** Jedná se tedy o prezenční školení, takže workshopy, přednášky a podobně.

**Tazatel:** Existuje nějaká forma vzdělávání, která není ve společnosti nabízena?

**Respondent:** Momentálně mě nic nenapadá.

**Tazatel:** Využívá společnost jako formu vzdělávání simulaci, hraní rolí nebo brainstorming?

**Respondent:** Tak nejvíce je to na call centru nebo při vzdělávání obchodníků.

**Tazatel:** Je při vzdělávání využívána diskuse?

**Respondent:** Diskuse pro hodnocení kurzu a je využívána pro rozšíření informací pro šíření v týmu a další využívání

**Tazatel:** Co je nejčastěji náplní vzdělávání pracovníků?

**Respondent:** Nejvíce to jsou jazykové dovednosti, IT dovednosti, odborné znalosti.

**Tazatel:** Jaké vzdělávání nejvíce preferují vedoucí pracovníci?

**Respondent:** Nejčastěji se asi jedná o IT dovednosti, měkké dovednosti, jako prezenční dovednosti nebo jazykové vzdělávání. Také je to například vzdělávání v oblasti excelu, wordu a dalších.

**Tazatel:** Jaké vzdělávání nejvíce požadují pracovníci?

**Respondent:** Nejvíce požadují jazyky, avšak v současné době bylo toto vzdělávání zúženo jen na ty, kteří jazyky opravdu potřebují pro svou práci.

**Tazatel:** Existuje nějaká náplň vzdělávání, která byla zaměstnancům poskytována, ale nyní již není?

**Respondent:** To mě žádné takové vzdělávání nenapadá.

**Tazatel:** Jakým způsobem je vyhodnocováno vzdělávání pracovníků?

**Respondent:** U některého vzdělávání jsou na závěr kurzu testy, kdy se jedná o jazykové vzdělávání či o zkoušky odborné způsobilosti. Anebo je to formou dotazníků.

**Tazatel:** Promítá se vzdělávání pracovníků do hodnocení jejich pracovního výkonu?

**Respondent:** Určitě se promítá. Pokud se zaměstnanec vzdělává, roste jeho cena na trhu práce a tím roste i jeho cena pro celou naši společnost. A také v případě, že dosažené znalosti uplatňuje a v ještě lepším případě, se dělí o své znalosti s ostatními zaměstnanci, tak je to určitě velká výhoda. A samotný zaměstnanec se tak může někam posunout, jak osobně, tak profesně.

**Tazatel:** Mohou pracovníci proběhlá vzdělávání hodnotit?

**Respondent:** Samozřejmě, zaměstnanci proběhlá vzdělávání hodnotí.

**Tazatel:** Jakým způsobem toto hodnocení probíhá?

**Respondent:** Nejčastější formou, jakou zaměstnanci hodnotí vzdělávání, je formou dotazníků, které jsou zasílány pracovníkům po každém absolvovaném školení.

**Tazatel:** Co pracovníci hodnotí?

**Respondent:** Oblasti, které zaměstnanci hodnotí jsou především lektor, prostředí a obsah. Pracovníci zde mají ale také prostor pro svůj názor, kam mohou napsat doporučení pro lektora či pro nás. Takže určitě je pro nás, ale také pro lektora, názor pracovníků velmi důležitý.

**Tazatel:** Jak je na hodnocení pracovníků nahlíženo?

**Respondent:** Samozřejmě je na hodnocení vzdělávání pracovníků nahlíženo a je na něj kladen velký důraz. V případě, že nejsou s něčím spokojeni, nebo by chtěli nějakou změnu, tak s těmito návrhy pracujeme a snažíme se jim při dalším vzdělávání vyhovět tak, aby byli spokojeni. Zaměstnanci mnohdy doplňují zajímavé postřehy, které my, pokud školení také neabsolvujeme, nemůžeme vidět a je to také důležitá zpětná vazba pro samotného lektora.

**Tazatel:** Promítá se hodnocení do tvorby plánů vzdělávání?

**Respondent:** Stoprocentně. V případě, že daný kurz nesplňuje představy naše, či pracovníků, již ho do nabídky vzdělávání nezařazujeme a hledáme jiné či alternativní kurzy.

**Tazatel:** Jak byste zhodnotila systém vzdělávání zavedený v pojišťovně?

**Respondent:** Já si myslím, že náš systém vzdělávání v pojišťovně funguje velmi dobře. Je to především tím, že nic není nějak striktně dané, ale je to hodně o komunikaci. Jedná se o velmi individuální záležitost, a to pro každý jednotlivý útvar. Snažíme se vycházet vstříc vedoucím pracovníkům a také jednotlivým pracovníkům těchto oddělení.

**Tazatel:** Je něco, co byste osobně zlepšila či pozměnila?

**Respondent:** Co bych zlepšila, tak je určitě manažerská práce s týmem pracovníků. Zlepšila bych to, jak jsou jednotlivci, kteří školením pro manažerskou práci prošli, tak aby získané znalosti a know how předávali pracovníkům v týmu. Aby celkově jednotlivé týmy byly lépe manažerovány. Aby bylo jednak tedy sdíleno to know how, a aby také chodilo více zaměstnanců na školení. Nalezneme zde týmy, kteří vysílají stále ty samé pracovníky na kurzy, ale měli by prostor dostat i jiní, takže to je určitě věc, kterou bych chtěla zlepšit.

**Tazatel:** Jak pracovníci využívají „dobrovolná“ školení? (soft skills, hard skills, ESG)

**Respondent:** Zde se jedná hodně o sebemotivaci. Takže se jedná hodně o pracovníky, kteří se chtějí sami rozvíjet a posouvat. Když to vztáhnou například na Seduo, tak je zde poměrně hodně pracovníků, kteří ho využívají a vzdělávají se například ve světě financí či v jiných oblastech. Tito pracovníci vidí svého rozvoje a také mají samozřejmě výhodu, že to mají zadarmo v rámci benefitů od společnosti. No, a pak jsou tu samozřejmě takoví, kteří jsou do Seduo přihlášení, ale mají za sebou 2 kurzy ročně a úplně ho nevyužívají. S těmito pracovníky je tedy potřeba pracovat, o což se snažíme a případně jim poskytovat licence. Seduo není pro všechny zaměstnance, pro naši společnost máme 500 lidí, přičemž zaměstnanců je okolo 800. Cílem tedy je využívat licence naplno, aby nepřišly vniveč. Do pracovníků, kteří mají možnost vzdělávat se v Seduu, jsou občas započtení také obchodníci, které se snažíme také motivovat, aby začali studovat a v případě, že licenci nevyužívají, tak se ji snažíme poskytnout někomu, kdo ji bude využívat a bude se chtít vzdělávat a motivovat.

## Příloha 3: Dotazník

### Vzdělávání ČSOBPOJ

Dobrý den, ahoj,

prosím o několik minut Vašeho času, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

Dotazník se zaměřuje na **vzdělávání pracovníků v ČSOB Pojišťovně, a.s.** a získaná data budou využita pro zpracování **diplomové práce** na toto téma. Dotazník Vám nezabere více než 10 minut a všechny odpovědi jsou zcela **anonymní**.

Předem děkuji za Váš čas a přeji Vám krásný den.

Bc. Ivana Šandová

**1 Podílíte se na procesu zjišťování potřeb vzdělávání tím, že přinášíte vlastní návrhy na školení Odboru lidských zdrojů?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

Ano  Občas  Ne

**2 Přicházíte za svým vedoucím pracovníkem s požadavkem na konkrétní vzdělávací akci?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

Ano  Občas  Ne

**3 Podílíte se na plánování vzdělávacích aktivit?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

Ano  Občas  Ne

**4 Jsou vzdělávací aktivity naplánované tak, aby odpovídaly Vaším pracovním potřebám?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

Vždy  Většinou  Občas  Nikdy

### 5 Jaké oblasti při realizaci vzdělávání považujete při své práci za nejdůležitější?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Odborné znalosti     Komunikační znalosti     Manažerské dovednosti     IT a digitální dovednosti     Jazykové dovednosti
- Jiná (prosím uveďte)

### 6 V čem Vám účast na vzdělávací akci může pomoci ve společnosti?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Zlepšit odborné znalosti a dovednosti potřebné pro výkon práce     Zvýšit motivaci a spokojenost v práci     Zlepšit komunikaci s kolegy a obchodními partnery     Připravit se na kariérní postup nebo nové pracovní role
- Lépe zvládat stres a náročné situace na pracovišti
- Jiná (prosím uveďte)

### 7 Jaké formy při realizaci vzdělávání upřednostňujete?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Interní školení     Externí kurzy a semináře     Online kurzy

### 8 Využíváte ve společnosti „dobrovolné“ vzdělávání (např. v oblasti ESG, Soft skills nebo Hard skills)?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Pravidelně     Občas     Nikdy

### 9 Jak často se účastníte offline vzdělávacích akcí?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Méně než jednou za rok     Více než jednou za rok

### 10 Hodnotíte vzdělávací aktivity, kterých jste se zúčastnili?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano     Občas     Ne

### 11 Jak byste hodnotili kvalitu školení, kterých jste se zúčastnili?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Velmi vysoká kvalita    Spíše vysoká kvalita    Průměrná kvalita    Spíše nízká kvalita    Velmi nízká kvalita

### 12 Využíváte znalosti získané vzděláním?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano    Spíše ano    Nevím    Spíše ne    Ne

### 13 Na jaké pracovní pozici pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Regionální ředitel    Key account manager    Account manager    Specialista pojištění PPR    Pracovník na dohodu

### 14 Jste:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Žena    Muž