

BAKALÁŘSKÁ

PRÁCE

Analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti eDO finance, a.s.

Analysis of the employee education system in the company eDO finance,a.s.

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Emrová

CIHLÁŘ

JAN

2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Cihlář** Jméno: **Jan** Osobní číslo: **484232**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut pedagogických a psychologických studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti eDO Finance, a.s.

Název bakalářské práce anglicky:

Analysis of the Employee Education System in the Company eDO Finance, a.s.

Pokyny pro vypracování:

Cílem bakalářské práce bude zjistit pomocí kvantitativního výzkumu očekávaný systém vzdělávání od zaměstnanců společnosti v porovnání s aktuálním systémem vzdělávání ve společnosti. Ve společnosti bude provedena analýza současného systému vzdělávání a pomocí dotazníkového šetření bude zjištěna spokojenost s tímto systémem. V závěru budou navržena v souladu s odbornou literaturou případná doporučení. Cílovou skupinou budou jak zaměstnanci společnosti, tak obchodníci, kteří pracují jako OSVČ.

Seznam doporučené literatury:

AMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1047-3
KOUBEK J.: Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky. 4. Rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management press, s. r. o., 2007. 399 s. ISBN 978-80- 7261-168-3
HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
FOLWARCZNA, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. Management. ISBN 978-80-247-3067-7.
PROKOPENKO, Joseph a kol. Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Lenka Emrová, institut pedagogických a psychologických studií MÚ

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **01.10.2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **06.01.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

PhDr. Lenka Emrová
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Petr Svoboda, Ph.D., ING.PAED.IGIP
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

CIHLÁŘ, Jan. *Analýza systému vzdělávání ve společnosti eDO finance, a.s.*. Praha: ČVUT 2022. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci zpracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně uvedl v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 3.1.2022

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat mé vedoucí bakalářské práce PhDr. Lence Emrové za její ochotu, trpělivost a vedení mé osoby při zpracování této práce. Dále chci poděkovat mé rodině, kolegům a v neposlední řadě mé přítelkyni za podporu.

Abstrakt

V této bakalářské práci nazvané Analýza systému vzdělávání ve společnosti eDO finance, a.s. se teoretická část věnujeme vysvětlení pojmů, které s tématem úzce souvisejí. Jedná se o lidské zdroje, učení se, vzdělávání a firemní vzdělávání.

V praktické části si pomocí dotazníkového šetření zanalyzujeme spokojenost pracovníků s nastaveným systémem vzdělávání ve společnosti, jaký je jejich očekávaný systém vzdělávání a jaká témata vzdělávání sami pracovníci preferují.

Na základě výsledků dotazníkového šetření vyvodíme nedostatky nastaveného systému a navrhneme jeho případnou změnu. Cílovou skupinou v dotazníkovém šetření jsou zaměstnanci a obchodní zástupci společnosti eDO finance, a.s.

Dle výsledků dotazníkového šetření jsme zjistili, že nastavený systém vzdělávání je pro zaměstnance a obchodní zástupce dostačující, nicméně je potřeba se zaměřit na témata spojená s psychologíí a obchodní jednání. Zjistili jsme, že obchodní zástupci a zaměstnanci preferují vzdělávání v oblasti osobnostního rozvoje.

Klíčová slova

Vzdělávání, rozvoj, osobnostní rozvoj, vzdělávací potřeby, finance

Abstract

This bachelor thesis is called Analysis of the education system in the company eDO finance, a.s. The theoretical part explains the concepts that are closely related to the topic, for instance, human resources, learning, education and corporate education.

In the practical part, using a questionnaire survey, it is analyzed employees' satisfaction with the set system of education in the company, their expected system of education, and what topics of education the employees themselves prefer.

Based on the questionnaire survey results, we deduce the shortcomings of the set system and propose its possible changes. The target group in the questionnaire survey are employees and sales representatives of eDO finance, a.s.

According to the questionnaire survey results, we found that the set system of education is sufficient for employees and sales representatives. However, it is necessary to focus on topics related to psychology and business negotiations. We found that sales representatives and employees prefer personal development training.

Key words

Education, development, personal development, educational needs, finance

Obsah

Obsah.....	3
Úvod	5
TEORETICKÁ ČÁST.....	6
1 Úvod do problematiky	7
1.1 Lidské zdroje	7
1.2 Vzdělávání a rozvoj	8
1.3 Učení se.....	9
2 Vzdělávání.....	11
2.1 Identifikace potřeby vzdělávání	11
2.2 Oblasti vzdělávání a přístupy ke vzdělávání	12
2.3 Metody vzdělávání.....	14
2.3.1 Metoda On the job.....	14
2.3.2 Metoda Off the job.....	15
2.3.3 Mezi a mimo pracoviště	16
2.4 Plánování a financování vzdělávání.....	16
3 Firemní vzdělávání	19
3.1 Prostředí firemního vzdělávání.....	19
3.2 Pravidla a zásady ve firemním vzdělávání zaměstnanců.....	20
PRAKTICKÁ ČÁST	26
4 Charakteristika organizace	27
4.1 Základní informace o společnosti	27
4.2 Nastavení systému vzdělávání ve společnosti eDO finance, a.s.	27
5 Metodika výzkumu.....	29
5.1 Cíl práce a výzkumné otázky	29
5.2 Metoda výzkumu.....	29
5.3 Výběrový soubor	30
5.4 Výsledky šetření	31
5.5 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření a zhodnocení výzkumných otázek.....	43
Závěr.....	45
Seznam použité literatury.....	46

Seznam zákonů	46
Seznam obrázků.....	47
Seznam tabulek	47
Seznam příloh.....	47

Úvod

V dnešní době se nedá spoléhat na znalosti a vědomosti, které získáme v průběhu přípravy na své povolání. Společnosti si kladou vyšší nároky na znalosti a dovednosti svých zaměstnanců, kteří je musí neustále rozšiřovat, obohacovat a zdokonalovat. Úspěch podniku tkví ve svých zaměstnancích, kteří jsou základním stavebním kamenem organizace. Dalo by se tedy říct, že úspěch podniku je přímo závislý na schopnosti a kvalitě svých zaměstnanců.

Tato bakalářská práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců. Na základě výsledků dotazníkového šetření budeme schopni zjistit nedostatky nastaveného vzdělávání, které může společnost odstranit a nahradit je jinými prvky vzdělávání, které si obchodní zástupci či zaměstnanci vyžadují.

První část této práce obsahuje vymezení základních pojmů, které se pojí se vzděláváním a vzděláváním v podniku. Nejprve rozebereme identifikaci vzdělávacích potřeb, oblasti vzdělávání a přístupy k němu. Následně definujeme metody vzdělávání a jak se má vzdělávání naplánovat a zafinancovat. Posledními tématy v první části této práce jsou oblasti zaměřené na firemní vzdělávání, ve kterých rozebíráme prostředí společnosti, pravidla a zásady firemního vzdělávání, jak má být správně nastavený systém a plán a jaké mohou nastat problémy v nastaveném firemním vzdělávání.

Druhá část této práce se věnuje dotazníkovému šetření, který obsahuje otázky zaměřené na identifikaci respondentů a jejich pracovní zkušenosti. Následně jsou otázky opřeny o jejich preference a potřeby vzdělávání.

Cílem této bakalářské práce je na základě dotazníkového šetření zjistit zda je nastavený systém společnosti dostatečný a vhodný pro konzultanty i manažery společnosti, dále pak zda obchodní zástupci či zaměstnanci preferují vzdělávání v oblasti pracovních témat, nebo dávají přednost osobnostnímu rozvoji a v případě zjištění nedostatků doporučit zefektivnění vzdělávání společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Úvod do problematiky

V této kapitole budou definovány základní pojmy, které se pojí se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců či obchodních zástupců společnosti. Z těchto pojmů budu nadále vycházet při vypracování této bakalářské práce. Z andragogického pohledu mezi základní pojmy patří vzdělávání, rozvoj, učení se a lidské zdroje.

1.1 Lidské zdroje

Řízení lidských zdrojů je dle Armstronga (2010, str.27) definováno jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidé, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*” Základním stavebním kamenem fungující organizace jsou dle Koubka (2015) finanční, materiální, informační a hlavně lidské zdroje. Pokud jsou tyto zdroje správně propojené a využívány, dochází k efektivnímu fungování celé společnosti. Lidské zdroje zajišťují podniku prosperitu a jsou hlavním klíčem ke konkurenceschopnosti organizace na trhu.

S lidskými zdroji úzce souvisejí další pojmy. Jedním z nich je **personální administrativa** neboli správa údajů, dokumentů a informací, které se archivují a zároveň se v průběhu aktualizují. Dalším pojmem je **personální řízení**, které našlo svůj smysl po druhé světové válce, kdy podniky chtěli expandovat a být napřed před konkurencí, čímž ji chtěly zároveň eliminovat. Důležitým aspektem takto vedené firmy je zodpovědně vybraný, organizovaný, motivovaný a vedený kolektiv podniku (Koubek, 2015). Díky úspěchům a zvýšení profesionality v personálním řízení docházelo k jejímu pokroku. Bohužel ale její pravomoc sahá pouze po vnitroorganizační problémy a záležitosti, kvůli kterým se podnik nemusí stát úspěšným. Jedná se ale o velmi důležitý útvar v podniku, díky kterému se organizace může k úspěchu maximálně přiblížit.

Důležité znaky, které odlišují řízení lidských zdrojů od personálního řízení, si definujeme dle Koubka (2015, str.15):

Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem - dlouhodobý záměr vést podnik k úspěchům v oblasti personální.

Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace - reakce na vývoj pracovního trhu, prostředí, komunity lidí, legislativní podmínky apod.

Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků - kompetence personálních záležitostí přechází na manažery či vedoucí pracovníky, kteří se o podřízené zaměstnance starají.

Tyto definice jsou nejdůležitější a nejpřesnější definicí rozdílů mezi lidskými zdroji a personálním řízením.

Docházíme k dalším pojmům, kterými jsou lidský kapitál a lidský potenciál. Lidský kapitál je tvořen vrozenými a vytvořenými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi. Lidský potenciál jsou předpoklady a dispozice člověka, které jsou orientované na výkon činností,

díky kterým je kvalita pracovníka zvyšována a konkurence schopna (Vodák a Kucharčíková, 2007).

1.2 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání je podle Armstronga (2006, str.461) „proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje, které využije nejen v pracovním, ale i osobním životě.“ Toto tvrzení doplňuje i Koubek (2015), který říká, že „požadavky na lidské znalosti a schopnosti se v dnešním světě bez přestání mění, proto je vzdělávání neboli prohlubování znalostí a vědomostí, celoživotním procesem každého z nás“. Díky vzdělávání dochází k prohlubování sociálních vlastností a vlastností pracovníka. Nejde tedy primárně o vzdělávání výhradně určené k pracovní činnosti, ale také k lepšímu sociálnímu postavení jedince. Zároveň je ale hlavním úkolem podniku, aby investoval své prostředky do vzdělávání svých zaměstnanců.

Vzdělávání je přímým ovlivněním charakteru, výsledků v práci a znalostí pracovníka (Tureckiová, 2009). Dalo by se tedy říct, že vzdělávání je dlouhodobý proces jedince, který přímo ovlivňuje jeho budoucí situaci v rámci pracovního, ale i osobního života. To, jak se dokáže zaměstnanec vzdělávat, má přímý vliv na jeho budoucí já. Podrobněji si vysvětlíme vzdělávání v následující kapitole.

Rozvoj je považován za proces, díky kterému je dosaženo maximálního využití potenciálu pracovníků a týmu pracovníků, díky kterým je organizace brána jako celek (Tureckiová, 2009).

Armstrong (2001, str. 468) vykládá rozvoj jako „růst nebo realizaci osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.“ Rozvoj se orientuje také na znalosti a vědomosti, které pracovník nepotřebuje k vykonání pracovních povinností (Dvořáková, 2007). Rozvoj je zaměřený spíše na budoucí kariéru než na momentálně vykonávanou práci (Koubek, 2015). Díky rozvoji si pracovník zvedá svůj potenciál a kvalifikaci, což mu pomáhá k získání kvalitnějšího pracovního místa na trhu práce. Pedler a kol. (1989) zmínili také rozdíl mezi učením a rozvojem. Považují učení za něco, co se koncentruje na přírůstek znalostí nebo na vyšší stupeň existujících dovedností, zatímco rozvoj se vztahuje k přechodu k jinému stavu bytí nebo fungování.

Po shrnutí názorů výše zmíněných autorů můžeme říct, že vzdělání je zaměřeno na zkvalitnění a rozšíření schopností a dovedností, které zaměstnanec využívá k plnění svých povinností. Naopak rozvojem si zaměstnanec prohlubuje znalosti a dovednosti, které primárně nepotřebuje k plnění svých pracovních povinností. Rozvíjí tím však svou osobnost a postavení na pracovním trhu.

Pomocí rozvoje dosáhneme k maximálnímu využití lidského potenciálu v podniku a k dosahování organizačních cílů a maximální výkonnosti. Z teorie známe rozvoj na úrovni jedince, nebo skupiny a dále na úrovni celé organizace (Tureckiová, 2009).

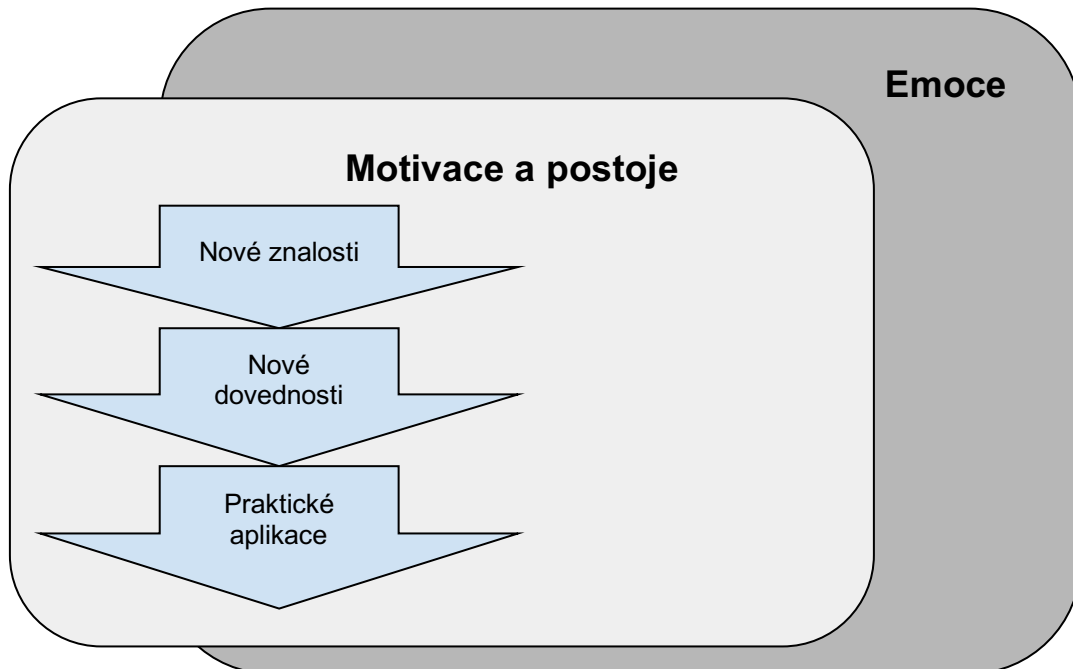
1.3 Učení se

Učení se nemá jednotnou a přesnou definici. Jedná se o základní předpoklad k pravidelnému obohacování se o nové informace, které můžeme aplikovat do osobního či pracovního života. Tento pojem je úzce spojen se základním, středoškolským a vysokoškolským vzděláním, u kterých dochází k interakci s měnícím se prostředím. Učit se novým věcem můžeme samozřejmě i v osobním životě. Získáváme tím nové zkušenosti, které mění naši osobnost. Prohlubujeme tak své vědomí a postoj k situacím, které jsou variabilní a dochází při nich ke získávání zkušeností a následně učení. Předpokladem pro schopnost učit se je uvědomělost jedince rozpoznat situace, při kterých je potřeba vyvodit poznatky, které můžeme dále aplikovat. Jde tedy o reakci na získání nové zkušenosti.

Učení se členíme na **spontánní** učení, které probíhá nahodilou reakcí na nečekanou událost a **záměrné** učení, které je hlavním znakem vzdělávání. Dále můžeme učení se rozlišovat na **individuální**, **skupinové** a na **úrovni organizace** (Hroník, 2007).

Hroník zmiňuje také hierarchický model změny, který je tvořen z nových znalostí, nových dovedností a praktické aplikace. Následně pak dochází k procesu učení se. „Každá změna v chování vyžaduje nové znalosti, nové dovednosti a praktické vyzkoušení,” (Hroník, 2007, s. 34).

Jak můžeme vidět na obrázku, motivace a postoj jedince je důležitým aspektem pro úspěšné učení se. Motivaci můžeme definovat jako hnací motor, který pomáhá ke konání jedince a jeho posouvání znalostí a dovedností.



Obrázek 1 Kontext třech úrovní změny (Hroník, 2007, str.35)

Nové znalosti, které může jedinec získat, jsou buď explicitní, či implicitní. **Explicitní** znalosti jsou znalosti, které můžeme nějakým způsobem vyjádřit, formulovat jazykem nebo psaným textem a zároveň je můžeme nahrát či uložit na mediální zařízení. Dochází tak ke snadnému předávání. **Implicitní** znalosti spojené s emocí jsou sdílené vědomostmi a

informacemi od ostatních jedinců verbálním způsobem. Můžeme tak převzít určitý názor či náhled někoho jiného a znalost aplikovat do života. Nové dovednosti jedince ukazují jeho schopnost aplikovat a jednat na základě získaných znalostí. Jedná se tedy o přetavení získaných znalostí do praxe a na jejich základě naučení se nové dovednosti. Například při sportovním tréninku získáváme nové znalosti, které pak můžeme přenést do zápasu či turnaje a tím se naučit novou dovednost. Praktická aplikace je o zanesení získaných znalostí a dovedností do běžného života. Je důležité tuto úroveň dodržovat, jinak nedochází k úspěšnému učení se nové dovednosti. Tyto úrovně shrnují potřebu, kterou aplikujeme v individuálním stylu učení.

2 Vzdělávání

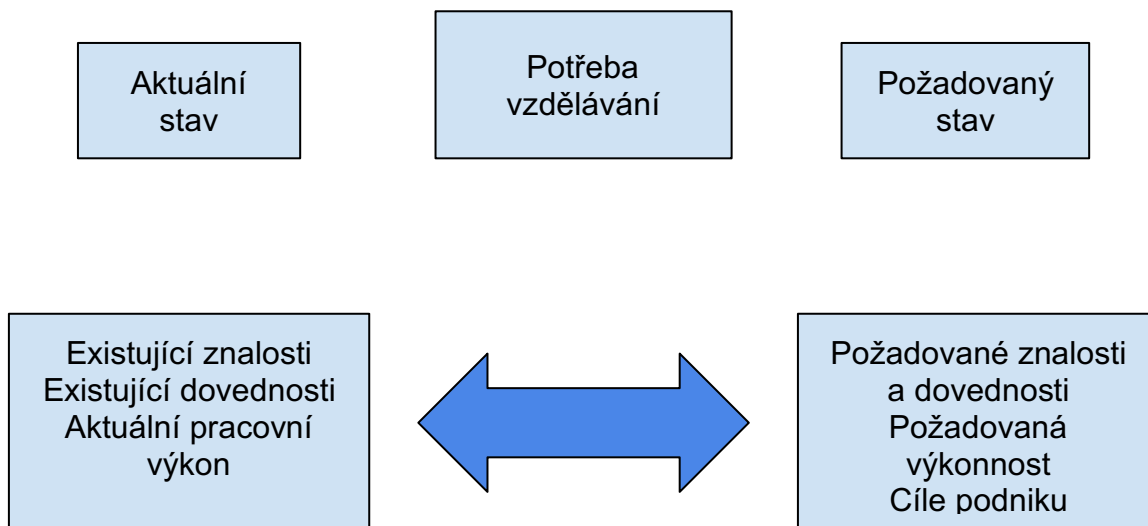
2.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Prvním krokem systematického vzdělávání je stanovení potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tedy snaha o rozpoznání nepoměru mezi dvěma těžko měřitelnými hodnotami, jakými jsou kvalifikace zaměstnanců a požadavky pracovního místa na vzdělání a kvalifikaci zaměstnance (Dvořáková a kol, 2007). Identifikace potřeby organizace v oblasti formování a vzdělávání svých pracovníků je dost obtížným problémem, kvůli špatně kvalifikovatelným vlastnostem člověka, které jsou založeny na odhadech a aproximativních postupech (Koubek, 2015).

V podstatě jde o problém, který obsahuje obtížné stanovení kvalifikačních požadavků pracovního místa, doplnění pracovního místa vhodnými požadavky schopností zaměstnance a v neposlední řadě srovnání mezi výsledky pracovníka s požadovanými výsledky pracovního místa. Kvalifikace pracovníka se měří pouze jeho vzděláním či pracovními zkušenostmi v oboru, což je bohužel ten nejprimitivnější způsob, jak lze kvalifikaci ověřit. Individuální schopnosti pracovníka bohužel měřit či jednoduše klasifikovat zpočátku neumíme. K objevení těchto vlastností, postojů a možností musíme pracovníka trpělivě mapovat během jeho pracovního výkonu na pracovišti.

Vzdělávání je nejdůležitější a nejkritičtější fází při projektování vzdělávacích aktivit a pokud dojde k chybnému analyzování potřeb, může dojít k špatně nastavenému systému a k chybám v následujících krocích (Bartoňková, 2010). Kvůli špatně nastavenému systému může dojít k neefektivnímu vzdělávání zaměstnanců, a tím pádem k nenaplnění jejich potenciálu na pracovním místě. Na tom může podnik trpět z hlediska dlouhodobého plánu vzdělávání, zkvalitnění pracovní síly a v konečném důsledku i k nedosažení požadovaného zisku. Cílem identifikace je stanovení požadovaného cíle vzdělávání s aktuálním stavem, následně pak nastavení správných kroků, které povedou k požadovanému výsledku. *„Výsledkem analýzy je pak zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním“* (Bartoňková 2010, str. 118).

Potřeba vzdělávání je vlastně rozdíl mezi aktuálním stavem vzdělávání v porovnání se stavem požadovaným. Tyto stavy jsou ovlivněny trhem práce, ale i osobnostními a společenskými vlivy (Palán, 2002).



Obrázek 2 Potřeby vzdělávání (Armstrong, 2002, str 498)

Důvody vzdělávacích potřeb, kvůli kterým podnik organizuje vzdělávací akce pro své pracovníky, mohou být z několika oblastí. Jedním z nich může být vývoj a změna výroby podniku. Tedy interní záležitosti, kvůli kterým musí proškolit své zaměstnance. Dalším důvodem mohou být požadované změny ze strany personálního útvaru, tedy zvážení a zvýšení požadavků na pracovní pozici. Může se tak stát kvůli navýšení či snížení rozpočtů a konkurenceschopnosti podniku. Posledním důvodem může být zkvalitnění pracovních požadavků konkurence, tedy školení a celková organizace vzdělávání, která může být pro zaměstnance atraktivnější než v podniku dosavadním.

Posledním pojmem je druh vzdělávacích potřeb dle Buckleyho a Capla (2004, str. 33):

- reaktivní/výkonnostní - tento druh vzdělávací potřeby je vyžadován v momentě okamžitého poklesu pracovní výkonnosti zaměstnance, nebo produkce podniku.
- proaktivní - je součástí organizačního plánu vzdělávání podniku, tedy jeho vývoj, kroky personálního útvaru, výsledky managementu, apod.

2.2 Oblasti vzdělávání a přístupy ke vzdělávání

Oblasti vzdělávání určují autoři odlišně. Vzdělávání můžeme rozdělit na čtyři různé oblasti, z nichž první je orientace. Cílem orientace je rychlá a účinná adaptace zaměstnance na prostředí organizace, tedy na její zaměstnance, pracovní místo a kolektiv (Dvořáková, 2007). Jedná se tedy o začlenění zaměstnance do nového kolektivu a prostředí, které se může uskutečnit i mimo organizaci.

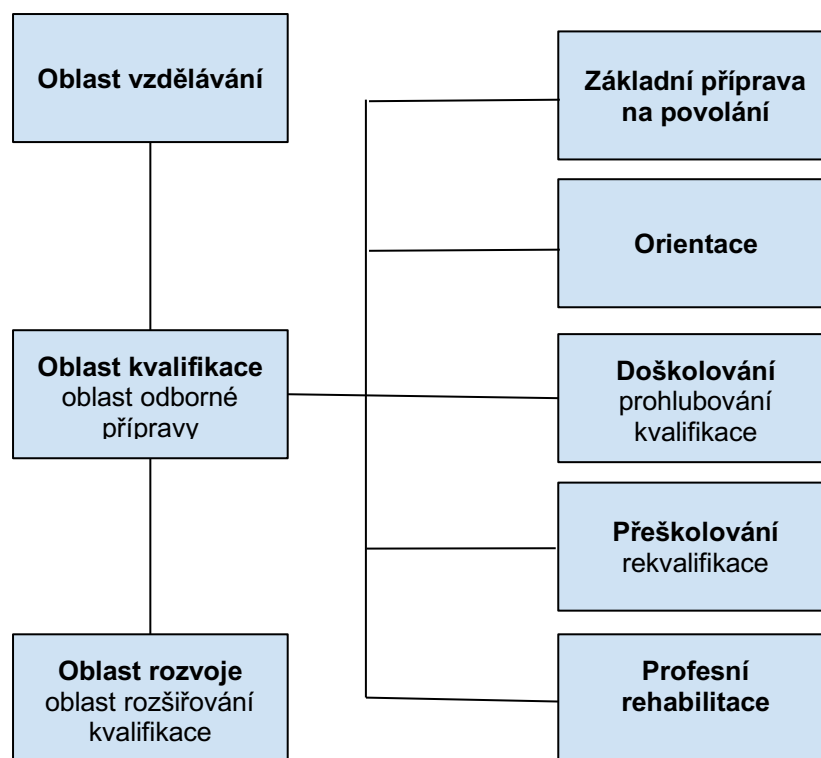
Další oblastí vzdělávání zaměstnanců je prohlubování kvalifikace neboli doškolení. Jedná se o přizpůsobování odborných znalostí zaměstnanců specifickým požadavkům pracovních míst.

Třetí oblastí vzdělávání je rekvalifikace neboli přeškolení zaměstnanců. Jedná se o získávání nových znalostí a dovedností, které zaměstnanci umožní vykonávání práce na jiném než současném pracovním místě.

Čtvrtou oblastí je profesní rehabilitace, která má za cíl opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav trvale nebo dlouhodobě bránil ve vykonávání dosavadních zaměstnání.

Koubek (2003) rozlišuje vzdělávání na dvě oblasti. První oblastí je formování pracovních schopností člověka, která je neustálým procesem během pracovního života, nehledě na to kdy, kde a z jaké iniciativy se uskutečňuje. Druhou oblastí je formování pracovních schopností zaměstnance. Tato oblast se týká konkrétního pracovníka v určité organizaci, která schvaluje a uskutečňuje vzdělávání, učení a rozvoj pracovníka na základě předem schválených ustanovení personálního oddělení podniku.

Dle těchto informací můžeme vzdělávání rozdělit také na všeobecné a odborné. Všeobecné vzdělávání je zaměřeno se na základní, všeobecné a sociální znalosti a dovednosti jedince. Jedná se tedy o vzdělávání, které pomáhá se lépe zapojit v jakékoliv společnosti. Odborné vzdělávání představuje oblast profesních znalostí a dovedností, díky kterým můžeme vykonávat určité povolání. Učíme se tedy specifické znalosti, které nám pomáhají k lepšímu pracovnímu výkonu (Koubek, 2003).



Obrázek 3 Systém formování pracovních schopností člověka (Koubek, 1995, str.209)

To, jak efektivní může vzdělávání být, záleží také na **přístupu** podniku ke vzdělávání svých zaměstnanců. Je raritou, pokud se zaměstnanec vzdělává sám od sebe. Je tedy velmi důležité, aby podnik kladl důraz na vzdělávání sám a inicioval ho.

Prvním přístupem je organizace bez předem dané strategie. Zpravidla jde o malé podniky, které neinvestují prostředky do vzdělávání svých zaměstnanců. Drží si pouze povinné vzdělávání, které vyplývá z pracovněprávních předpisů (BOZP, povinné doškolení

apod.) V tomto přístupu může podnik dostat negativní pověsti na trhu práce a přijít tak o kvalitní zaměstnance, které může díky novým vzdělávacím akcím získat konkurence.

Dalším možným přístupem je nesystematické vzdělávání zaměstnanců. Aktivity ze strany podniku vznikají náhodně a bez předem daného systému a plánu. Jedná se spíše o náhodné a momentálně potřebné možnosti vzdělávání pro své zaměstnance. V tomto případě bohužel chybí hlubší návaznost na jiné personální aktivity, které jsou neefektivní a nedochází tak k návratnosti vynaložených investic na vzdělávání. I v tomto případě tak může firma dostat špatné pověsti na trhu.

Třetím způsobem je systematické vzdělávání zaměstnanců. Jedná se o primární záměr společnosti, která má daný plán, strategii a budget investic do vzdělávání zaměstnanců. Díky trvalé pozornosti personálního oddělení dochází k efektivnímu využití, které zvedá hodnotu pracovníka, ale i podniku (Dvořáková a kol., 2007).

2.3 Metody vzdělávání

Aby podnik mohl zvolit správnou metodu vzdělávání svých zaměstnanců, musí si definovat mnoho faktorů, které mají přímý vliv na správně zvolenou metodu. Konkrétně jde o lidské faktory, tedy lektory a účastníky, dále časový plán a dostupné materiály, finanční budgety, předmět a obsah vzdělávání. V neposlední řadě nesmíme opomenout i stanovené cíle učení a principy (Vodák a Kucharčíková, 2007). To, jakým způsobem se můžeme vzdělávat, lze rozdělit i podle místa vzdělávání. Můžeme se vzdělávat na pracovišti "on the job" a mimo pracoviště "off the job" (Koubek, 2015). Metoda na pracovišti "on the job" klade důraz na zkvalitnění a osvojení si potřebných zkušeností. Využívá se pro kvalifikačně méně náročné profese. Metoda "off the job", tedy mimo pracoviště, je vhodná spíše pro manažerské, technické a odborné funkce. Obě metody jsou velmi podstatnou součástí vzdělávání a je důležité je využívat. Tyto metody zastávají různé způsoby, činnosti a aktivity, kterými můžeme dosahovat kýženého cíle. A to kvalifikovaného, znalého a zkušeného zaměstnance, který nám bude dostatečně plnit své pracovní funkce.

Dvořáková a kol. (2007) představují kombinační metodu obou zmíněných, tedy metodu vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. Do této sekce zahrnuje pracovní porady, poradenství, action learning, trainee programs, samostudium a e-learning.

2.3.1 Metoda On the job

Metoda vzdělávání na pracovišti, tedy "on the job", je efektivní v případě, kdy se zaměřuje na jedince. Dvořáková a kol. (2007) zmiňují, že *„mimořádnou roli při těchto metodách hraje i osobnost školitele, jeho ochota a schopnost učit, vysvětlovat, naslouchat a poskytovat zpětnou vazbu.“* V rámci „on the job“ metody jsou instruktáž, coaching, mentoring, counselling, asistování/pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady.

Coaching je o dlouhodobější spolupráci mezi pracovníkem a manažerem, školitelem, či přímo koučem, který dlouhodobě kontroluje, motivuje a instruuje pracovníka

k maximálnímu pracovnímu výkonu. Tato metoda může zaměstnance ovlivnit nejen v rámci pracovního výkonu, ale samozřejmě i v oblasti sociálního rozvoje.

Mentoring je téměř stejný jako coaching. Jediný rozdíl je, že si školený vybírá svého mentora. Mentor mu napomáhá k pracovnímu rozvoji a novým možnostem.

Counselling je o provazbě mezi školitelem a školeným, kteří se navzájem ovlivňují k lepšímu pracovnímu výkonu, konzultují různé úkoly a jsou si navzájem vzorem. Tento způsob prohlubuje vztah mezi školitelem a školeným i díky upřímné zpětné vazbě.

Asistování/ pověření úkolem je jeden ze základních způsobů, jak můžeme školeného naučit něčemu novému. V podstatě je pravou rukou svého nadřízeného, okoukává pracovní postupy a metody.

Rotace práce je o tom, že se školený pracovník postupně pohybuje na odlišných pracovních pozicích a učí se jejich náplni.

Pracovní porady jsou aktivitou, při které může běžný pracovník dojít k hlubším a důvěrnějším informacím ze strany svého zaměstnavatele/manažera.

2.3.2 Metoda Off the job

Druhou možností jsou "off the job" metody, mezi které patří přednáška, přednáška spojená s diskuzí, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace a hraní rolí.

Přednáška je o prezentování důležitých informací posluchačům, v našem případě zaměstnancům podniku.

Přednáška s diskuzí je stejná jako předchozí metoda, nicméně je doplněna o možnost diskuze mezi zúčastněnými.

Demonstrování je o ukazování si informací pomocí audiovizuální techniky, počítačů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích, nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení (Koubek, 2015).

Případové studie jsou momentálně jednou z nejoblíbenějších metod vzdělávání. Jedná se o prezentaci skutečných či smyšlených situací, které účastníci vzdělávání studují buď samostatně, nebo ve skupinkách a snaží se rozpoznat detailně situaci a nalézt její řešení.

Jednou formou případové studie může být metoda **workshop**, při které se týmově řeší závažnější a komplexnější úkoly. Další metodou workshopu je brainstorming, při kterém dochází k vytvoření různých nápadů a řešení ve skupině, ve které si každý může vymyslet způsob a výsledek daného úkolu. Tyto možnosti pak pomocí diskuze filtrují a vybírají nejvhodnější možnost řešení.

Další metodou je **simulace**, při které jde hlavně o zapojení účastníků. Vybere se podrobně zpracovaný scénář, ze kterého musí skupina vyvodit určitá řešení a rozhodnutí o správnosti výsledku.

Hraní rolí je velmi efektivní a zároveň obtížná metoda, při které se každý účastník vžije do určité role, kterou v příběhu zastává a podle které se řídí. Dochází k prohloubení mezilidských vztahů a komunikace s ostatními účastníky.

2.3.3 Mezi a mimo pracoviště

Jednou z možností je poradenství, které je vhodnou metodou pro zaměstnance na úrovni vedení a managementu. Hlavně z důvodu, že jsou často sami od sebe motivováni k dalšímu vzdělávání a rozvoji. Velkým rizikem je pasivita, tedy přejímání již hotových řešení. Může pak tedy dojít k zlenivění zaměstnance. Výhodou může být rozšíření si obzorů a zjištění nových věcí v rámci pracovního úkolu (Dvořáková a kol., 2007).

Další metodou je Action learning neboli učení se akcí. Tato metoda je vhodnou pro zaměstnance, kteří vnímají filozofii učící se organizace. Oproti ostatním metodám, které jsou založeny na situacích vzniklých v minulosti, action learning je metodou vhodnou pro aktuální denní problémy. Jednou z výhod je, že se zaměstnanci mohou opřít o své nadřazené partnery a manažery, kteří jim dávají vhodné rady a připomínky. Druhou z výhod je zaškolení zaměstnanců, kteří se učí jednat a hledat řešení dosud nepoznaných situací (Dvořáková a kol., 2007).

Účinnou metodou, která si za hlavní cíl klade připravit nadějně uchazeče či nové zaměstnance ucházející se do budoucna o vedoucí funkce, je trainee program. Tato metoda je často zaměřena na čerstvé absolventy vysokých škol. Pomocí tohoto programu, ve kterém si firma důkladně analyzuje účastníky pomocí dotazníků, různých cvičení a úkolů, si může podnik zajistit kvalitní obsazení pracovního místa a vyhnout se následujícímu selhání při výběru zaměstnance na potřebnou pozici.

Samostudium, nebo také distanční vzdělávání, je metodou, při které si jedinec posouvá své hranice vědění a komfortní zóny. Tento způsob je často využíván staršími a zkušenými pracovníky, kteří nepotřebují být nuceni k získávání nových vědomostí a znalostí. V podstatě jsou motivováni sami sebou. Nevýhodou této metody je následná kontrola získaných vědomostí.

Poslední metodou na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště je e-learning neboli vzdělávání pomocí počítače nebo jiných multimediálních zařízení, které jsou dostupné kdekoli a zaměstnanec je může i kdykoliv začít využívat.

2.4 Plánování a financování vzdělávání

V momentě, kdy víme, jakým způsobem nebo metodou chceme vzdělávání v podniku zajistit, musíme jej i správně naplánovat, tedy připravit časový harmonogram a připravit rozpočet nutných investic do vzdělávání. Do rozpočtu je třeba zahrnout veškeré náklady, které se týkají vzdělávání. Mohou tím být například náklady na pronájem, náklady na školitele, ubytování, dopravu a další.

Při **plánování** zajišťujeme potřebný přechod ze současného k žádoucímu stavu. K tomu by nám měl dopomoci soubor otázek "8W" (Dvořáková a kol., 2007, str. 292).

1. What content?	Co má být cílem obsahu?
2. Who to?	Kdo by měl být vzděláván?
3. Which way?	Jaké budou nejvhodnější metody?
4. Who delivers?	Kým bude program zabezpečen a řízen?
5. When and how long?	Jaký je časový horizont vzdělávacího programu?
6. Where?	Kde se bude vzdělávání odehrávat?
7. What price?	Jaký bude plánovaný rozpočet?
8. Was it effective?	Jak zjistíme účinnost programu?

Pomocí těchto otázek lze důkladně zjistit potřebný plán a cíl vzdělávání. Jestli byl ve výsledku plán vzdělávání úspěšný a podařilo se nám naplnit jeho očekávání, zjistíme pomocí vyhodnocení efektivnosti procesu vzdělávání, k čemuž je využíván postup Dvořákové a kol. (2007, str.295).

1. **Definice výsledků, kterých má školení dosáhnout.** Po identifikaci potřeb je nutné přesně specifikovat, jakých výsledků a výstupů má být dosaženo.
2. **Transformace výsledků v cíle** - tyto cíle bychom měli přesně definovat a časově určit. Musí být SMART, tedy
 - a. **S** - srozumitelně vyjádřené,
 - b. **M** - měřitelné,
 - c. **A** - adekvátně dosažitelné,
 - d. **R** - reálné,
 - e. **T** - termínované nebo vztažené k určité události.
3. **Zajištění, aby každý znal od začátku cíl**, tj. školený, školitel, vedoucí školeného,
4. **vytvoření metod pro porovnání skutečných výsledků s cíli.** Je velmi důležité, aby se nastavila přesná metodika, která bude dodržována celou organizací. Mluvíme o tzv. formálních metodách zkoumání výsledku vzdělávání, mezi něž zařazujeme:
 - a. sestavení testů pro testování znalostí účastníků před a po skončení školící akce,
 - b. příprava formulářů a dotazníků pro hodnocení školící akce ze strany účastníků, ale i pro hodnocení změn v pracovním výkonu zaměstnance,
 - c. sestavení pozorovacích checklistů sloužících k monitorování vzdělávacího programu, především pak práce vzdělavatelů,
 - d. zajištění setkání zaměřených na získání zpětné vazby za účelem celkového kvalitativního zhodnocení vzdělávacího programu,

- e. rozhodnutí o tom, jakými statistickými údaji či ekonomickými ukazateli bude kvantifikován praktický přínos vzdělávacího procesu.
5. **Vyhodnocení okamžitého a dlouhodobého přínosu.** Okamžité hodnocení školící akce, např. pomocí dotazníků, podává užitečný obraz o efektivitě momentální učící zkušenosti. Účastníci porovnávají výsledek se svým očekáváním, a proto mohou být tyto výsledky subjektivně zatížené. K hodnocení dlouhodobého přínosu je zapotřebí alespoň minimální časový odstup (obvykle 1 až 3 měsíce), který by umožnil uvedení nově nabytých znalostí či dovedností do praxe. Ke zjišťování přínosů vzdělávání by pak mělo docházet jak kvalitativními, tak výpočtovými metodami.
6. **Využití výsledků.** Informace získané z vyhodnocení jsou kritickými vstupními údaji pro příští vzdělávací cyklus.

Financování vzdělávacích aktivit je o stanovení si rozpočtu, který se může stanovit standardně dvěma způsoby, buď jako jednorocní rozpočet anebo rozpočet s kratším časovým horizontem. Nezbytnou součástí správně nastaveného rozpočtu jsou dle Dvořákové (2007) tyto složky: Fixní složku zabezpečují dlouhodobé vzdělávací programy vztahující se k dlouhodobým a střednědobým cílům a potřebám organizace. Tedy vazba na záměr z dlouhodobého hlediska strategie vzdělávání. Nezbytnou součástí je také variabilní složka zajišťující operativní vzdělávací programy v rámci časového horizontu plánu, zaměřené na krátkodobější organizační potřeby a rozvojové aktivity. Posledním kamenem správně sestaveného rozpočtu je rezervní složka, která by zaručila úplné nebo alespoň částečné pokrytí náhlé nebo neplánované potřeby vzdělávání.

Dalším aspektem při zvažování budgetu financí je jeho zajištění v časovém horizontu, aby pokryl realizaci vzdělávacích aktivit. Nejde pouze o způsob organizace aktivity, tedy jejich časovou náročnost a program, musíme je i správně zařadit mezi běžný časový fond pracovní doby vzdělávaného zaměstnance, případně interního školitele. Časový fond je omezenou složkou, do které plánujeme vzdělávací aktivity. Je proto nutné přijmout určitá omezující organizační opatření, která pomohou k minimalizaci časové újmy.

3 Firemní vzdělávání

Jedná se o strategické kroky podniku, které zajišťují progres v pracovní a osobní rovině svých zaměstnanců. Dle Palána (2002, str. 86) se jedná o „*systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi **kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní.***”

Subjektivní kvalifikace zahrnuje schopnosti zaměstnance, jeho dovednosti, návyky a zkušenosti, které nabral v minulosti a dopomohou k využití výkonu na pracovišti. Objektivní kvalifikací jsou požadavky vyplývající z náročnosti spojené s pozicí, kterou zaměstnanec zastává.

Dvořáková (2007, str 11) zahrnuje do firemního vzdělávání následující složky:

- a. povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců,
- b. zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance,
- c. je součástí profesního vzdělávání,
- d. představuje část systému formování pracovních schopností člověka,
- e. zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců.

3.1 Prostředí firemního vzdělávání

Dlouhodobou účinnost firemního vzdělávání ovlivňují, nebo spíše z pohledu podniku formují, dvě prostředí. Prvním je vnější prostředí, ve kterém působí podmínky od dodavatelů, politické podmínky státu, nároky zákazníků či klientů a v neposlední řadě konkurence.

Sociální prostředí ovlivňuje firmu z hlediska počtu možných uchazečů na jejich nabízenou pozici. Například firmy, jejichž provoz je závislý zejména na mladých lidech (jako například McDonalds), musejí s těmito údaji pracovat, protože dojde-li opakovaně v několika letech po sobě ke snížení porodnosti, znamená to pro ně, že posléze za několik let, kdy se lidé z těchto let narození dostanou do věku cílové skupiny jejich zaměstnanců, nemohou čerpat z tak hojné zásoby nových zaměstnanců (Werther, Davis, 1992).

Podmínkami od dodavatelů jsou myšlené problémy z hlediska zajištění konkurenceschopných strojů, které zajišťují výrobu pro daný podnik. Ovlivňuje to schopnost adaptace zaměstnanců na potřebné změny ve výrobě. Politické podmínky státu a jeho legislativní opatření omezují způsoby firemního vzdělávání. Jedním ze zákonů je primárně zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů, dále v určitém kontextu zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a příslušné vyhlášky MPSV, které upravují rekvalifikační vzdělávání, eventuálně i zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje diplomové vzdělávání. Důležité je zajistit vzdělávání zaměstnanců, které je z hlediska zákona povinné. Jedná se o bezpečnost a ochranu zdraví při práci, odbornou způsobilost v požární ochraně, další povinné vzdělávání v určitých oblastech pracovní činnosti, jako je řidič, svářeč, elektrikář atd. Dalším rozlišením vzdělávání zaměstnanců z hlediska legislativy je zaměření

na určité skupiny povolání - jedná se o pozice státní správy, pedagogické pracovníky a lékaře.

Druhým prostředím je vnitřní prostředí, do kterého spadají veškeré interní procesy a podmínky podniku. Bartoňková (2010, str. 27) je obecně rozděluje do dvou základních východisek. Prvním je existence a provázanost podnikové politiky, podnikové strategie, strategie řízení lidských zdrojů a strategie vzdělávání pracovníků, včetně návaznosti na další kroky. Druhým východiskem je vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání.

3.2 Pravidla a zásady ve firemním vzdělávání zaměstnanců

Mužík (2011, str. 10, 11) pracuje s konkrétními zásadami firemního vzdělávání, mezi které patří zásady jednotnosti, ekonomičnosti, přizpůsobení vzdělávání potřebám firmy, přizpůsobení vzdělávání potřebám cílové skupiny, permanentnosti vzdělávání, všeobecné závaznosti a operativnosti ve vedení výuky.

Zásada jednotnosti se zaměřuje hlavně na sjednocení veškerých informací, znalostí a dovedností, se kterými účastník koresponduje a rozvíjí je.

Zásada ekonomičnosti je velmi důležitou součástí celé koncepce vzdělávání ve firmě. Hlídá se efekt poměru výkonu a ceny školení či jiné činnosti v rámci vzdělávání.

Zásada přizpůsobení vzdělávání potřebám firmy je o správném určení obsahu, aby zaměstnanci naplnili a povýšili své dovednosti a znalosti.

Zásada přizpůsobení vzdělávání potřebám cílové skupiny je o zaměření správného vzdělávání na určitou skupinu lidí, která jej vyžaduje. Jde tedy o to, aby pracovník dostal maximálního vzdělání, které potřebuje k plnohodnotnému zastání své pracovní role v podniku.

Zásada permanentnosti vzdělávání je o dodržování vzdělávání i přes překážky, které mohou nastat. Jde tedy o kontinuální udržení své strategie vzdělávání svých zaměstnanců. Odpovědnost za permanentci vzdělání je na straně vedení, které podmínky vzdělávání pro své zaměstnance tvoří.

Zásada všeobecné závaznosti „*se uplatňuje při vzdělávání všech kategorií pracovníků*“ a jde o plnohodnotné dodržování kvůli podstatnému vlivu na podřízené a jejich přístup ke vzdělávání.

Zásada operativnosti ve vedení výuky klade důraz na atraktivnost a finální hodnocení ze strany zaměstnanců.

S těmito zásadami se pojí i nastavená strategie podniku. Strategie je odvozena od řeckého názvu pro vojenské umění *strategia*. Cílem strategie je minimalizovat riziko možné chyby, případně postoj podniku k jejím důsledkům a nastavit pravidla při této situaci, která povedou ve prospěch podniku.

Charvát (2006, str.17) označuje strategii jako důležitou součást úspěšného podniku z několika hlavních důvodů:

- a. strategie ovlivňuje dlouhodobý směr organizace,
- b. strategická rozhodnutí vedou ke snaze o dosažení nějaké výhody,
- c. strategie je do značné míry přizpůsobením se určitému prostředí či změnám v prostředí, eventuálně snahou o předvídání změn,
- d. uplatnění strategie může vést k mobilizaci lidských zdrojů v organizaci,
- e. strategie nám dává odpověď nejen na otázku “**čeho**” chceme dosáhnout, ale také “**jak**” toho chceme dosáhnout.

Mezi další zásady či pravidla patří plánování a tvorba strategie firemního vzdělávání. Při plánování a tvorbě strategie vzdělávání odpovídáme na první otázku ze souboru otázek “8W” podle Dvořákové a kol. (2007, str. 292), tedy CO budeme dělat a pro KOHO to budeme dělat? Dále se ptáme na cíle, kterých chceme dosáhnout a jak budeme řídit podnikové aktivity, abychom dosáhli určitých cílů?

Strategické plánování je aktivita, která zahrnuje rozhodování o cílech společnosti, prostředcích, způsobu vykonávání a očekávaných výsledcích. Cíle jsou často vyjadřovány ve finančních termínech nebo ukazatelích, jako jsou plánovaný prodej, zisk atd. (Bartoňková, 2010).

Tvorba strategie je nepřetržitý cyklus, který ze začátku formuluje poslání a vize podniku, analyzuje obě prostředí (viz kap. 5.1) a zahrnuje schopnosti a aktuální stav firmy.

Poslední oblastí, kterou by měl podnik plně dodržovat a neměl by ji opomenout ze svých zásad, je monitoring a vyhodnocení strategie pro firemní vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 77).

Mezi hlavní nástroje monitoringu a vyhodnocování strategie vzdělávání patří:

- a. metodika řízení podle kompetencí,
- b. proces řízení pracovního výkonu,
- c. metodika balanced scorecard,
- d. uplatnění kompetenčních modelů a nástroje měření úrovně kompetencí,
- e. metody a techniky hodnocení pracovníků a hodnocení pracovního výkonu,
- f. uplatnění metodiky řízení podle cílů,
- g. uplatnění nástrojů 360° zpětné vazby.

3.3 Systematické a plánované firemní vzdělávání

Jedním z důležitých aspektů realizace a začlenění přístupu strategie k podnikovému vzdělávání je brát vzdělávání jako **system**, tedy uplatnění předem stanoveného plánu, který se bude dodržovat. Kvůli tomu dosáhneme požadovaného cíle vzdělávání s ohledem na strategii podniku. Při dodržování strategie či plánu vzdělávání je důležité nesklouznout k jednorázovým akcím bez koncepce a začlenění do celkového plánu vzdělávání.

Můžeme vycházet z předpokladu, že již máme informace z vnějšího prostředí firmy a informace o strategickém rámci, nastavili jsme si strategické kontinuum, získali informace

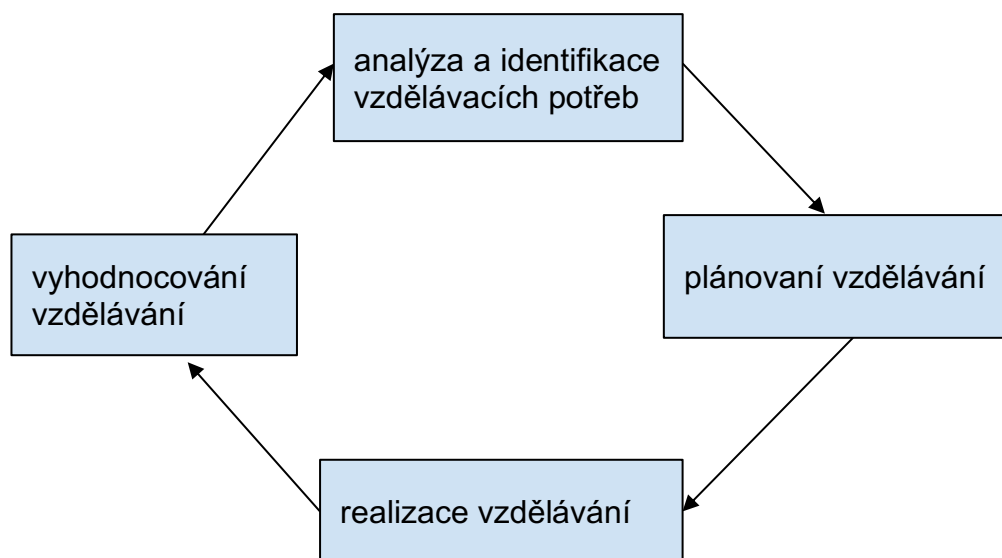
z jednotlivých úrovní strategií, které jsou nadřazené strategii vzdělávání a rozvoje pracovníků a máme tuto strategii formulovanou. Můžeme tedy přistoupit k dalšímu kroku, kterým je sama realizace strategie a implementace strategické mapy.

Ke vhodnému dodržování vzdělávání je potřeba mít sestavenou správnou koncepci celého projektu, která obsahuje základní smysl vzdělávání, jeho pojetí, postavení ve společnosti, stanovení cílů a funkcí, včetně definování způsobů začlenění do systému řízení lidských zdrojů (Bartoňková, 2010).

Vytvoření správné koncepce spočívá v několika zásadních krocích. Prvním krokem je detailní zpracování popisů všech pracovních činností, a to z hlediska kompetencí, vztahů nadřízenosti a podřízenosti i konkrétní odpovědnosti. Následujícím krokem je zpracování kvalifikačních požadavků, které jsou oficiálním parametrem pracovního postavení či pozice. Dalším krokem je ověření způsobilosti zaměstnance, a to hlavně pomocí získaných certifikátů, testování způsobilosti a jeho hodnocení. Pro správné fungování je potřeba mít pevně stanovená pravidla, která upravují organizaci a koordinují všechny účastníky vzdělávání tak, aby zapadlo do celkové koncepce vzdělávání společnosti ze strany personálního managementu.

V rámci celkové koncepce vzdělávání ve společnosti je pevně stanovený systém a dodržování pravidel. Hlavním aspektem správného přístupu je nepřetržité probíhání interního vzdělávání zaměstnanců na základě znalostní potřeby. Zkušenosti získané z předchozích vzdělávacích cyklů nám mohou pomoci ke zlepšení plánování, realizaci a vyhodnocování proběhlého vzdělávání. Systém firemního vzdělávání je založen na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu (Armstrong, 2002, str. 496):

- a. definování potřeb vzdělávání,
- b. rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí neboli plánování vzdělávání,
- c. využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání neboli realizace vzdělávání,
- d. monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.



Obrázek 4 Fáze systému vzdělávání (Bartoňková, 2010, str.110)

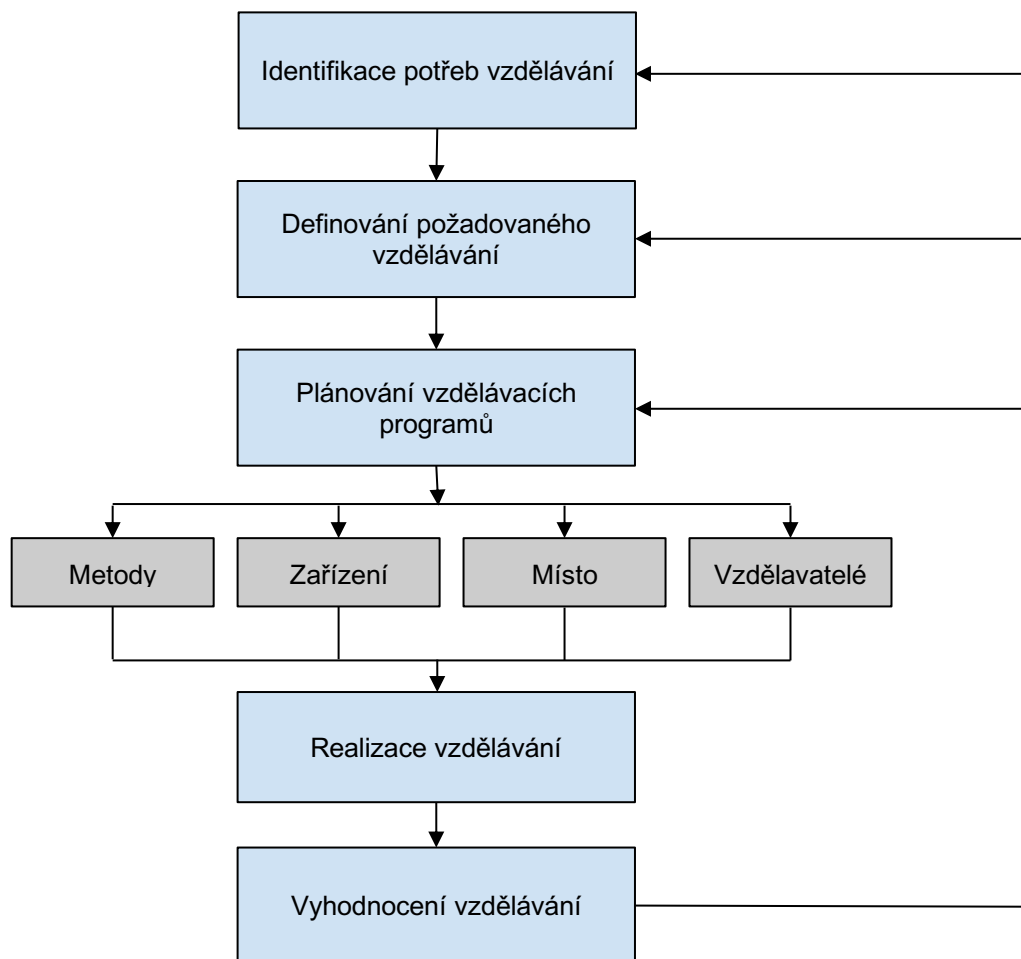
Dostáváme se k **plánování firemního vzdělávání**, do kterého zahrnujeme veškeré potřebné aktivity, které chceme v určitém časovém období uskutečnit. Plán firemního vzdělávání se sestavuje na základě rozdílů mezi žádanou a reálnou výkonností pracovníků, které můžeme vyřešit vzděláváním a nesmíme zapomenout zahrnout bariéry, které by vzdělávání mohly limitovat (Bartoňková, 2010).

Správně naplánované vzdělávání podniku vyplývá z dobře zvládnuté přípravy, při které specifikujeme potřeby a cíle vzdělávání. Jakmile máme naplánované vzdělávání, přecházíme k samotné realizaci. Realizace vzdělávání je hlavně o vzájemné součinnosti s lidskými faktory a cílem vzdělávání. Je potřeba, aby se správně definovala celková strategie, témata, techniky a školitelé. Při realizaci je důležitá důslednost organizační strany, aby nedošlo k zadrhnutí celkového systému vzdělávání a k nenaplnění očekávání jednak ze strany zaměstnavatele, ale i ze strany zaměstnanců. Poslední fází je zdokonalování vzdělávání, tedy hledání různých nefunkčních prvků, které je možné nahradit jinými prvky či aktivitami. Průběžně vyhodnocujeme jednotlivé sekce vzdělávacího programu, abychom mohli případně v krátkém čase reagovat na špatný vývoj a mohli tak zlepšit celkový výsledek vzdělávání.

Vodák a Kucharčíková (2007, str. 81) definují obsah plánu, ke kterému nám pomůže tento soubor otázek:

- a. Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit?
- b. Jaká bude cílová skupina účastníků?
- c. Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?
- d. Která vzdělávací akce instituce bude zvolena? (v případě externího zajištění vzdělávání)
- e. Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?
- f. Kde se vzdělávání uskuteční?
- g. Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávací akce a celého plánu vzdělávání?
- h. Jaké jsou náklady na vzdělávání?

Armstrong (2002, str 496) definoval plánované vzdělávání jako “souhrn promyšlených kroků orientovaných k dosažení vzdělávání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu”.



Obrázek 5 Kroky plánovaného vzdělávání (Armstrong, 2002, str.496)

3.4 Efektivita a problémy firemního vzdělávání

Pro správné definování a porozumění efektivitě si uvedeme Kirkpatrickův model, který díky čtyřem úrovním dokáže zhodnotit, zda bylo vzdělávání efektivní, či nikoliv.

První úroveň je **reakce**, která se zjišťuje ihned po vzdělávání pomocí dotazníkového šetření. V dotazníku se pak zjišťuje spokojenost s náplní, organizace, kvalita lektorů a prostředí vzdělávání. Jedná se o nejčastěji používanou metodu. Kritikové tuto metodu nazývají “úsměvnou”, protože zde dochází spíše k měření zábavnosti školitele, jeho obsahu a nedokáže určit, zda pracovník dokáže aplikovat získané vědomosti do praxe na pracovišti.

Druhou úrovní je **učení**, kde se měří množství znalostí a dovedností, které zaměstnanec získal ze vzdělávání. Aby bylo učení účinné, mělo by naplnit plán a očekávání zaměstnavatele. Jedná se o druhou nejčastější metodu hodnocení. Nejsnadnější způsob, jak učení měřit, je provést test před kurzem a po kurzu. Jakýkoliv rozdílný výsledek testů

může značit posun zaměstnance v získaných znalostech a může se tak pokládat za následek vzdělávací akce.

Třetí úroveň je **chování**, kde se pomocí rozhovorů s účastníky a jejich kolegy na pracovišti zjišťuje adaptace znalostí a dovedností na pracovišti. Podle Buckleyho a Capleho (2004, s. 201) můžeme změnu chování pracovníků zjistit pomocí „*dotazníků, následných pohovorů, plánování činnosti, technikou kritických incidentů, hodnocení pracovního výkonu a samohodnocení, přímé pozorování, zkontrolování výstupu a výsledků.*“ Při následném pohovoru dochází ke zpětné vazbě ze strany nadřízeného a podřízeného. U plánování činností se sepiše seznam aktivit, které je zaměstnanec povinen zařadit do pracovního režimu. Následně se zjišťuje úspěšnost zařazení plánu do praxe a jeho výsledek.

Čtvrtá úroveň je zjištění **výsledků** z předchozích úrovní. Jedná se o klíčový bod pro firmu lektory, jak kvalitní a efektivní je jejich program. Měření výsledků je nejobtížnější metodou vyhodnocení efektivity vzdělávání. Kontrolují se oblasti jako jsou obrát, čas, ziskovost, kvalita atd.

Dalším způsobem, jak zjistit efektivitu firemního vzdělávání, je hodnocení efektivity podle Sullivana (in Folwarczná, 2010, str.193), který hodnocení rozdělil do pěti kategorií.

První kategorie je **hodnocení před počátkem** vzdělávání. Zjišťuje se počet účastníků na základě analýzy potřeb vzdělávání.

Druhá kategorie je **hodnocení na konci** vzdělávacího procesu. Hodnotí se počet účastníků vzdělávání, jejich spokojenost, měřitelné změny znalostí a dovedností po celém procesu vzdělávání, jejich schopnost složit zkoušku ze získaných znalostí a ochota vyzkoušet získané znalosti a dovednosti v pracovním procesu.

Třetí kategorie je **odložený vliv**. Jedná se o znalosti získané ze školení mimo pracoviště (viz kapitola 4.4. této práce). Tuto kategorii můžeme hodnotit pomocí testu, který vyhodnotí aplikování znalostí několik týdnů po vzdělávací akci.

Čtvrtou kategorií je **změna chování** zaměstnanců a manažerů na pracovišti, tedy aplikování získaných znalostí a dovedností na pracovním místě. Účastníci vzdělávání jsou po dobu několika týdnů pozorováni, zda aplikují získané znalosti.

Pátou kategorií je **změna pracovního výkonu** na pracovišti. Zjišťuje se, zda změna chování a přístupu zaměstnanců je i změnou jejich pracovního výkonu. Nadřízení informují zaměstnance, zda došlo v poslední době několika týdnů ke změně pracovního výkonu.

Problémy, které každý podnik řeší, můžeme rozdělit do dvou skupin - vnitřní a vnější. Nejčastějšími **vnitřními** problémy na straně zaměstnavatele jsou nedostatečná motivace a leadership ze strany managementu či personálního útvaru společnosti. Na straně zaměstnance může být problémem nedostatečná sebedůvěra, špatná osobní zkušenost, jiné priority nebo také problémy v soukromí.

Vnější problémy se mohou týkat nedostatku financí zaměstnavatele na kvalitní vzdělávání zaměstnanců, případně může být pro účastníka vzdělávání nabídka vzdělávacích aktivit málo atraktivní (Bartlová, 2008).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Charakteristika organizace

4.1 Základní informace o společnosti

Organizace, ve které provádíme kvantitativní výzkum ohledně nastaveného systému vzdělávání, se jmenuje eDO finance, a.s. Jedná se o finančně poradenskou společnost zaměřenou na finanční a realitní trhy, která vznikla v roce 2017. Společnost sídlí na Praze 4, v ulici Na Pankráci 322/26 a v obchodním rejstříku je zapsána pod identifikačním číslem 24783421. Zakladatelé společnosti vstupovali na trh s více než 15letou zkušeností, se kterou nastavili hodnotový systém firmy. Ve finančním poradenství je v rámci konkurence důležité, na jakých hodnotách je společnost a struktura společnosti postavena. eDO finance, a.s. o sobě tvrdí, že *„naslouchají svým partnerům, pro které tvoří stabilní a svobodně podnikatelské prostředí, ve kterém může být každý, kdo má chuť se vzdělávat a posouvat, lepším.“* Styčnými osobami ve vedení společnosti jsou Michal Hofman, matador finančního trhu se čtyřicetiletou zkušeností, který zastupuje eDO finance, a.s. na finančním trhu a Jan Hlousek, předseda představenstva, který má velký vliv na mentální a hodnotový systém všech obchodních zástupců či zaměstnanců eDO finance, a.s. Společně tvoří silný tandem a tvoří kvalitní podnikatelské prostředí, které se podařilo během pár let dostat do podvědomí finančního trhu, získat tím silnou konkurenceschopnost a postavení na finančním trhu.

Svým obratem je eDO finance, a.s. řazeno mezi pět nejlepších finančně poradenských firem, což je s respektem považováno za velký úspěch. Hlavní příčinou může být hlavně postoj firmy a vnášení nových trendů a inovací na trh. V dnešním online světě je velmi důležité držet a stanovovat trendy trhu. Jedním z nich mohou být online srovnávače realit, hypotečních a spotřebitelských úvěrů a dále investičních portálů se zaměřením na vhodné zhodnocení majetku v požadovaném horizontu. Další výhodou je možnost správy majetku ve světě kryptoměn, které mohou být se správnou strategií velmi atraktivní možností, jak zhodnotit své finance.

4.2 Nastavení systému vzdělávání ve společnosti eDO finance, a.s.

Hlavní rozdíl systému vzdělávání v eDO a v jiných korporátech na trhu je ten, že obchodní zástupci pouze využívají nástroje, systémy, programy a výhody, které jim nabízí centrála eDO. Není to o povinném doškolení, zaškolování, coachingu apod., jak může být nastaveno v korporátu. V podstatě si obchodní zástupce může nastavit svůj systém, jak může na vzdělávací akce docházet. Centrála eDO v podstatě organizuje školicí akce pro všechny své obchodní zástupce, které jsou napříč celým Českem. Je pak na samotných obchodních zástupcích, zda se na školení dostaví, či nikoliv. Účast na těchto školeních kontroluje znovu manažer, nicméně nejsou povinná a v podstatě se nestane nic závažného,

pokud se obchodní zástupce školení nezúčastní. Pouze přijde o možnost nabrat nové informace, které mu mohou pomoci k rozvoji svého podnikání.

Nicméně, pokud se poradce na takovéto školení přihlásí a na školení nedorazí, může se podílet na zaplacení nákladů, které jsou úměrně rozloženy do zúčastněných a centrály eDO. Tyto školicí akce pořádané centrálou eDO mohou být jednou až dvakrát do měsíce, s různými tématy, na které mohou dojít dle svých potřeb všichni finančníci.

Workshopy, tréninky, porady a pracovní odpoledne nejsou stanoveny centrálou eDO nebo personálním útvarem, ale manažerem, který je zodpovědný za svou skupinu finančníků. Na těchto akcích dochází k získávání nových znalostí, prohlubování vědomostí a hlavně k tréninku, při kterém se aplikují získané vědomosti do kontextu a dále se je snaží zařadit do pracovní schůzky se svými klienty. Tyto akce mohou být na týdenní bázi a mohou se týkat praktických informací, či teoretických informací od partnerů, tedy investičních společností, bank, pojišťoven, realitních specialistů, či specialistů na kryptoměny a alternativní investice.

Jestli bude finančník úspěšný, či nikoliv, záleží na jeho motivaci a postoji, zda se chce pravidelně vzdělávat a posouvat své vědomosti. Pokud se na vzdělávací akce nebude dostavovat a nebude se vzdělávat, nemusí být úspěšným podnikatelem a není to chybou centrály eDO, ani manažera, který má finančníka na starosti. Samozřejmě manažerova role je otevřít s finančníkem téma, zda je to správný postoj, či nikoliv.

5 Metodika výzkumu

5.1 Cíl práce a výzkumné otázky

Cílem této bakalářské práce je pomocí dotazníkového šetření zjistit stávající systém vzdělávání ve společnosti eDO finance, a.s. a spokojenost zaměstnanců a obchodních zástupců s takto nastaveným systémem. Dále pak na základě výsledků navrhnout řešení k zefektivnění systémového vzdělávání. Z tohoto cíle vyplynuly následující výzkumné otázky:

- a) Je aktuální stav systému vzdělávání ve společnosti eDO finance, a.s. dostačující pro jejich zaměstnance/obchodní zástupce?
- b) Je systém vzdělávání vhodný pro konzultanty i manažery společnosti eDO finance, a.s.?
- c) Vzdělávají se osoby pohybující se na finančním trhu spíše v oblasti teoretické znalosti, nebo osobnostního rozvoje?

Pro splnění výzkumných otázek jsme použili kvantitativní výzkum, jelikož se jedná o společnost s více než třemi sty obchodními zástupci. Ke sběru dat jsme použili dotazník, který je přílohou této práce a jeho výsledky jsou velmi objektivní vzhledem k odlišnosti zkoumaného jevu.

5.2 Metoda výzkumu

Dotazník, který jsme využili pro výzkum, byl tvořen 26 otázkami, které byly koncipované tak, abychom zjistili, zda je nabízené množství vzdělávacích akcí ze strany centrály eDO finance, a.s. pro své obchodní zástupce dostačující. Dále jsme chtěli zjistit, zda obchodní zástupci preferují získávání nových vědomostí spíše v oblasti teoretických a praktických témat z oblasti financí, či dávají přednost osobnostnímu rozvoji a sebevzdělávání. Toto zjištění nám může napomoci k vylepšení nastaveného systému vzdělávání společnosti eDO finance, a.s. Díky odpovědím v dotazníku budeme moci zformulovat odpovědi na hlavní výzkumné otázky.

5.3 Výběrový soubor

Respondenti se skládají ze 79 pracovníků, z toho 64 obchodních zástupců společnosti, kteří pracují jako osoby samostatně výdělečně činné a 15 zaměstnanců centrály eDO finance, a.s., kteří mají hlavní pracovní poměr.

Charakteristika výběrového souboru							
		N	%			N	%
Pohlaví	muž	62	78	Délka praxe v oboru	Méně než rok	9	11
	žena	17	22		1-3 roky	15	19
Věk	18-24	10	13	Délka praxe v oboru	4-7	27	34
	25-29	30	38		8-11	23	29
	30-34	20	25		12 a více let	5	6
	35-40	10	13		Spolupráce s eDO finance	méně než rok	8
	41+	9	11	1-2 roky		25	32
	Vzdělání	SS bez maturity	2	3	Spolupráce s eDO finance	3-5 let	46
SS s maturitou		24	30	Způsob spolupráce		Obchodní zástupce	64
Vyšší odborné		9	11		Role obchodního zástupce	zaměstnanec	15
Vysoškolské		44	56	Manažer		25	39
					Konzultant	39	61

Tabulka 1 Charakteristika výběrového souboru. Vlastní data

K lepšímu rozdělení respondentů jsme využili identifikační osobní otázky, které směřovaly na jejich pohlaví, věk a vzdělání. Následně pracovní otázky, kterými jsme se dotázali na délku praxe ve finančním oboru a délku spolupráce s eDO finance, a.s. V neposlední řadě jejich kariérní zařazení ve firmě.

Na dotazník odpovědělo 62 mužů, což je 78 % z celkového výběrového souboru. Zbýlých 22 % jsou ženy, což je nepsaným pravidlem ve finančním oboru, jelikož je tento směr atraktivní spíše pro muže než ženy. Největší zastoupení z hlediska věku mají spolupracovníci mezi 25 a 29 rokem, kterých odpovědělo 30 a tvoří 38 % výběrového souboru. Následuje skupina ve věku mezi 30 a 34 rokem života, kteří tvoří čtvrtinu skupiny. Třetí největší zastoupení mají společně spolupracovníci ve věku do 24 let a mezi 35 a 40 rokem, kteří tvoří lehce nad čtvrtinou celkového zastoupení. Nejmenší zastoupení výběrového souboru tvoří kolegové starší 41 let, kterých odpovědělo 9 a tvoří 11 % respondentů.

Více než polovina dotazovaných má vysokoškolský titul a třetinu tvoří kolegové se středoškolským vzděláním zakončeným maturitní zkouškou. Zbýlých 14 % skupiny je z větší části tvořeno lidmi s vyšším odborným vzděláním a pouze 2 respondenti mají výuční list. Z praxe můžeme říct, že lidé, kteří pracují v oboru finančního poradenství, mají vystudované ekonomické nebo manažerské zaměření na vysoké či střední škole. Proto je v našem výběrovém souboru málo zastoupených s výučním listem.

Ohledně pracovního rozdělení naší skupiny respondentů můžeme říct, že 34 % dotazovaných pracuje v oboru finančního poradenství mezi čtyřmi až sedmi lety, což se pojí

s otázkou na věk, kde největší zastoupení měla skupina mezi 25 a 29 rokem. Se získáváním znalostí v oboru finančnictví se začíná kolem 20 let, kde první dva až tři roky jde hlavně o teoretickou znalost, kterou následně pilujeme v praxi. Druhým největším zastoupením jsou finančníci, kteří v oboru pracují mezi 8 až 11 lety, což potvrzuje již zmíněnou praxi, jelikož druhou největší skupinou z hlediska věku jsou kolegové mezi 30 až 34 lety. Méně než jeden rok pracuje v oboru pouze 9 lidí a naopak největší praxi v oboru má 5 dotazovaných. Společně tvoří 17 % z výběrového souboru.

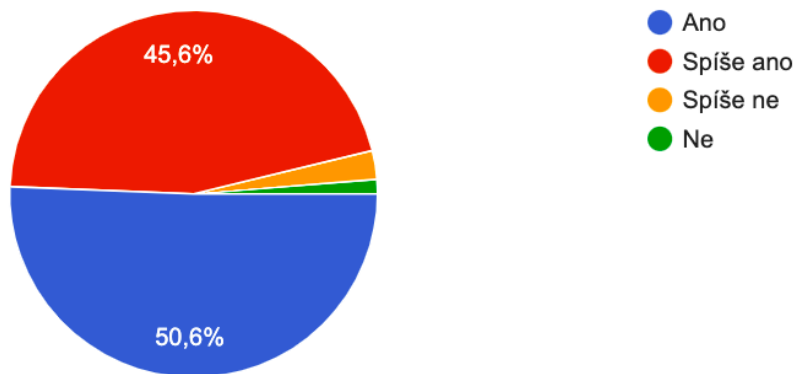
Více než polovina dotazovaných jsou spojeny s počátky eDO finance, jelikož jejich doba spolupráce je mezi 3 až 5 lety, což se pojí s rokem založení společnosti eDO finance v roce 2017. Třetinu tvoří kolegové, kteří spoluprací s eDO finance, a.s. začali před jedním či dvěma lety a 8 dotazovaných objevilo podmínky a prostředí eDO finance a.s. před méně než jedním rokem.

Menší diverzifikace pro lepší uchopení a propojení teorie s praxí je, že se dotazník nedostal pouze k obchodním zástupcům společnosti, ale také k zaměstnancům centrály, kterých bylo ze všech dotázaných 15. Obchodní zástupci jsou rozděleni mezi manažery, kterých je 25 a konzultanty, kterých je 39. Společně nám to může dát malé porovnání náhledu na vzdělávání ve společnosti.

5.4 Výsledky šetření

1) Vyhovuje Vám současný systém vzdělávání ve společnosti eDO finance, a.s.?

79 odpovědí

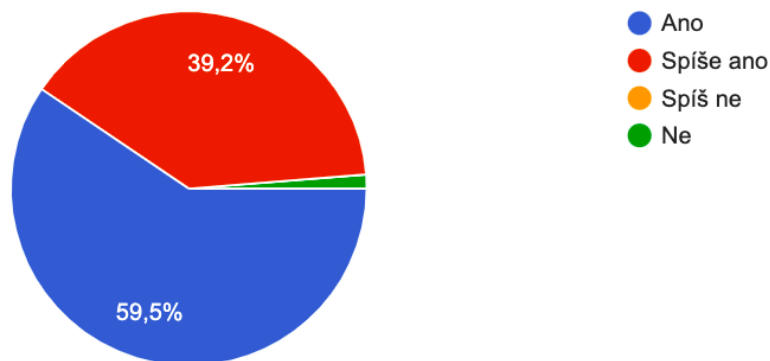


Obrázek 6 graf spokojenosti se současným systémem vzdělávání

V první otázce jsme se zaměřili na aktuální stav současného vzdělávání. Lehce přes polovinu (40) respondentů odpovědělo, že je aktuální stav vzdělávání ve společnosti vyhovující. Tento fakt doplňuje druhá nejčastější odpověď, kdy 45 % (36) dotazovaných uvedlo, že jsou spíše spokojeni, než nespokojeni. Téměř 4 % (3) dotazovaných jsou se systémem vzdělávání ve společnosti eDO finance, a.s. nespokojeni. Návrh na změnu vzdělávání zjistíme během dalších odpovědí dotazníku.

2) Jste spokojeni se současnou nabídkou vzdělávacích a rozvojových aktivit, které jsou Vám k dispozici v eDO finance, a.s.?

79 odpovědí

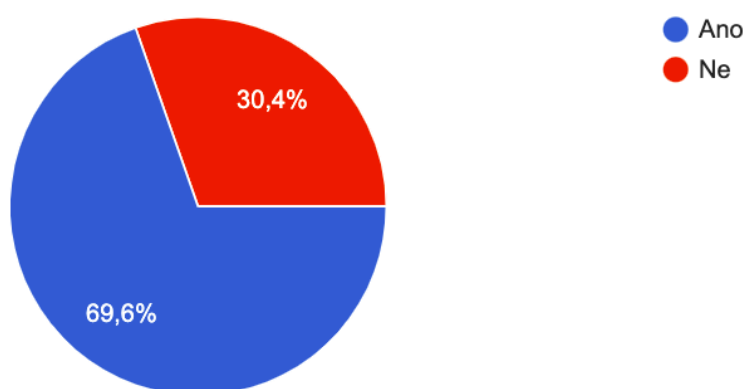


Obrázek 7 Graf znázorňující spokojenost s nabídkou aktivit

Druhá otázka byla zaměřena na spokojenost s nabízenými tématy vzdělávání ve společnosti eDO finance, a.s. Téměř 60 % (47) dotazovaných jsou s náplní vzdělávání naprosto spokojeni a tento fakt doplňuje dalších 39 % (31) respondentů, kteří jsou spíše spokojeni. Dostáváme tím prostor k tématům, která by se mohla do vzdělávacích aktivit doplnit. To podporuje malé zastoupení odpovědí (1) s nespokojeností, což odpověděl jeden respondent.

3) Využíváte semináře i mimo vzdělávání organizované společností eDO finance, a.s.?

79 odpovědí



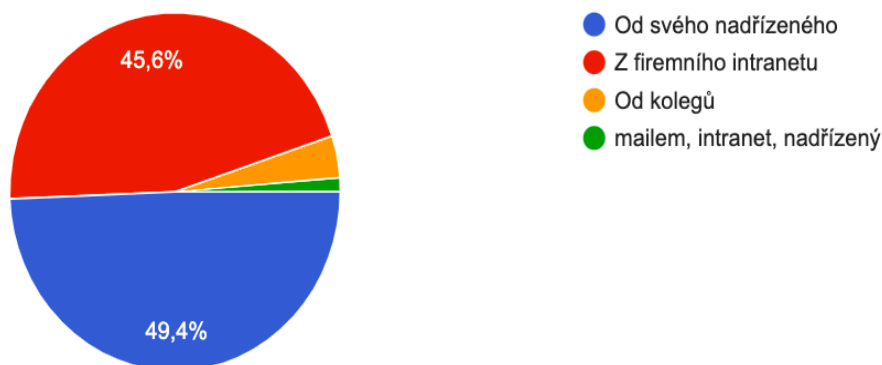
Obrázek 8 Graf znázorňující využívání seminářů mimo semináře eDO

Třetí otázka nám napomáhá ke zjištění, zda se respondenti vzdělávají i mimo semináře konané společností eDO finance, a.s. Téměř 70 % (55) dotázaných tento způsob vzdělávání využívá a rozvíjí tak své znalosti a dovednosti i jinými kanály, než je jejich

centrála. Zbýlých 30,4 % (24) pracovníků využívá vzdělávání pouze společnosti eDO finance, a.s. a necítí potřebu se vzdělávat jinými semináři než od své centrály.

4) Jakým způsobem získáváte informace o organizovaných seminářích a školeních společnosti eDO finance, a.s.?

79 odpovědí

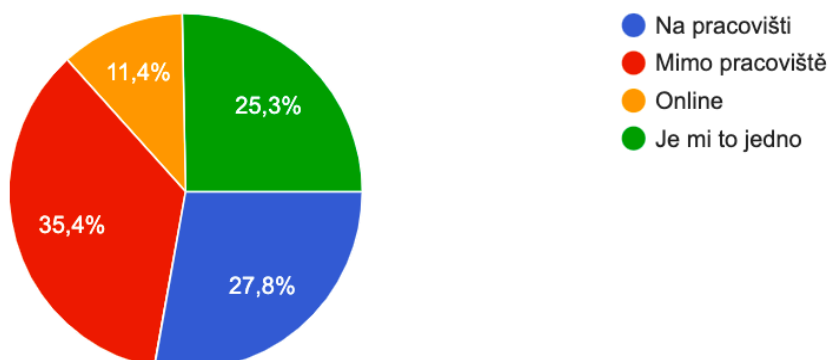


Obrázek 9 Graf ohledně získávání informací o vzdělávacích akcích

Čtvrtou otázkou zjišťujeme, jakým způsobem jsou dotazovaní obeznámeni s organizovanou vzdělávací akcí. Téměř polovina (39) je informována svým nadřízeným, který zajišťuje a kontroluje účast svých podřízených kolegů. 45,6 % (36) dotázaných se o těchto akcích dozvídá z firemního intranetu, tedy prostřednictvím emailové poznámky, či panelu “vzdělávání” ve firemním intranetu, kde jsou konané akce vypsány s termínem, místem konání a také školitelem. V neposlední řadě je u každé vzdělávací akce vypsán program akce, aby každý věděl, které informace se na vzdělávání dozví. Tři respondenti se o vzdělávacích akcích dozvědí od svého kolegy. Informační kanál ohledně vzdělávacích akcí je tedy úspěšně nastavený systém, jelikož silná většina pracovníků dostává informace právě z firemního intranetu či emailu.

5) Preferujete vzdělávací akce konané

79 odpovědí

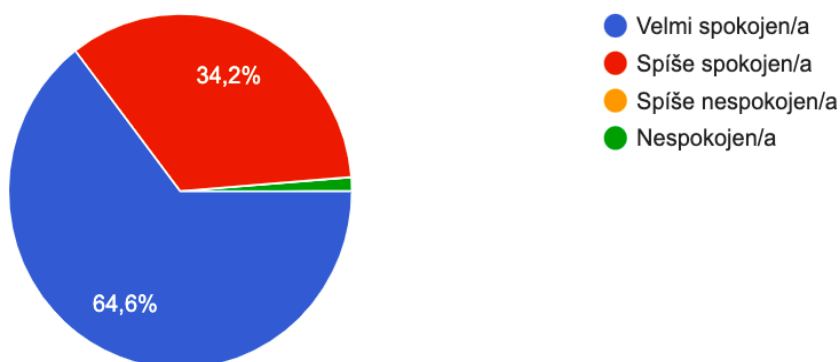


Obrázek 10 Graf znázorňující preference místa vzdělávání.

Pátou otázkou jsme se zaměřili na místo konaných akcí. Přes třetinu (28) pracovníků odpovědělo, že se raději zúčastní vzdělávací akce, která se koná mimo pracovní prostředí, tedy “off the job”. Oproti tomu téměř 28 % (22) respondentů odpovědělo, že preferují vzdělávací akce konané na pracovišti, tedy “on the job”. Metody spojené s metodami off the job a on the job jsou vypsány v kapitole 4.3. této práce. Čtvrtině (20) dotazovaných nezáleží na tom, zda se akce koná na pracovišti, mimo pracoviště a nebo v online prostředí, které naopak preferuje 11,4 % (9) pracovníků.

6) S organizačním zajištěním vzdělávání ze strany eDO finance, a.s. jste

79 odpovědí



Obrázek 11 Graf znázorňující spokojenost organizace vzdělávání

Šestá otázka se zaměřuje na spokojenost s celkovou organizací vzdělávacích akcí společností eDO finance, a.s.. Zohledňuje se tedy vybrané lokace, zajištění školitelů a hlavně i náplň seminářů. Téměř dvě třetiny (51) respondentů jsou velmi spokojeni s organizací vzdělávání a jsou doplněny dalšími 34,2 % (27) pracovníků, kteří jsou spíše spokojeni a mají malý prostor ke zlepšení vzdělávacích akcí. Jeden respondent je nespokojen s organizací. Dle jeho názoru je velký prostor pro zlepšení celkové organizace vzdělávání společnosti. Možnost “spíše nespokojen” nikdo nezvolil jako vhodnou odpověď.

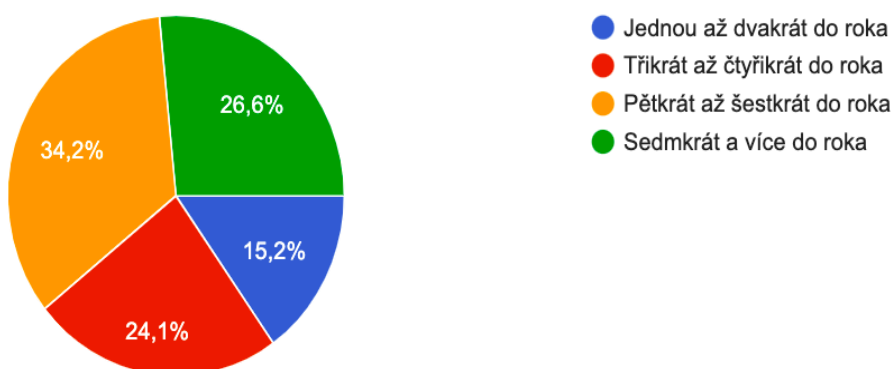
Můžeme tedy říct, že silná většina pracovníků je s organizací vzdělávacích akcí spokojena a nepotřebují výrazné změny v organizaci vzdělávání.

7) Je něco, co ve vzdělávání ze strany eDO finance, a.s. postrádáte?

Sedmá otázka navazuje na otázku předešlou, kde jsme se ptali na spokojenost organizace. Tato otázka byla nastavena jako otevřená a bylo čistě na respondentech jak odpoví. Nejčastější v odpovědích zaznívalo, že jsou naprosto spokojeni a že nic nepostrádají. Takto odpovědělo 59 respondentů. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že postrádají větší zaměření na psychologii a obchodní vyjednávání. Tuto postrádající složku uvedlo 12 dotazovaných. Dalších 5 vyžaduje lepší představení školitelů, aby si mohli lépe vybírat i na základě medailonků školitele. Poslední tři pracovníci vyžadují větší zařazení případových studií a tréninku.

8) Jak často se zúčastňujete vzdělávacích seminářů společnosti eDO finance, a.s.?

79 odpovědí

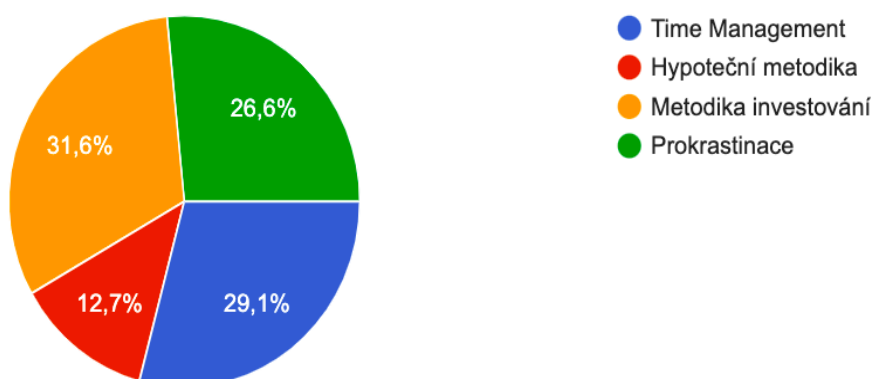


Obrázek 12 Graf znázorňující četnost účasti

Osmá otázka se zaměřuje na účast pracovníků na vzdělávacích akcích. Toto je velmi zajímavá otázka s ohledem na fakt, že účast na seminářích je svobodnou volbou každého pracovníka. Znázorňuje to postoj a motivaci každého ke vzdělávání a osobnímu rozvoji. 34,2 % (27) dotazovaných se vzdělávacích seminářů účastní pětkrát nebo šestkrát do roka, což znamená účast na vzdělávacích akcích každé dva měsíce. Dalších 26,6 % (21) pracovníků se školících či rozvojových akcí zúčastní nejméně sedmkrát do roka a snaží se tedy držet vzdělávání na popředí jejich priorit. 24,1 % (19) respondentů se vzdělávání zúčastní každé tři, nebo čtyři měsíce a dalších 15,2 % (12) lidí se zúčastní vzdělávání jednou za půl roku, což je z hlediska praxe velmi málo a může zde být špatný postoj a malá míra motivace k rozvoji svých dovedností a znalostí.

9) Vyberte jedno téma, které Vás nejvíce láká na úkor jiného

79 odpovědí



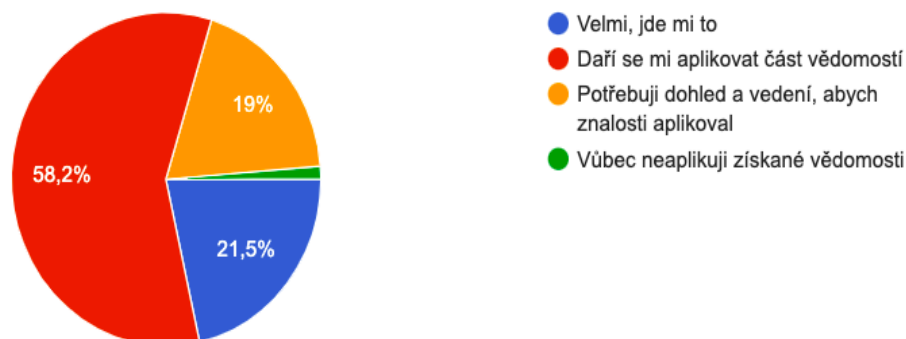
Obrázek 13 Graf znázorňující výběr témat na úkor témat jiných

Devátá otázka je jednou z mála otázek, které se zaměřují na konkrétní téma vzdělávání. Nejpřitažlivějším tématem mezi nabízenými, bylo téma pracovní sféry a to investování, které označilo 31,6 % (25) dotázaných. Na druhém místě byl mezi ostatními Time Management (23), tedy otázka osobního rozvoje a nastavení práce s časem. Přes čtvrtinu (21) dotázaných by se raději zaměřilo na prokrastinaci, což je další z témat osobního rozvoje. Nejméně přitažlivou odpovědí (10) byla Hypoteční metodika, což je z hlediska praxe pochopitelné, a to z důvodu úrovně znalostí, vědomostí a dlouholeté praxe v problematice hypoték. Úvěrování je totiž jednou z nejsilnějších složek zprostředkování celé společnosti eDO finance, a.s.

Pokud shrneme všechny odpovědi, osobní rozvoj upřednostňuje přes 55 % (44) dotázaných a zbylých 45 % (35) by se raději věnovalo tématu ohledně pracovních záležitostí. Vyplyvá z toho pozitivní fakt, že si všichni respondenti uvědomují důležitost vzdělávání pro jejich kariérní postup.

10) Jak se Vám daří aplikovat získané vědomosti a znalosti z organizovaných vzdělávacích aktivit?

79 odpovědí

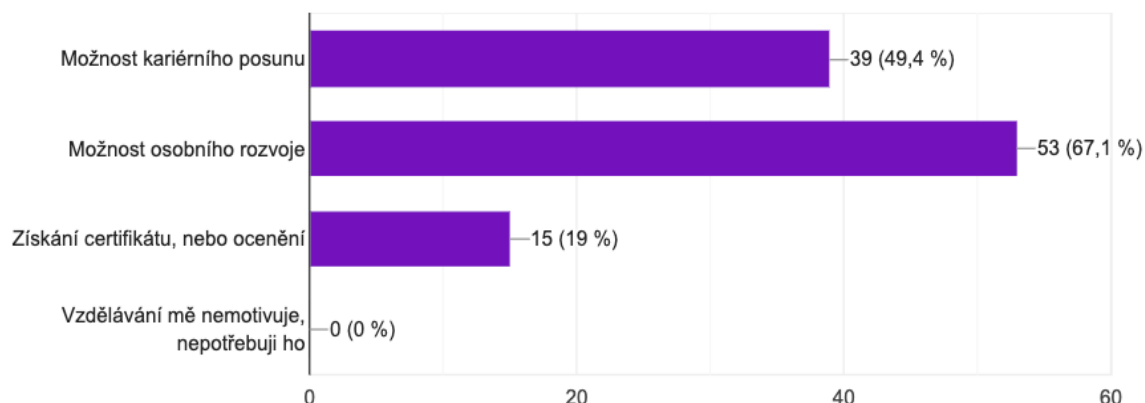


Obrázek 14 Graf znázorňující schopnost aplikování znalostí

Desátá otázka je zaměřena na aplikování získaných vědomostí do praxe. Většinu pracovníků (46) se daří aplikovat část získaných vědomostí. Jde i o fakt z teorie učení, kdy se naše pozornost v průběhu semináře mění. Nejvíce vědomostí jsme schopni pojmout během prvních dvaceti minut, následně pak dochází k poklesu. 21,5 % (17) dotazovaných je velmi aktivní a daří se jim aplikovat získané vědomosti a znalosti. Tyto dvě odpovědi odkazují i na fakt spokojenosti s náplní a organizací vzdělávacích akcí společností eDO finance, a.s. 19 % (15) dotázaných potřebuje k aplikování získaných vědomostí dohled od svého nadřízeného. Nabízejí se tedy vzdělávací akce konané určitým manažerem pro své podřízené finančníky. Nejčastější formou je pracovní odpoledne, porada, či vzájemná konzultace, při kterých dochází k procvičování a pilování získaných vědomostí. Následně je pak pro pracovníka snazší převést natrénované informace do praxe se svými klienty. Jeden respondent odpověděl, že se mu získané znalosti a vědomosti nedaří vůbec aplikovat. Otázkou je, zda o tom ví jeho manažer, který by mu pomohl s aplikací znalostí, nebo se jedná pouze o nedostatečný postoj a motivaci pracovníka.

11) Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání?

79 odpovědí

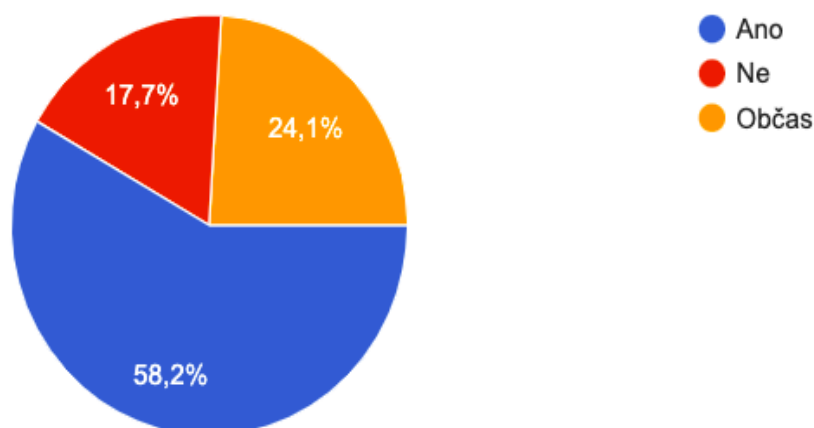


Obrázek 15 Graf znázorňující důvody ke vzdělávání

Jedenáctá otázka se opírá o motivaci respondentů ke vzdělávání, tedy jaký je jejich hlavní motiv pro účast ve vzdělávacím systému. Tato otázka byla otevřená a dotazovaní mohli odpovědět na více možností. Odpovědi potvrzují fakt, že se finančníci vzdělávají z důvodu kariérního postupu a zajištění větších příjmů a hlavně z důvodu osobního rozvoje, který je velkým tématem pro všechny podnikatele a vrcholové manažery. 15 respondentů označilo, že by rádi získali i certifikát či ocenění za podstoupenou vzdělávací akci. Může se například jednat o certifikát od České národní banky, díky kterému můžeme činnost finančního poradenství vykonávat. Aktuálně je tento obor velmi regulovaný a hlídáný, což je z hlediska konkurenčního prostředí velmi žádané a očekávané.

12) Kontroluje Váš nadřízený Vaši účast na školeních?

79 odpovědí



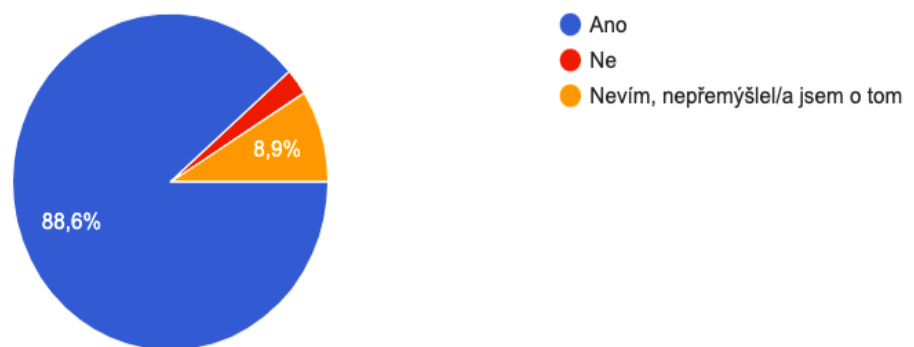
Obrázek 16 Graf znázorňující kontrolu účasti na seminářích

Dvanáctá otázka se zaměřuje na kontrolu účasti na seminářích. I přesto, že účast na školení není povinnou složkou, dochází ke kontrole ze strany manažera u 82,3 % (65)

pracovníků. U zbylých 17,7 % (14) ke kontrole nedochází vůbec. Tento fakt může být způsoben tím, že kariérní plán společnosti dovoluje více manažerů v rámci jednoho ředitelství či "větve" obchodních zástupců. Pokud má manažer v týmu dalšího vedoucího pracovníka, kompetence kontroly se předává a nedochází tak ke kontrole všech pracovníků jedním manažerem, nýbrž manažer zodpovědným za svou skupinu pracovníků.

13) Myslíte si, že získané vědomosti a znalosti budete moci uplatnit i na jiném, než na stávajícím pracovním místě?

79 odpovědí

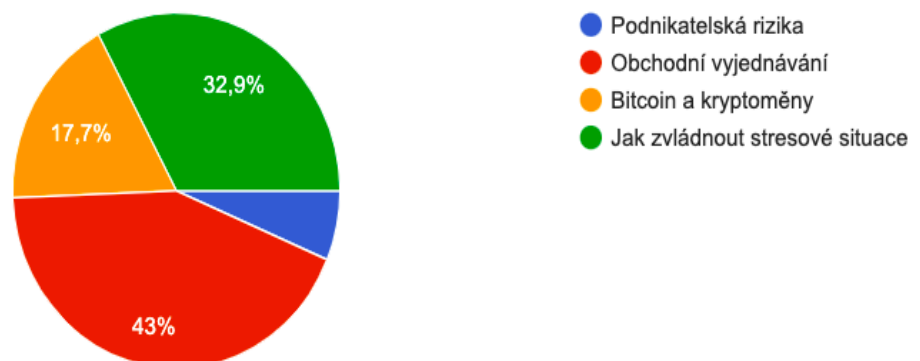


Obrázek 17 Graf znázorňující uplatnění získaných vědomostí na jiném pracovním místě

Třináctá otázka se zaměřuje na aplikování získaných vědomostí na jiném pracovním místě. Jelikož je finanční obor velmi bohatý na teorii a znalosti, je téměř nemožné tyto znalosti nevyužít v jiném pracovním odvětví. Stejně tak si to myslí 88,6 % (70) dotazovaných. 8,9 % (7) respondentů nad touto otázkou ani nepřemýšleli. Dva si myslí, že získané znalosti a vědomosti nevyužijí na jiném pracovním místě. Může to být i tím, že si jiný obor nedokážou představit a jsou s tímto naprosto spokojeni.

14) Vyberte jedno téma, které Vás nejvíce láká na úkor jiného

79 odpovědí



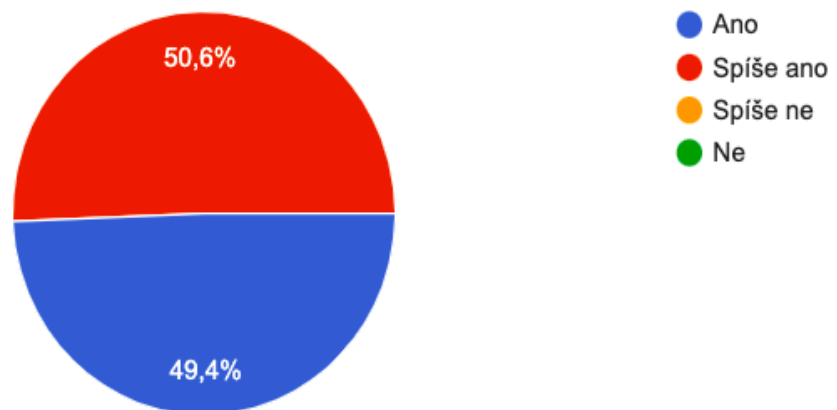
Obrázek 18 Graf znázorňující výběr témat na úkor témat jiných

Čtrnáctá otázka je další otázkou, která se zaměřuje na preferenci témat na úkor témat jiných. Největší zastoupení získaly témata osobního rozvoje, kdy nejvíce odpovědí

zaznamenalo téma Obchodního vyjednávání, které si zvolilo 43 % respondentů (34). Druhým nejčastějším tématem je problematika stresu, stresových situací a jak je zvládnout. Tuto odpověď zvolilo 32,9 % (26) respondentů. I toto zaměření se opírá o téma osobního rozvoje a v příručce finančníka to nenajdeme. 17,7 % (14) respondentů by se rádo věnovalo kryptoměnám a 6,3 % (5) by se nejraději dozvědělo něco o podnikatelských rizicích. Tato otázka nám potvrzuje, že osobní rozvoj je pro finančníky jednou z nejdůležitějších problematik a chtějí se v této oblasti co nejvíce vzdělávat.

15) Pomohly Vám absolvované vzdělávací akce k lepšímu pracovnímu výkonu?

79 odpovědí

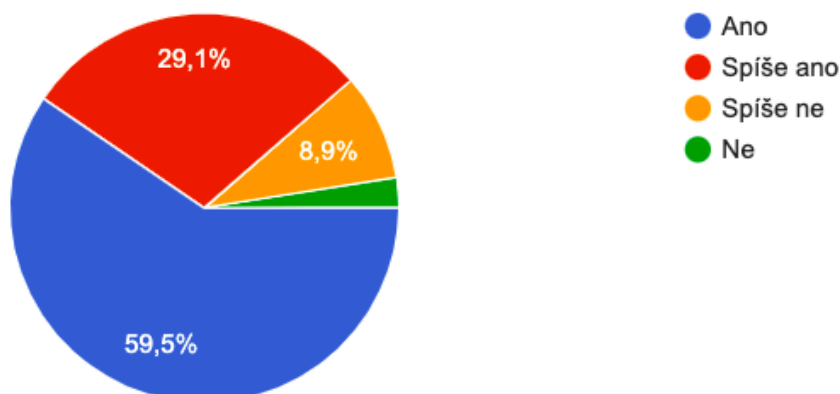


Obrázek 19 Graf znázorňující zkušenost pracovníka s lepším výkonem po vzdělávání

Patnáctá otázka se zaměřuje na pracovní výkon a opírá se o Kirkpatrickův model z teorie kapitoly 5.4. této práce. Všichni dotazovaní (79) potvrdili, že absolvované vzdělávací akce jim pomáhají k lepšímu pracovnímu výkonu a dochází tak k efektivnímu firemnímu vzdělávání.

16) Jste zaměstnavatelem motivován/a k účasti na vzdělávacích akcích?

79 odpovědí

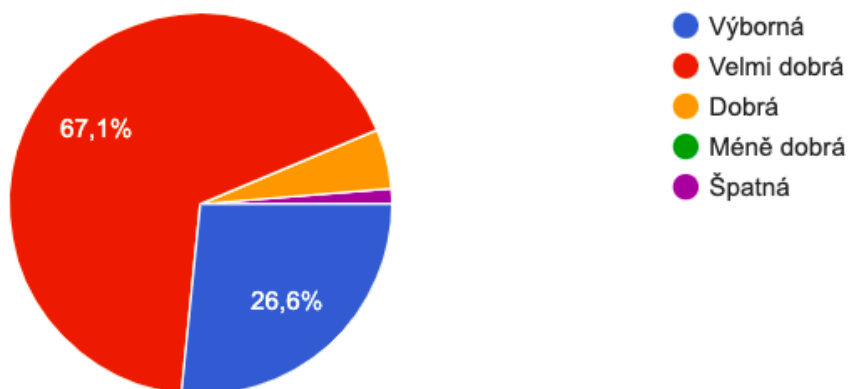


Obrázek 20 Graf znázorňující motivaci zaměstnavatele

Šestnáctá otázka se také opírá o kapitolu 5.4. této práce a to konkrétně o problémy spojené s firemním vzděláváním. Zeptali jsme se respondentů, zda jsou ze strany eDO finance, a.s. motivováni k účasti na vzdělávacích akcích. Téměř 60 % (47) odpovědělo, že jsou motivováni. Doplnuje to dalších 29,1 % (23), kteří jsou spíše motivováni. 10,4 % (9) pracovníků spíše nejsou nebo vůbec nejsou motivováni ze strany eDO finance, a.s. Je otázkou, jakou měrou na tom má podíl společnost, či manažer pracovníka.

17) Jak můžete hodnotit úroveň vzdělávacích akcí?

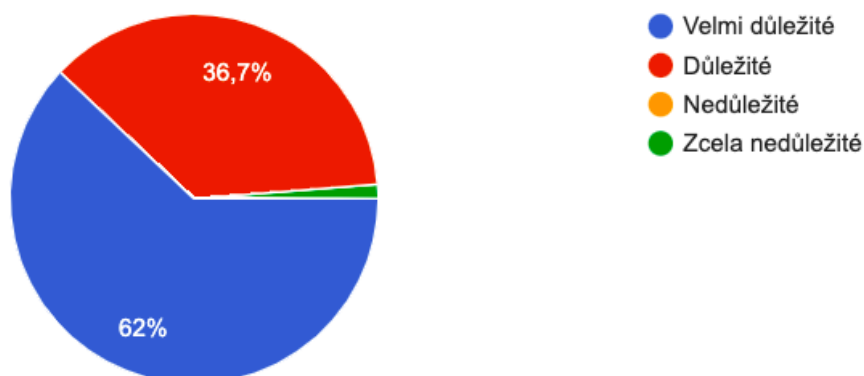
79 odpovědí



Obrázek 21 Graf znázorňující spokojenost s úrovní vzdělávací akce

Sedmnáctá otázka se opírá o kapitolu 4.4. této práce, která je spojena s plánováním a efektivním zajištěním vzdělávacích akcí pro své zaměstnance, v našem případě převážně pro obchodní zástupce společnosti. 67,1 % (53) dotazovaných hodnotí úroveň vzdělávacích akcí jako velmi dobrou. 26,6 % (21) respondentů hodnotí vzdělávací akce jako výborné. 5,1 % (4) respondentů hodnotí akce jako dobré a 1,3 % (1) lidí hodnotí semináře jako špatné. Z vlastní zkušenosti mohu konstatovat, že vzdělávací akce jsou na profesionální úrovni, se zajištěním přístupu, pěkného komfortního prostředí, doplněné o bohatý raut.

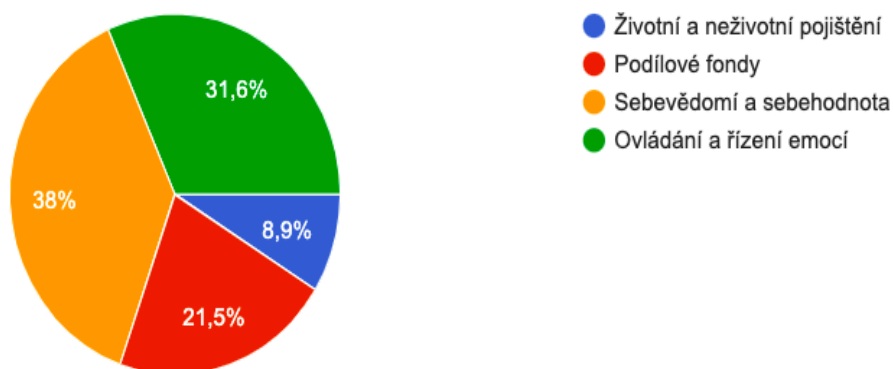
18) Pociťujete průběžné vzdělávání v organizaci jako
79 odpovědí



Obrázek 22 Graf znázorňující pocit vzdělávání

Osmnáctá otázka se opírá o průběžné vzdělávání v organizaci, opřené o teorii této práce v kapitole 4.3., kde řešíme rozbor možností vzdělávání. Průběžné vzdělávání hodnotí 62 % (49) respondentů jako velmi důležitý faktor pro udržení pracovní kondice a morálky. Dalších 36,7 % (29) dotázaných doplňuje předchozí skupinu pracovníků s názorem, že průběžné vzdělávání je důležité. Jeden pracovník se domnívá, že průběžné vzdělávání je zcela nedůležité a není to tedy podle něj hlavním aspektem pro úspěšné podnikání v oboru financí.

19) Vyberte jedno téma, které Vás nejvíce láká na úkor jiného
79 odpovědí



Obrázek 23 Graf znázorňující výběr témat na úkor témat jiných

Poslední devatenáctá otázka se zaměřuje na témata osobního rozvoje a pracovních témat. Jako v předešlých otázkách znovu vítězí témata osobního rozvoje. 69,6 % (55) respondentů se rozhodlo mezi posílením sebevědomí a sebehodnoty či ovládání a řízení emocí. 30,4 % (24) dotázaných se rozhodlo buď pro pracovní témata zaměřená na životní a neživotní pojištění, nebo na tematiku podílových fondů.

5.5 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření a zhodnocení výzkumných otázek

Identifikační otázky nám napomohly lépe poznat skupinu respondentů. Vidíme, že společnost je tvořena spíše mladým kolektivem s víceletou zkušeností v oblasti finančního poradenství. Jsou to lidé po vysoké škole, kteří získávali praxi už v době studia a dále rozvíjí své znalosti a dovednosti či obecný přehled. První otázky byly zaměřeny na vyhodnocení současného stavu vzdělávání společnosti, zda je vyhovující a jak jsou pracovníci spokojeni s jeho náplní. Díky odpovědím můžeme potvrdit, že zaměstnanci či obchodní zástupci společnosti eDO finance jsou s aktuálním stavem a náplní spokojeni a není potřeba výrazné změny v organizaci vzdělávání. To odpovědělo 59 respondentů (74,5 %) prostřednictvím 7. otázky, díky které jsme se také dozvěděli, že jsou témata, která pracovníci postrádají a rádi by je měli zařazena v tématech vzdělávání ze strany eDO finance, a.s. Nejčastějšími navrhovanými a zároveň chybějícími tématy jsou psychologie, vyjednávání a práce s případovými studii. Tyto informace uvedlo 9 (11,3 %) dotazovaných. Dalším postrádaným aspektem je lepší představení školitelů, tedy zapojení medailonků či úvodních informací ke školitelům, aby se mohl každý rozhodnout i na základě kvality školitele a jeho tématu.

Dle odpovědí na otázky 9., 14. a 19. usuzujeme, že finančníci se raději vzdělávají v oblasti osobnostního rozvoje než v pracovních tématech a dostáváme tak odpověď na třetí výzkumnou otázku: **Vzdělávají se osoby pohybující se na finančním trhu spíše v oblasti teoretické znalosti, nebo osobnostního rozvoje?** Tento fakt podporuje má osmiletá zkušenost ve finančním oboru, kde se sice mění trendy, nicméně teorie prakticky zůstává stejná. Proto je pro finančníky s delší zkušeností lepší se vzdělávat hlavně v oblasti osobnostního rozvoje, aby lépe poznali sebe, své reakce, své chování a jednání, jak prokrastinují, jak zvládají svůj time management a další témata, která se osobnostního rozvoje týkají. Pro finančníky, kteří jsou v oboru do tří let, je lepší se zaměřit na vzdělávání v oblasti teorie a praktických znalostí. Nicméně je to samozřejmě na individuálním rozhodnutí každého pracovníka.

Systém vzdělávání ve společnosti eDO finance, a.s. je hlavně o odpovědnosti jednotlivých pracovníků, na kterých je, jestli se vzdělávacích akcí zúčastní, či nikoliv. Ze strany zaměstnavatele, tedy personálního útvaru eDO finance, a.s., je povinností zajistit termín, místo konání a školitele, který vzdělávací akce odškolí. Nastavená tendence je, že se využívají školitelé ze struktury obchodních zástupců společnosti, kteří mají dlouholetou zkušenost v oblasti finančního trhu či osobnostního rozvoje. Pokud se jedná o praxi, školitelé ze struktury mají spíše témata pracovní. Tyto semináře nejsou zpoplatněny. Předání kompetence k vysvětlení a probrání problematiky osobnostního rozvoje se spíše vkládá na externí školitele a tyto vzdělávací akce jsou někdy zpoplatněny pro pracovníky eDO finance, a.s. Na tyto semináře je omezená kapacita a účast na akcích se hlásí přes intranet společnosti. Pokud je kapacita naplněna, dojde k zařazení do fronty, kdyby někdo účast na poslední chvíli zrušil. Zpravidla jsou zpoplatněny v rozmezí od 1000 do 2000 Kč.

Nastavený systém společností eDO finance, a.s. je v souladu s probranou teorií. Na těchto akcích dochází ve skupinách kolem 10 až 20 účastníků k záměrnému učení. Oblasti vzdělávání jsou zaměřeny na všechna témata, která se s pracovní náplní pojí. Můžeme tedy říci, že nastavený systém vzdělávání ve společnosti eDO finance, a.s. je v souladu s probranou teorií v této práci, je dostačující pro zaměstnance či obchodní zástupce a je vhodný jak pro konzultanty, tak i manažery společnosti eDO finance, a.s. Tím dostáváme odpověď na poslední dvě výzkumné otázky: **Je aktuální stav systému vzdělávání ve společnosti eDO finance, a.s. dostačující pro jejich zaměstnance/obchodní zástupce?** A dále na otázku: **Je systém vzdělávání vhodný pro konzultanty i manažery společnosti eDO finance, a.s.?**

Závěr

V této práci jsme se věnovali tématu vzdělávání, které je často vybraným tématem pro závěrečnou práci. Snažili jsme se téma obohatit novým prostředím pro vzdělávání a to finančně poradenskou společností eDO finance, a.s., kde dochází k dobrovolné účasti na vzdělávacích seminářích. Oproti tomu vzdělávání v korporátním útvaru je spíše povinnou složkou a na vzdělávací akce je nutné docházet. I přes tento odlišný přístup se daří naplňovat vzdělávací akce kvalitními tématy, které jsou lákavé pro pracovníky a sklízí úspěch. Cílem práce bylo zjistit spokojenost pracovníků s nastaveným systémem a porovnat ho s očekávaným systémem. Následně navrhnout praktické řešení situace, aby se pokryl rozdíl mezi těmito stavy systému vzdělávání.

V teoretické části jsme rozebrali základní pojmy a hlubší problematiku vzdělávání ve společnosti a vzdělávání ve firmě.

V praktické části jsme přiblížili společnost eDO finance, a.s. a pomocí dotazníkového šetření jsme zjistili spokojenost pracovníků, zda jim schází některá témata a jejich samotné navrhované změny, které by mohly zvednout kvalitu nastaveného systému vzdělávání.

Ukázalo se, že energie a nastavený trend vzdělávání jde správným směrem a je potřeba ho pouze vhodně doplnit o navrhovaná témata psychologie a obchodního vyjednávání. V koronavirové době je zapotřebí se přizpůsobit trendům trhu a aplikovat školení online, která ve firmě pravidelně probíhají a jsou kvalitně zajištěna. Díky vypracování této bakalářské práce jsme zjistili důležité nedostatky, které jsou nastaveny pro mé podřízené pracovníky a na čem musím v tomto odvětví zapracovat. Pro příklad mohu uvést nedostatek seminářů na téma osobnostního vzdělání a větší zapojení teorie investic.

Seznam použité literatury

1. **Armstrong, Michael.** *Personální management.* Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. ISBN 978-80-7169-614-5.
2. **Armstrong, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. **Armstrong, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* 8. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-0469-2.
4. **Bartlová, Petra.** *Baded- barriers in adult education: findings and strategies for overcoming those barriers.* Praha: National Training fund., 2008. ISBN 978-80-86728-41-4.
5. **Buckley, Roger. Caple, Jim.** *Trénink a školení.* Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.
6. **Dvořáková, Zuzana.** *Management lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. **Folwarczná, Ivana.** *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 879-80-247-3067-7.
8. **Hroník, František.** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
9. **Charvát, Jaroslav.** *Firemní strategie pro praxi.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1389-6.
10. **Košťan, Pavol. Šuleř, Oldřich.** *Firemní strategie, plánování a realizace.* Praha: Computer Press, 2002. ISBN 978-80-7226-657-8.
11. **Koubek, Josef.** *Řízení lidských zdrojů.* 1. vydání. Praha: Management Press, 1995. ISBN 978-80-859-4301-8.
12. **Koubek, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* 5. Praha: Management Press, s. r. o., 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
13. **Palán, Zdeněk.** *Výkladový slovník- lidské zdroje.* 1 vydání. Praha: Academia, 2002. ISBN 978-80-200-0950-7.
14. **Tureckiová, Michaela.** *Rozvoj a řízení lidských zdrojů.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.
15. **Vodák, Josef., Kucharčíková, Alžběta.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
16. **Werther, William B., Davis, Keith.** *Lidský faktor a personální management.* Victoria publishing, 1992. ISBN 978-80-85605-04-X.

Seznam zákonů

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1998-111>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Kontext třech úrovní změny (Hroník, 2007, str.35)	Chyba!	Záložka	není
definována.			
Obrázek 4 Potřeby vzdělávání (Armstrong, 2002, str 498)	Chyba!	Záložka	není
definována.			
Obrázek 5 Systém formování pracovních schopností člověka (Koubek, 1995, str.209)			
.....	Chyba!	Záložka	není definována.
Obrázek 6 Fáze systému vzdělávání (Bartoňková, 2010, str.110)			22
Obrázek 7 Kroky plánovaného vzdělávání (Armstrong, 2002, str.496)			24
Obrázek 8 graf spokojenosti se současným systémem vzdělávání			31
Obrázek 9 Graf znázorňující spokojenost s nabídkou aktivit			32
Obrázek 10 Graf znázorňující využívání seminářů mimo semináře eDO			32
Obrázek 11 Graf ohledně získávání informací o vzdělávacích akcích			33
Obrázek 12 Graf znázorňující preference místa vzdělávání			34
Obrázek 13 Graf znázorňující spokojenost organizace vzdělávání			34
Obrázek 14 Graf znázorňující četnost účasti			35
Obrázek 15 Graf znázorňující výběr témat na úkor témat jiných			36
Obrázek 16 Graf znázorňující schopnost aplikování znalostí			37
Obrázek 17 Graf znázorňující důvody ke vzdělávání			38
Obrázek 18 Graf znázorňující kontrolu účasti na seminářích			38
Obrázek 19 Graf znázorňující uplatnění získaných vědomostí na jiném pracovním místě			39
Obrázek 20 Graf znázorňující výběr témat na úkor témat jiných			39
Obrázek 21 Graf znázorňující zkušenost pracovníka s lepším výkonem po vzdělávání			40
Obrázek 22 Graf znázorňující motivaci zaměstnavatele			41
Obrázek 23 Graf znázorňující spokojenost s úrovní vzdělávací akce			41
Obrázek 24 Graf znázorňující pocit vzdělávání			42
Obrázek 25 Graf znázorňující výběr témat na úkor témat jiných			42

Seznam tabulek

Tabulka 1 Charakteristika výběrového souboru. Vlastní data	30
------------------------------------------------------------	----

Seznam příloh

Dotazník	49
----------	----

Evidence vypůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Jan Cihlář

V Praze dne: 3.1.2022

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis

Příloha č.1:

Dotazník k bakalářské práci

Dobrý den, jmenuji se Jan Cihlář a jsem studentem Ekonomiky a managementu na ČVUT. Rád bych Vás tímto požádal o vyplnění krátkého dotazníku, který bude následně sloužit jako podklad pro vypracování mé bakalářské práce s názvem Analýza systému vzdělávání v eDO finance, a.s. Dotazník obsahuje 26 otázek. Předem Vám děkuji za vyplnění a pomoc.

1. Jaké je Vaše pohlaví? *
 - a. Muž
 - b. Žena
2. Do jaké věkové kategorie patříte? *
 - a. 24 a méně let
 - b. 25-29
 - c. 30-34
 - d. 35- 40
 - e. 41 a více
3. Jaké je Vaše dosažené vzdělání? *
 - a. Středoškolské bez maturity/vyučen
 - b. Středoškolské s maturitou
 - c. Vyšší odborná škola
 - d. Vysoká škola
4. Jak dlouho podnikáte/ se pohybujete ve finančním sektoru? *
 - a. Méně než 1 rok
 - b. Vzdělávání mě nemotivuje, nepotřebuji ho
 - c. 1-3 roky
 - d. 4-7
 - e. 8-11
 - f. 12 a více let
5. Jak dlouho spolupracujete se společností eDO finance, a.s.? *
 - a. Méně než 1 rok

- b. 1-2 roky
 - c. 3-5 let
6. Jakým způsobem spolupracujete se společností eDO finance, a.s.? *
- a. Jsem obchodním zástupcem společnosti
 - b. Jsem zaměstnancem společnosti
7. V případě, že jste obchodním zástupcem, na jaké jste pozici?
- a. Manažerské
 - b. Konzultantské
8. Vyhovuje Vám současný systém vzdělávání ve společnosti eDO finance, a.s.?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
9. Jste spokojeni se současnou nabídkou vzdělávacích a rozvojových aktivit, které jsou Vám k dispozici v eDO finance, a.s.? *
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíš ne
 - d. Ne
10. Využíváte semináře i mimo vzdělávání organizované společností eDO finance, a.s.? *
- a. Ano
 - b. Ne
11. Jakým způsobem získáváte informace o organizovaných seminářích a školeních společnosti eDO finance, a.s.? *
- a. Od svého nadřízeného
 - b. Z firemního intranetu
 - c. Od kolegů
 - d. Jiné:
12. Preferujete vzdělávací akce konané *
- a. Na pracovišti
 - b. Mimo pracoviště
 - c. Online

- d. Je mi to jedno
13. S organizačním zajištěním vzdělávání ze strany eDO finance, a.s. jste *
- a. Velmi spokojen/a
 - b. Spíše spokojen/a
 - c. Spíše nespokojen/a
 - d. Nespokojen/a
14. Je něco, co ve vzdělávání ze strany eDO finance, a.s. postrádáte? *

Vaše odpověď

15. Jak často se zúčastňujete vzdělávacích seminářů společnosti eDO finance, a.s.? *
- a. Jednou až dvakrát do roka
 - b. Třikrát až čtyřikrát do roka
 - c. Pětkrát až šestkrát do roka
 - d. Sedmkrát a více do roka
16. Vyberte jedno téma, které Vás nejvíce láká na úkor jiného*
- a. Time Management
 - b. Hypoteční metodika
 - c. Metodika investování
 - d. Prokrastinace
17. Jak se Vám daří aplikovat získané vědomosti a znalosti z organizovaných vzdělávacích aktivit? *
- a. Velmi, jde mi to
 - b. Daří se mi aplikovat část vědomostí
 - c. Potřebuji dohled a vedení, abych znalosti aplikoval
 - d. Vůbec neaplikuji získané vědomosti
18. Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání? *
- a. Možnost kariérního posunu
 - b. Možnost osobního rozvoje
 - c. Získání certifikátu, nebo ocenění
19. Kontroluje Váš nadřízený Vaši účast na školeních? *
- a. Ano
 - b. Ne
 - c. Občas

20. Myslíte si, že získané vědomosti a znalosti budete moci uplatnit i na jiném, než na stávajícím pracovním místě? *
- a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevím, nepřemýšlel/a jsem o tom
21. Vyberte jedno téma, které Vás nejvíce láká na úkor jiného*
- a. Podnikatelská rizika
 - b. Obchodní vyjednávání
 - c. Bitcoin a kryptoměny
 - d. Jak zvládnout stresové situace
22. Pomohly Vám absolvované vzdělávací akce k lepšímu pracovnímu výkonu?*
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
23. Jste zaměstnavatelem motivován/a k účasti na vzdělávacích akcích? *
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
24. Jak můžete hodnotit úroveň a organizaci vzdělávacích akcí*
- a. výborná
 - b. velmi dobrá
 - c. dobrá
 - d. méně dobrá
 - e. špatná
25. Pociťuji průběžné vzdělávání v organizaci jako: *
- a. Velmi důležité
 - b. Důležité
 - c. Nedůležité
 - d. Zcela nedůležité
26. Vyberte jedno téma, které Vás nejvíce láká na úkor jiného*
- a. Životní a neživotní pojištění
 - b. Podílové fondy
 - c. Sebevědomí a sebehodnota

d. Ovládání a řízení emocí