

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Employee training in the organization

Dana Bušková

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vzdělávání zaměstnanců v organizaci“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 21. dubna 2022

v. r. Dana Bušková

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí práce paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D., za konzultace, cenné rady a čas, který mi věnovala. Poděkování patří také obchodnímu zastoupení Kapitolu v Klatovech, zvláště pak oblastnímu manažerovi, za obětavost a vstřícnost při poskytování informací a rozhovorů. Současně bych také ráda poděkovala všem respondentům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, za jejich čas a ochotu při poskytování odpovědí.

Obsah

Úvod	7
1 Podnikové vzdělávání	8
1.1 Význam a cíl podnikového vzdělávání	8
1.2 Motivace ke vzdělávání.....	9
1.3 Oblasti vzdělávání.....	9
1.4 Metody vzdělávání	10
1.4.1 Na pracovišti	11
1.4.2 Mimo pracoviště	14
1.5 Přístupy ke vzdělávání	19
1.5.1 Nesystematické vzdělávání.....	19
1.5.2 Systematické vzdělávání.....	20
2 Cyklus podnikového vzdělávání	21
2.1 Identifikace potřeb vzdělávání	21
2.2 Proaktivní a reaktivní hodnocení identifikace potřeb	22
2.2.1 Proaktivní hodnocení	23
2.2.2 Posouzení reaktivní.....	24
2.3 Plánování vzdělávání	24
2.4 Realizace vzdělávání.....	25
2.5 Vyhodnocování výsledků vzdělávání	26
2.5.1 Problémy vyhodnocování	27
2.6 Shrnutí.....	28
3 Společnost Kapitol, a.s.....	29
3.1 Poskytované produkty	32
3.2 Síť spolupracovníků	33

3.3	Organizační struktura	34
4	Vzdělávání ve vybrané organizaci.....	36
4.1	Význam vzdělávání v Kapitole.....	36
4.2	Vzdělávání manažerských pozic	37
4.3	Požadavky na vzdělávání poradce v začátku	38
4.4	Financování vzdělávání.....	38
4.5	Cyklus vzdělávání	38
4.5.1	Identifikace mezer vzdělávání spolupracovníků.....	38
4.5.2	Plánování vzdělávání	39
4.5.3	Realizace vzdělávací akce	41
4.5.4	Hodnocení vzdělávacího procesu a jeho výstupů	42
4.6	Vzdělávání v době pandemie	43
4.7	Vzdělávací instituce a portály	43
5	Dotazníkové šetření.....	45
5.1	Identifikační údaje respondentů	45
5.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	47
5.3	Shrnutí výsledků z dotazníkového šetření.....	56
6	Návrhy a doporučení na zlepšení vzdělávání v Kapitole	58
	Závěr	60
	Seznam použitých zdrojů	61
	Seznam obrázků.....	65
	Seznam tabulek	66
	Seznam grafů.....	67
	Seznam příloh.....	68
	Přílohy	
	Abstrakt	

Abstract

Úvod

Dnešní svět se mění a vyvíjí rychleji než kdykoliv před tím. Pokud chce člověk či organizace prorazit na trhu práce, musí se tomuto tempu rozvoje uzpůsobit a posouvat své znalosti, schopnosti a dovednosti kupředu. Úspěšnost rozvoje podniku jako celku závisí na rozvoji lidských zdrojů uvnitř něj. Lidé představují nejcennější zdroj organizace, proto by o ně měla organizace adekvátně pečovat a rozvíjet jejich schopnosti. Podnikové vzdělávání zvyšuje výkonnost a efektivitu při práci a zajišťuje lukrativní budoucnost pro organizaci i její zaměstnance. Při využití veškerého potenciálu zaměstnanců je organizace schopna prosadit se v konkurenčním prostředí.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit vzdělávání ve společnosti Kapitol, a.s. a navrhnout případné změny a doporučení pro zlepšení této oblasti.

Práce je rozdělena do šesti kapitol. První kapitola se věnuje vymezení pojmů jako je například význam vzdělávání, jeho cíl, oblasti a metody nebo přístupy ke vzdělávání. Druhá kapitola vymezuje cyklus podnikového vzdělávání a jeho čtyři fáze. Obě tyto kapitoly jsou zpracované z literární rešerše odborné literatury.

Ve třetí kapitole je představena finančně poradenská společnost Kapitol, a.s. Uvedeny jsou zde poskytované produkty, síť spolupracovníků či organizační struktura. Čtvrtá kapitola popisuje vzdělávání v této organizaci včetně jeho financování, motivace ke vzdělávání, školení pro manažery nebo kladené požadavky na začínající pracovníky. Je zde uveden také cyklus vzdělávání v organizaci. Uvedené údaje pocházejí z interních materiálů a z rozhovorů s oblastním manažerem a některými dalšími členy obchodního zastoupení v Klatovech.

Obsahem páté kapitoly je dotazníkové šetření, které proběhlo mezi spolupracovníky organizace, a jeho výsledky. Cílem dotazníkového šetření je získat postoje a názory respondentů na současné vzdělávání v Kapitolu. Šestá kapitola uvádí návrhy a doporučení na zlepšení v oblasti vzdělávání ve společnosti Kapitol, které vyplývají z výsledků dotazníkového šetření.

1 Podnikové vzdělávání

Nároky na znalosti a dovednosti jedince se v současné pokrokové společnosti neustále mění. Aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla a byl zaměstnatelným, musí své znalosti a schopnosti prohlubovat. Mezi hlavní důvody, proč je vzdělávání pracovníků nezbytné, patří měnící se požadavky trhu, lidských potřeb, vývoj podnikatelského prostředí, změny organizační, změny struktury výrobků a služeb, nárůst požadavků na jejich kvalitu, modernizace výrobních technologií, soustředění se na kvalitu pracovního i životního prostředí apod. (Koubek, 2015).

Dvořáková a kol. (2007) definují vzdělávání zaměstnanců jako utváření pracovních schopností jedince, který tím dosahuje svých individuálních kariérních cílů a zvyšuje výkonnost organizace. V souladu s Tureckiovou (2004) lze firemní vzdělávání chápat jako hlavní nástroj zdokonalování a prohlubování profesní způsobilosti. Vzdělávání lze tedy jednoduše shrnout jako „proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 335). Pojmy „firemní vzdělávání“ a „podnikové vzdělávání“ jsou v práci uváděny jako synonyma.

1.1 Význam a cíl podnikového vzdělávání

Šikýř (2016) považuje jako účel vzdělávání zaměstnanců dosažení takové úrovně znalostí a schopností jedinců, aby byly schopni vykonávat sjednanou práci co nejlépe. Tureckiová (2004) dodává, že cílem firemního vzdělávání je také snaha o změny v jejich myšlení a chování a tím rozvíjet současně celý podnik.

Pokud je vzdělávání správně navrženo a předáno účastníkům, může dle Stewarta a Browna (2020) zvýšit celkovou efektivitu organizace v těchto třech směrech:

- Zvyšuje motivaci a rozhodovací schopnosti zaměstnanců. Naučit se něco nového je dnes vítanou příležitostí nejen pro organizaci ale i pro zaměstnance, proto organizace podporující vzdělávání také zvyšují oddanost svých zaměstnanců a jejich angažovanost. Zaměstnanci si uvědomují, že s nimi má podnik dobré úmysly a podnik získává větší jistotu, že si své zaměstnance udrží.
- Vzdělávání pomáhá zaměstnancům vykonávat práci správně a efektivně.

- Podnik zprostředkovává zaměstnancům specifické znalosti a dovednosti k naplnění svých strategických cílů. Dochází tak ke sladění vzdělávacích aktivit s celkovými cíli podniku. Zaměstnanci tak znají a umí přesně to, co organizace potřebuje, aby uměli a znali, což vede ke konkurenční výhodě.

1.2 Motivace ke vzdělávání

Motivace učit se je jedním z hlavních nástrojů efektivního učení. Nedostatek motivace k účasti na vzdělávání často vede k nízké efektivitě vzdělávacího programu. Opatření zvyšující motivaci by se měla zavést před každým vzdělávacím programem a měla by působit na motivaci vnitřní, kam se řadí profesní rozvoj či touha po osvojení si nových znalostí a dovedností, i vnější motivace, jež se opírá o formy odměn či sankcí (Urban, 2017). Ke zvýšení motivace lze přispět vysvětlením důležitosti vzdělávacího programu na osobní i podnikové úrovni, volbou vzdělávací metody či možností podílet se na jejím výběru. Je nezbytné tuto motivaci udržet i po celou dobu konání, aby se pracovníci po jeho skončení nevrátili ke své rutině (Urban, 2013).

Hlavní roli sehrávají dvě motivační teorie – teorie očekávání a teorie cíle. V teorii očekávání jedinec očekává, že dosáhne něčeho, co považuje za potřebné či atraktivní. V okamžiku, kdy je očekávání naplněno, je motivace ještě silnější. Motivace cíle znamená, že jedinec usiluje o dosažení konkrétního stanoveného cíle. Cíle učení si lidé nastavují sami při samostatném vzdělávání nebo jsou nastaveny vzdělávacím systémem v organizaci (Armstrong & Taylor, 2015).

1.3 Oblasti vzdělávání

Dvořáková a kol. (2007) řadí do základních oblastí vzdělávání orientaci, zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci a profesní rehabilitaci.

- Orientace je rychlá adaptace pracovníka v podniku na daném pracovišti a jeho začlenění do kolektivu.
- Zvyšování kvalifikace neboli doškolování představuje získávání odborných znalostí z důvodu změny technologie, nového požadavku trhu apod.
- Rekvalifikací či přeškolením rozumíme dosažení nových dovedností nutných pro výkon nové odlišné práce.
- Profesní rehabilitace představuje začlenění člověka do podniku, který byl ze zdravotních důvodů dlouhodobě mimo pracoviště.

Hroník (2007) rozděluje oblasti vzdělávání na funkční, doplňkové funkční, manažerské, jazykové, IT školení, účelové vzdělávání a školení ze zákona.

- Funkční – navazuje na popis práce, zabezpečuje výkon práce zaměstnance
- Doplňkové funkční vzdělávání – rozšiřující vzdělání
- Manažerské – individuální v závislosti na funkci manažera, například rozvoj dalších manažerských schopností
- Jazykové – rozšiřuje znalosti cizích jazyků
- IT školení – zaměřené na informační technologie
- Účelové – soustředí se hlavně na rozvoj měkkých dovedností
- Školení ze zákona – dané zákonem pro všechny zaměstnance

Lochmanová (2016) rozlišuje jiné tři oblasti vzdělávání. První oblastí je všeobecné vzdělávání, jež je zabezpečováno státem. Člověk získává všeobecné znalosti a učí se chování vhodnému pro společenský život. Druhou oblastí je odborné vzdělávání, které zabezpečuje z jedné části stát a z druhé zaměstnavatel. Stát zajišťuje přípravu na budoucí uplatnění na trhu práce a zaměstnavatel jedince zaškoluje, doškoluje či přeškoluje tak, aby zvládl vykonávat konkrétní činnost na pracovišti. Třetí oblastí je další rozvoj, jež zajišťuje pouze zaměstnavatel z vlastní vůle. Poskytuje zaměstnanci vzdělání nad rámec požadavků podniku i jeho pracovní pozice, čímž zvyšuje jeho uplatnění.

1.4 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces. Volba vhodné metody by měla reflektovat individuální požadavky podniku a reagovat na světové trendy vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011). Při volbě, jaká vzdělávací metoda je nejvhodnější pro daný vzdělávací proces, se podnik soustředí na to, aby školení co nejvíce odpovídalo pracovním úkolům. Nejefektivnějším školením je to, které propojí trénink a individuální poradenství. Požadavkem může být také možnost si metody vyzkoušet okamžitě, neboť platí, že vzdělávání plyne také ze zkušeností získaných metodou pokusu a omylu (Urban, 2013).

Úspěšnost vzdělávání je závislá na zvolené metodě vzdělávání, kterou ovlivňuje řada faktorů, kam je řazen věk účastníků, jejich počet, aktuální a požadovaná úroveň vědomostí, pozice, kterou zastávají, programové cíle, priority i druh podniku

(Lochmanová, 2016). Stanovení cílů je předpokladem úspěšnosti vzdělávacího programu. Bez stanovení cíle nelze připravit vhodný vzdělávací program, stanovit účastníky, odpovědnosti ani metody hodnocení úspěšnosti programu. Cíle by měly vycházet z nedostatku schopností zaměstnanců a očekávaných vzdělávacích potřeb v budoucnosti (Urban, 2013) Následné vyhodnocování účinnosti metody je zajišťováno kontrolou výsledů. Metody rozlišujeme na ty, které se vykonávají na pracovišti a ty, které probíhají mimo pracoviště (Šikýř, 2016).

Neexistuje žádná univerzální metoda vzdělávání, každá metoda se používá v jinou situaci. Dříve existovalo vzdělávacích metod jen několik, dnes však učebnice a knihy uvádějí více než sto vzdělávacích metod a technik. Důvodem pro tento velký rozvoj je skutečnost, že dnes se ví o vzdělávacím procesu mnohem více (Bartoňková, 2010). Rapidní změny ve vzdělávání přinesla také pandemie Covid-19, zvláště co se týče vzdělávání se online.

1.4.1 Na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti souvisí s pracovními zkušenostmi, kdy se lidé učí při výkonu své práce. Navzdory tomu, že se jedná spíše o neformální proces, velmi důležitý vliv při jeho usnadňování mají liniiový manažeři (Armstrong & Taylor, 2015). Vzdělávání na pracovišti probíhá na běžném pracovišti účastníka v průběhu výkonu sjednané práce. Patří sem instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, koučování, mentorování a další (Šikýř, 2016). Vcelku se jedná o individuální metody, které vyžadují také individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávatelem a účastníkem na vzdělávání (Koubek, 2015).

Koučování

Jedná se o neformální, snadnou a přímou cestu k tomu, aby pracovníci dosahovali lepších pracovních výkonů. Vzdělávající se zaměstnanec je pod vedením kouče, který umí komunikovat, podněcovat k samostatnosti a iniciativě osvojovat si znalosti, dovednosti a schopnosti (Šikýř, 2016). Koučování je každodenní součást vedení lidí, které cílí na podporu vzdělávání a zabezpečuje, že jsou si pracovníci vědomy toho, co se od nich očekává a co musí umět (Armstrong & Taylor, 2015). Pokud má být koučink přínosný, je třeba zvýšit angažovanost a zájem pracovníků na výsledcích podniku, odstranit překážky a vytvořit důvěrné prostředí podporující komunikaci. Správně zavedený koučink vede k vyhledávání vysoce kvalifikovaných a talentovaných

pracovníků, vede k odpovědnosti jedinců za vlastní výsledky a poskytuje zpětnou vazbu (Dvořáková & kol., 2012).

Plamínek (2014) uvádí dvě pozitiva koučování – ti, co jsou „koučováni“, naleznou řešení problému sami, tudíž své vlastní, což vede ke zvýšení jejich motivace a nalezené řešení začnou používat v praxi. Druhé pozitivum je fakt, že koučování cílí přímo na jejich budoucí způsobilost. Koučovaný následně pochopí principy zvládnutí různých situací a současně nalezne řešení. Koučování je komplikované, protože si žádá dobré orientování se v předmětu koučinku a současně dobré pochopení pro chování a pocity koučovaného. Urban (2017) uvádí koučování jako nástroj pro posílení motivace ke změnám chování zaměstnance a zvýšení jeho sebedůvěry v úspěšném zvládnutí nové situace.

Naopak nevýhodou koučinku je práce pod tlakem úkolů, hlučné a rušivé prostředí a nesoustavnost úkolů (Koubek, 2015).

Přístupy koučinku lze rozdělit na ty orientující se na dovednosti, výkonnost, rozvoj a transformaci. Dovednostní koučink směřuje k osvojení si určitých dovedností. Výkonnostní koučink se soustředí na schopnost efektivně, účinně a dlouhodobě používat získané dovednosti. Rozvojový koučink učí zaměstnance vnímat, reagovat a uvažovat s cílem změnit jejich chování na základě nových poznatků. Transformační koučování vede ke změně dosavadních přesvědčení či hodnot člověka a odkrývá odlišné přístupy a chápání. Transformační přístup je v současném chaotickém prostředí nezbytný. Je třeba pracovníky mnohému odnaučit, aby se mohli naučit něčemu novému (Chudoba, 2021).

Mentorování

Mentori jsou vyškolení jedinci, kteří pomáhají svěřeným osobám v jejich vzdělávání za pomoci odborného vedení, podpory a praktických rad. Přípravují své svěřence na budoucí výzvy (Armstrong & Taylor, 2015). Mentoringu lze rozumět jako procesu, kde společně pracují mentor a jeho svěřenec tak, aby objevili a rozvinuly schopnosti, znalosti a dovednosti svěřence. Tento vztah se zakládá na důvěře, respektu a dobrovolnosti obou zúčastněných stran (Dvořáková, 2017). Váchal, Vochozka a kolektiv (2013) přirovnávají mentorování ke coachingu s tím rozdílem, že při mentorování spadá veškerá odpovědnost a iniciativa na školeného zaměstnance, který si svého mentora vybírá sám.

Asistování

Zaměstnanec s potřebnými znalostmi asistuje při práci zkušenějšímu školiteli. Při asistenci si osvojuje kroky pracovního postupu a připravuje se na samostatný výkon této činnosti. Základem je vzájemná spolupráce (Šikýř, 2016). Postupně se tak zaměstnanec zapojuje do činnosti více až je schopen činnost vykonávat samostatně. Výhodou je soustavnost a důraz na praktickou část vzdělávání. Nevýhodou představuje riziko, že zaměstnanec přebere od svého školitele špatné postupy nebo návyky (Koubek, 2011).

Výcvik

Výcvik představuje plánování konkrétních vzdělávacích aktivit. Výcvik oproti ostatním vyžaduje odborný přístup a podporuje rychlé osvojení si odborných znalostí. Existuje mnoho typů výcviku například výcvik manuálních či počítačových dovedností, výcvik vedoucích pozic, osobních a interpersonálních dovedností a další. Výcvik just-in-time, který se zaměřuje na průběh výcviku v co nejbližším možném čase, souvisí s naléhavými potřebami vzdělání. Zhuštěný výcvik je intenzivní výcvik zaměřený na ovládnutí jedné konkrétní schopnosti (Armstrong & Taylor, 2015).

Rotace práce

Rotace práce znamená přesouvání zaměstnance na různá pracoviště či pozice, kde vykonává odlišné pracovní úkoly v podniku i mimo něj. Zaměstnanec si zlepšuje přizpůsobivost a rozšiřuje kvalifikaci (Šikýř, 2014). Získává tak komplexní představu o celkové činnosti podniku (Váchal, Vochozka & kolektiv, 2013). Šikýř (2016) rozlišuje rotaci na krátkodobou (v rozmezí dne nebo týdne), která zvyšuje rozmanitost a snižuje monotónii práce, a dlouhodobou (období několika týdnů či měsíců), která vede k personálnímu rozvoji. Rotace práce se dále dělí na vertikální, která probíhá napříč úrovněmi řízení, a horizontální, jež probíhá na stejné úrovni (Šikýř, 2016).

Tato metoda se nejčastěji používá při výchově vedoucích pracovníků a absolventů škol, aby se seznámili s organizací. Lze ji využít také u řadových pracovníků vykonávajících dlouhodobě jednu činnost, aby se překonalo jednostranné zatížení organismu. Ačkoliv tato metoda přináší mnoho výhod, může nastat situace, že se zaměstnanci nepodaří vždy uspět na novém pracovišti, což může vést ke snížení motivace a jeho sebevědomí (Koubek, 2015).

Pracovní porada

Pracovní porady seznamují pracovníky s problémy na vlastním pracovišti i v dalších částech podniku. Dochází zde k výměně zkušeností, názorů a postojům k problémům mezi pracovníky, které vytvářejí pocit sounáležitosti a informovanosti, motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy. Porady vedou k formování pracovních dovedností zaměstnanců, rozšíření jejich pracovních znalostí a zkušeností. Na druhou stranu je komplikované jejich načasování, aby vyhovovalo všem účastníkům, protože většinou probíhají v pracovní době (Koubek, 2015).

Pověření úkolem

Školitel zadá danému zaměstnanci určitý úkol, při kterém se projeví znalosti a dovednosti zaměstnance. Tato metoda vede k samostatnosti a odpovědnosti při výkonu práce (Šikýř, 2014). Narůstá také jeho motivace a rozšíření pole působnosti (Koubek, 2015). Jeho práce je sledována, hodnocena a usměrňována. Nejčastěji se využívá u tvůrčích a řídicích pozic (Foot & Hook, 2002).

1.4.2 Mimo pracoviště

Vzdělání probíhá mimo běžné pracoviště účastníků vzdělávání. Jedná se o školní kurzy, kurzy ve vzdálených institucích či jiných vzdělávacích zařízeních s potřebným vybavením nebo novou technikou (Koubek, 2011). Toto vzdělávání se aplikuje hromadně či individuálně. Patří sem například přednášky, semináře, samostatně řízené vzdělávání, demonstrování, outdoorové aktivity, e-learning a další (Šikýř, 2016).

Přednáška a seminář

Přednáška se zaměřuje na předání teoretických znalostí. Jedná se o nenáročnou, rychlou metodu pasivní pro účastníky (Koubek, 2011). Oproti tomu semináře probíhají na základě výkladu školitele a následném zapojení se do diskuze s ním. Seminář zvyšuje motivaci zaměstnanců, aby aktivně získávali a sdíleli znalosti, schopnosti a dovednosti (Šikýř, 2016). Nevýhodou semináře je náročnější příprava akce s použitím vhodného způsobu moderování (Koubek, 2015).

Případové studie

Případové studie utvářejí podmínky, ve kterých se účastníci vzdělávají navzájem v situacích modelových nebo takových, které sami zažili. Případové studie rozvíjejí

jejich analytické, koncepční, komunikační nebo například rozhodovací schopnosti. Případové studie se nejčastěji řeší v týmu, kde si lidé mezi sebou naslouchají, radí se a problém společně rozebírají. Jedním z nástrojů této metody je hraní rolí vedoucí k rozvoji sociálních a komunikačních schopností (Urban, 2013). Belcourt a Wright (1998) zmiňují, že tato metoda podporuje také kreativitu, schopnost spolupracovat, řešit problémy, naučit se nezávislému vzdělávání, schopnost rozhodovat se či uspořádat si myšlenky.

E-learning

E-learning je specifická forma samostatného vzdělávání. Tvorba obsahu e-learningu se neustále vyvíjí a tak může vzdělávání probíhat skrze online prostředí. E-learningové kurzy zahrnují znaky gamifikace, audio, video, interaktivní a další prvky (Turčan, 2017). Podnik s využitím e-learningu zprostředkovává zaměstnancům odborné vedení a potřebné studijní materiály, díky nimž rozšiřuje vzdělávání (Armstrong & Taylor, 2015). E-learning musí uživatelům poskytnout znalosti, související příklady a problémy k vyřešení. Tato metoda závisí na motivaci, aktivitě a odpovědnosti uživatelů za vlastní vzdělání. Může probíhat jak na pracovišti, tak i mimo něj (Šikýř, 2016). Důvodem pro zařazení e-learningu do podnikového vzdělávání může být například tlak na konkurenceschopnost podniku, rychlé zastarávání znalostí, potřeba vzdělávat se teď a tady, rozvoj informačních technologií a další (Egerová, 2012).

Hlavní předností této metody je názorné a atraktivní vzdělávání a lze jej aplikovat na jednotlivce i celou skupinu (Šikýř, 2014). Mezi výhody online výuky patří finanční a časové úspory, možnost vzdělávat se kdykoliv a odkudkoliv, postupovat vlastním tempem, nepřetržitá dostupnost vzdělávacích materiálů, možnost individuálně si restrukturizovat výuku, zapojit do výuky i takové účastníky, kteří se vzdělávání brání či získat dříve nedostupné lektory. Výhodou je v současných podmínkách také omezenost kontaktu mezi účastníky i lektory, aby se zabránilo šíření nemoci Covid-19 (Langer, 2020).

Nevýhody pro organizaci představují vysoké počáteční náklady, růst dodatečných nákladů, závislost na moderních technologiích, nevhodnost pro všechny podniky či oblasti vzdělávání, limitování v oblasti zvuku a videa nebo například nízká interaktivita (Egerová, 2012). Aby byla tato metoda efektivní, je třeba vysoká motivace účastníků i lektorů a současně využít vhodně zvolených aplikací. Účastníci považují za negativa

chybějící osobní kontakt a s ním spojený oční kontakt či mimika, chybějící nebo obtížnou zpětnou vazbu, vyšší únavu, nižší schopnost udržet pozornost, nutnost technického vybavení a problémy technického charakteru (Langer, 2020). Vše se touto metodou naučit nedá. Ačkoliv je tato metoda vhodná na získávání znalostí, nelze jej využít na změnu chování, zlepšení komunikace, prezentování a další (Janišková & Křivánek, 2013).

Blended learning

E-learning může být implementován do firemního vzdělávání v různých podobách. Může být v organizaci aplikován jako samostatný kurz nebo integrován do dílčích aktivit nazývané blended learning. Ukazuje se, že má potenciál překonávat nedostatky e-learningu. Vznikl jako reakce na nenaplněná očekávání e-learningu, a to jak z hlediska vyšší účinnosti i kvality vzdělávání, tak z hlediska nákladů (Egerová, 2012). Blended learning neboli smíšené vzdělávání současně spojuje vzdělávání v učebně či jiné vzdělávací jednotce a vzdělávání doma. Jinými slovy se mezi sebou prolínají prezenční metody vzdělávání a e-learning. Blended learning je velice flexibilní, neboť lze skrze něj kombinovat více metod a najít tak tu nejvhodnější kombinaci moderních a tradičních vzdělávacích prostředků (Zounek & Sudický, 2012).

Webinář

V době pandemie, která uvěznila doma miliony lidí po celém světě, je tato metoda jednou z mála cest, jak poskytnout bezpečně a jednoduše vzdělávání svým zaměstnancům (Kříž, 2020). Pojem webinář vznikl kombinací slov web a seminář a představuje seminář probíhající v reálném čase prostřednictvím online technologií. Smysl tohoto nástroje vychází ze zpřístupnění vzdělávání velkému počtu účastníkům ve stejný čas ale na jiném místě. Účastníci mají po celou dobu k dispozici všechny potřebné materiály a mohou mezi sebou textově či audiovizuálně komunikovat. Webinář není finančně, časově ani prostorově náročný. Problematické při této metodě výuky je nutná přítomnost všech účastníků ve stanovený čas, chybějící sociální kontakt, technologické problémy jako výpadky internetového připojení nebo neznalost ovládání. Hrozí také riziko odposlouchávání ve virtuálním prostředí, proto jeho použití není vhodné při řešení diskrétních či soukromých záležitostí organizace (Zounek & Sudický, 2012).

Při použití tohoto online nástroje je důležité udržet pozornost účastníků. Zde sehrává důležitou roli rozsah, který by neměl přesáhnout více než 60 minut. Webináře jsou díky své rychlosti vhodným nástrojem pro just-in-time vzdělávání, která reaguje na aktuální požadavky ve vzdělávání. Pokud se například objeví nový zákon nebo technologie, je možné uspořádat webinář téměř okamžitě i pro zaměstnance, kteří pracují z domova nebo jsou v zahraničí. K tomu se váže také pojem evergreen webinář, který představuje webinář natočený dopředu následně vydávaný autorem na vyžádání (Kříž, 2020).

Podcast a screencast

Podcast slouží k distribuci zvuku prostřednictvím internetu na počítačovém i mobilním zařízení, který je možné poslouchat kdykoliv a kdekoliv. Výhodou je opakovatelnost poslechu souboru při vzdělávání. Tento nástroj nelze využít tam, kde se pracuje s komplexními nebo detailními informacemi a obtížné je také vyhledávání zmíněného údaje v celé nahrávce (Zounek & Sudický, 2012). Dalším uvedeným online nástrojem je screencast neboli snímání obrazovky počítače s možností nahrát mluvený komentář k datům na obrazovce. Použití je vhodné tam, kde se dokumentuje pracovní postup. Výhody jsou stejné jako u podcastu. Nevýhodou je archivace těchto souborů, které vyžadují nákladná úložiště a výkonné technologie (Zounek & Sudický, 2012).

Workshop

Mezi metody vzdělávání patří také workshop, který lze uspořádat nejen mimo pracoviště ale také přímo na něm. Interní workshopy v organizaci slouží k vzájemnému předání znalostí a zkušeností pracovníků (Janišová & Křivánek, 2013). Pojem workshop lze chápat jako pracovní setkání skupiny lidí a odborníků v dané oblasti, kteří společně pracují na zadaném tématu s cílem získat a zhodnotit nápady, objevené souvislosti, vyřešit problém a další. Nejprve je zvoleno téma, tedy nějaký problém, který budou účastníci řešit. Následně je vybrán moderátor seznámený se všemi pravidly, který po celou dobu konání vystupuje jako průvodce a expert v dané problematice. V dalším kroku jsou zvoleni účastníci, které jsou předem informovaní o tématu workshopu a o tom, co je od nich očekáváno. Realizaci workshopu řídí moderátor a smyslem je nalézt shodu na řešení, které je následně implementováno a vyhodnocena jeho efektivita. Výhodou workshopu je možnost nahlédnout na problém z různých úhlů a zlepšuje týmovou práci. Je však náročný na přípravu a čas (Dvořáková, 2017).

Peer to peer

Peer to peer učení lze přeložit jako vzájemné učení se ať už od jiných jedinců nebo s nimi navzájem. Všichni účastníci jsou si zde rovni, nikdo z nich nemá autoritu lektora. Společně sdílí své zkušenosti, znalosti a nápady takovým způsobem, který pokládají za nejvhodnější. Většinou vzniká spontánně na neformální a neorganizované úrovni, nemá stanovené cíle ani pravidla. Tento přenos informací může být pro podnik stěžejní a představuje řadu výhod například šetří čas i zdroje, řeší problémy, zvyšuje ochotu a schopnost lidí uvnitř podniku komunikovat a spolupracovat, což má vliv na firemní kulturu. Jedinci se při této formě vzdělávání nebojí dělat chyby, ptát se nebo přiznat, v čem nevynikají. Rizikem je nekontrolovatelnost správnosti těchto sdílených informací, které mohou být chybné a nepravdivé (Dvořáková, 2018).

Simulace a virtuální realita

Simulaci lze definovat jako napodobení konkrétního procesu či systému, v němž jsou tvořeny různé modely reality. Lze v něm pozorovat vlastnosti různých jevů, který bychom bez moderních technologií nemohli, byly nebezpečné nebo nákladné (Zounek & Sudický, 2012). Simulace pomáhá rozvíjet schopnost rozhodovat se a vyjednávat. Vyžaduje však náročnou přípravu a jisté schopnosti vzdělavatele. Virtuální realita je počítačová simulace, která poskytuje zážitky prostřednictvím digitálně vytvořených obrazových, zvukových a dalších vjemů. Ačkoliv se tato technologie zrodila v herním průmyslu, dnes se dostává stále více do praktických oblastí a napomáhá k rozvoji měkkých i tvrdých dovedností a rozvíjí například schopnost prezentovat nový produkt apod. (Malý, 2021).

Gamifikace

Jedná se o relativně nový požadavek firem na dodavatele vzdělávání. Pojem gamifikace lze definovat jako používání herních prvků v neherním prostředí. Gamifikovat je možné všechny formy vzdělávání, nejčastěji je ale tento prvek využíván právě v online vzdělávání (Frk, 2016). Ačkoliv jsou si hry a simulace podobné, hry vytvářejí mnohem jednodušší realitu a více manuální. Hry využívají zkušeností účastníků, jejich aktivního zapojení a jsou přímo aplikovatelné na skutečné problémy. Rizikem je naučení se nesprávných postupů při jejich používání, pokud se účastník soustředí přímo na „vítězství“ a ne na výcvikové cíle (Belcourt & Wright, 1998). Vzdělávání hrou je efektivní metodou, protože pomáhá učit se novým strategiím, dovoluje bezpečně

zkoumat svět kolem sebe a používá abstrakci ve smyslu „Co by se stalo, kdybych udělal tohle?“ (Bréda, 2017).

Microlearning

Tato metoda vznikla z myšlenky, že zaměstnanci mají příliš mnoho práce a téměř žádný čas na vzdělávání. Microlearning je založen na rychlých dávkách malého vzdělávacího obsahu dodávaného zaměstnancům přesně v ten čas, kdy jej potřebují k vyřešení svého úkolu. Jedná se o krátká videa, texty a další grafické instruktážní nástroje. Studijní materiál vyžaduje krátký čas k prostudování a obsahuje mnoho názorných multimédií. Základním faktorem je popularita mobilních zařízení a internetu, bez nich by microlearning neexistoval (Frk, 2017).

Samostatně řízené vzdělávání

Společnost povzbuzuje a podněcuje lidi ke vzdělávání se a neustálému vývoji jejich schopností a znalostí, které povedou k efektivnějšímu výkonu na pracovišti. Lidé přebírají odpovědnost za naplnění svých potřeb ve vzdělávání s cíli spojenými s kariérou (Armstrong & Taylor, 2015).

Samostatné vzdělávání bývá často obsaženo v různých metodách na pracovišti i mimo něj. Výhodou samostatného vzdělávání mimo pracoviště představuje úsporu pracovní doby a jeho účastník si může stanovit libovolné tempo. Naopak nevýhodou je minimální kontrola a pravomoc vyžadovat vzdělávání pracovníka v jeho volném čase (Koubek, 2015).

1.5 Přístupy ke vzdělávání

Přístupy ke vzdělávání v organizaci se rozdělují na nesystematické a systematické (Dvořáková & kolektiv, 2007).

1.5.1 Nesystematické vzdělávání

Nesystematický přístup ke vzdělávání vzniká jednorázově, náhodně a soustředí se na pokrytí okamžité mezery ve vzdělávání. Postrádá však hlubší návaznost na další personální procesy organizace ani její strategické cíle. Nepřispívá k pověsti podniku na trhu práce ani neformuje pracovní síly uvnitř (Dvořáková & kolektiv, 2007).

1.5.2 Systematické vzdělávání

Koubek (2011) vymezuje systematické vzdělávání zaměstnanců jako neustále se opakující cyklus nalézání nedostatků ve vzdělávání, následné plánování a realizace vzdělávání a jeho vyhodnocení. Systematické vzdělávání vychází ze zásad politiky vzdělávání, sledující strategické cíle a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Váchal, Vochozka a kolektiv (2013) uvádí, že organizované vzdělávání je nejefektivnější systém vzděláváním v podniku. Systematické vzdělávání dále připravuje zaměstnance na neustále se měnící podmínky jejich pracovní pozice i celého podniku, což je spojeno s motivací, tyto změny využít jako příležitosti (Šikýř, 2014).

Výhody systematického vzdělávání jsou, že má podnik neustále odborně připravené zaměstnance bez obtížného hledání, průběžně buduje jejich dovednosti podle specifických potřeb podniku, zlepšuje kvalifikaci i osobnost zaměstnanců, zvyšuje jejich pracovní výkon a produktivitu, neustále zdokonaluje vzdělávací procesy z vlastních zkušeností, zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce, zvyšuje tržní hodnotu pracovníka a zlepšuje vztah zaměstnanců k organizaci a jejich motivaci (Koubek, 2015).

Dvořáková a kol. (2007) zmiňují jako nedostatky systematického vzdělávání vyšší náklady spojené se vzděláváním a riziko, že zaměstnanec po zvýšení své hodnoty na trhu práce odejde k jinému zaměstnavateli.

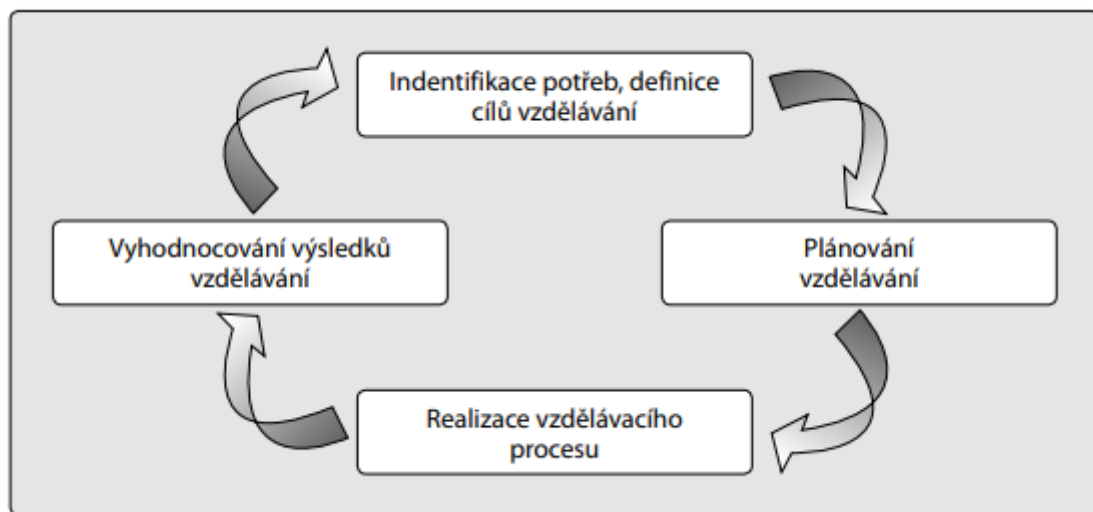
Stewart a Brown (2020) rozdělují systematické vzdělávání do tří odlišných složek:

1. Nejprve se odborně posuzuje, kdo by měl být školen, jaké školení by se mělo zvolit a co by mělo být jeho náplní.
2. V druhé části se formuje jeho podoba a způsob zprostředkování účastníkovi, které zajišťuje maximalizaci tohoto přenosu.
3. Nakonec se provede hodnocení s cílem určit, jak lze školení zlepšit, zda fungovalo tak, jak bylo zamýšleno a zda má ještě pokračovat.

2 Cyklus podnikového vzdělávání

Systematické vzdělávání tvoří opakující se fáze, které společně utvářejí cyklus vzdělávání. Ten reflektuje strategii vzdělávání a cíle organizace (Dvořáková & kol., 2007). Tento cyklus zahrnuje fázi identifikace potřeb, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávacího procesu a vyhodnocování výsledků vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Obr. 1.: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2011, s. 84)

2.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikace vzdělávacích potřeb je první fází cyklu a současně prvním krokem v plánování vzdělávání. Jedná se o nejdůležitější část, protože špatně vyhodnocené nedostatky se projeví ve všech dalších fázích. Výsledkem identifikace mezer je odhalení problémů řešitelných vzděláním i problémy vzděláním neřešitelné (Bartoňková, 2010). Analýza potřeb vzdělávání je tvořena sběrem dat o aktuálním stavu znalostí a dovedností pracovníků a jejich porovnáním s požadovanou úrovní (Janišová & Křivánek, 2013).

Tyto nedostatky můžeme identifikovat z hlediska individuální potřeby pracovníka a z hlediska podniku. Z hlediska podniku je třeba shromažďovat údaje o potřebě vzdělávacích aktivit na jejichž základě jsou každoročně sestavované vzdělávací plány v souladu s rozpočtem organizace. Z hlediska jednotlivce se vychází z kompetencí, které požaduje pracovní pozice, jež daný zaměstnanec zastává. Zda jsou tyto požadavky

naplněny, zjišťuje podnik srovnáním požadavků pracovního místa s kvalifikačním profilem zaměstnance. Toto porovnání probíhá například při přijímacím pohovoru, posuzování chování v modelových situacích, každodenním pozorování při práci nebo pravidelným hodnocením zaměstnance. Výsledkem jsou kvalifikační deficity či mezery ve vzdělání (Janišová & Křivánek, 2013). Pokud jsou odhaleny společné mezery ve vzdělání u jednotlivců, pozic či skupin, je možné tyto potřeby uspokojovat současně (Armstrong & Taylor, 2015).

Bartoňková (2010) stanovuje tyto dva hlavní důvody, které dávají vzniknout potřebě vzdělávání:

- nastane-li změna v některém segmentu vnějšího prostředí firmy (změna v legislativě apod.),
- nastane-li změna ve vnitřním prostředí podniku (změna strategie, technologie atd.).

Belcourt a Wright (1998) uvádí jiné tři důvody, proč by měla firma dbát na diagnostikování potřeb vzdělávání. První je základní východisko pro výkonnost, které měří proces zlepšování. Tyto základní údaje umožňují určit, co účastník zná, odhadnout náklady jeho výkonu, navrhnout program či školení, aby se dotyčný mohl zlepšovat a následně toto zlepšení testovat. Druhým je právní zodpovědnost za ohodnocení znalostí a dovedností pracovníků v oblastech, které jsou kontrolovány vládou například bezpečnost na pracovišti. Třetím důvodem pro identifikaci potřeb vzdělávání je morální závazek posuzovat potřeby zaměstnanců, aby došlo k poklesu zapomínání nebo zastarávání jejich dovedností.

2.2 Proaktivní a reaktivní hodnocení identifikace potřeb

Stewart a Brown (2020) rozděluje hodnocení identifikace potřeb vzdělávání do dvou skupin. Zaprvé hodnocení potřeb lze provádět jako pravidelné školení, podle čehož jsou uzpůsobeny jednotlivé programy a rozpočty. Tento proces vyžaduje proaktivní přístup k určování nezbytných potřeb školení. Za druhé hodnocení lze provádět reaktivním způsobem, kdy podnik reaguje na nedostatky a problémy konkrétními školicími programy.

2.2.1 Proaktivní hodnocení

je systematický proces definování a upřednostňování vzdělávacích programů, které mají být použity a rozvinuty v organizaci. K tomu vedou tři kroky – analýza organizace, analýza úkolů, analýza osob. Každý z těchto kroků vyžaduje své specifické typy dat.

Organizační analýza

Tato analýza čerpá z údajů o strategických cílech podniku, jeho prostředí, zdrojích a charakteristikách. Podnik díky těmto vlastnostem může určit vhodné typy vzdělávání užitečné pro zaměstnanec i podnik. Zaměřuje se na právnícké, technologické či ekologické prostředí firmy. Zkoumá také pracovní prostředí, jaký dostávají zaměstnanci prostor k využívání nově nabytých schopností na pracovišti, jaký je motivační a odměňovací systém a další.

Analýza úkolů

Analýza úkolů zahrnuje identifikaci pracovní činnosti zaměstnance. Jakou pozici zastává a jaké znalosti a dovednosti k sobě tato pozice váže, aby její zastávání bylo efektivní. Existují tři běžné varianty analýzy úkolů. Kompetenční modelování, první z nich, se nejčastěji používá pro manažerské pozice. Sleduje schopnost řečnit, sledovat závazky, dovednosti v oblasti finanční analýzy či schopnost vytrvat, když se úkol stává obtížným. Kognitivní analýza úkolů zkoumá cíle, rozhodnutí a úsudky zaměstnanců na pracovišti. Je zaměřená na myšlenkové procesy, ne na úkoly a chování. Potom se analyzují jednotlivé kroky ke splnění úkolu, a jaké znalosti a dovednosti vyžadovaly. Třetí je analýza týmového úkolu, která zkoumá koordinaci jednotlivců ve skupině spolupracující na společném úkolu. Používá se také při zkoumání, do jaké míry spolupracují jednotlivé pracovní týmy mezi sebou, jak si vyměňují informace či sdílí klíčové úlohy. Tato analýza zkoumá znalosti a dovednosti, které jsou základem těchto výměn.

Analýza osob

Při analyzování osob je třeba si uvědomit, zda existují mezery v jejich vzdělávání. Následně je skrze dotazování a prověřování pracovních záznamů určeno, jakého jedince se tyto nedostatky týkají. Je důležité, aby byl člověk na vzdělávání připraven, a tak je prověřována jeho motivace, sebevědomí a další duševní faktory. Pro úspěch vzdělávání je žádoucí, aby byly tyto faktory na co nejlepší úrovni.

2.2.2 Posouzení reaktivní

Předchozí analýza se zabývala spíše tím, jak rozdělit jednotlivé zdroje do vzdělávání. Tento model je proces řešící konkrétní problémy. Začíná definováním problému, poté hledá příčinu a navrhuje řešení.

Definice problému

Nejprve jsou definovány podnikatelské potřeby. Když se objeví návrh na vzdělávání, podnik zhodnotí, zda je nezbytné a důležité mu vyhovět. Společnost upřednostňuje návrhy přímo související se strategií organizace. Pokud je problém chybějícího vzdělání vážný, musí ho napravit.

Kauzální analýza

Jakmile je nalezen problém, jsou zkoumány jeho příčiny skrze kauzální analýzu. Organizaci si klade otázku, proč tato mezera ve vzdělávání existuje. To může být způsobeno nedostatkem znalostí, motivace, zpětné vazby či špatným prostředím. Výsledkem této analýzy je zjištění, zda tuto mezeru vzdělávání vyplní či ne. Pokud je nedostatek znalostí skutečně onou příčinou, lze ji vyřešit adekvátním vzdělávacím programem.

Řešení a jeho implementace

Posledním krokem je výběr a implementace vhodného procesu s cílem zvolit takový postup, který bude nejúčinnějším a nejefektivnějším řešením.

2.3 Plánování vzdělávání

Šikýř (2014) uvádí, že na identifikaci mezer navazuje vytvoření vzdělávacího plánu, který přesně vymezuje cíl vzdělávání, cílovou skupinu, metody vzdělávání, instituci zabezpečující vzdělávání, lektora, místo, čas, technické i materiální vybavení, metody hodnocení výsledků a náklady. Vodák a Kucharčíková (2011) všechny tyto dílčí části sumarizují do tří fází. První fází je příprava přesně definující potřeby vzdělání, účastníky a cíle programu. V realizační fázi jsou zařazena témata a úkoly v pořadí, jak budou probíhat. Jsou zde také zvolené metody a techniky zohledňující počet účastníků, priority podniku a další. V poslední fázi dochází ke zdokonalování, ve které se hodnotí jednotlivé části vzdělávacího plánu a zefektivňují se. Vhodně zvolený plán by měl zodpovídat následujících osm otázek neboli „8W“:

Tab. 1.: 8W

What content?	Co je obsahem programu a na co cílí?
Who to?	Koho je třeba vzdělávat?
Which way?	Jaká metoda bude nejvhodnější?
Who delivers?	Kdo vzdělávací program zabezpečí?
When and how long?	Jaký vyžaduje vzdělávací program časový horizont?
Where?	Kde bude vzdělávání probíhat?
What price?	Jaký bude rozpočet vzdělávacího programu?
Was it effective?	Jak bude zajištěna účinnost tohoto vzdělávání?

Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořákové a kol., 2007

2.4 Realizace vzdělávání

Vodák a Kucharčíková (2011) zmiňují několik nezbytných prvků této fáze: cíl vzdělávání, program, motivaci, metody, účastníky a lektory.

Stanovení **cíle** procesu pomáhá ujasnit účastníkům i zaměstnancům význam a směr vzdělávání a potom je snadné hodnotit, zda toho bylo dosaženo či ne (Bartoňková, 2010).

Výsledkem **programu** vzdělávání by mělo být, že se účastníci opravdu něco nového naučí či dozví. Tomuto požadavku se přizpůsobuje program vzdělávací akce, který obsahuje témata, zvolené metody, pomůcky a harmonogram (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Motivace účastníků je důležitá nejen před zahájením vzdělávacího kurzu, ale také po celou dobu jeho konání. K jejímu zvýšení lze pomoci vysvětlením důležitosti vzdělávání, podílení se na jeho přípravě, naplánování závěrečné zkoušky nebo rozhovoru s nadřízenými i podřízenými, aby předal své zkušenosti z této akce, veřejná prezentace a podobně (Urban, 2013).

Pro dosažení svých cílů si podnik zvolí účinnou a efektivní **metodu**, která co nejvíce odpovídá pracovním úkolům. Měla by být pro účastníky atraktivní, což povede ke zvýšení zájmu o vzdělávání a také nárůstu jejich aktivního zapojení (Urban, 2013).

Vzdělávací aktivity jsou určeny **účastníkům** (jednotlivcům, skupinám nebo kategoriím zaměstnanců) u nichž byla nalezena mezera ve vzdělání. Vzdělávací program by měl vyhovovat potřebám všem z nich (Dvořáková, 2007).

Lektor je osoba, která má odborné, metodické a osobnostní kompetence. Lektor by se měl tedy orientovat ve svém oboru a neustále získávat a obnovovat své znalosti, měl by mít celý komplex schopností potřebných k dosažení vzdělávacího cíle co nejefektivněji (ovládat didaktické formy a zásady, komunikovat, spolupracovat, motivovat) a osobnostní kompetence, mezi něž patří empatie, trpělivost, tolerance a další (Langer, 2016).

2.5 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Vyhodnocení vzdělání je neopominutelnou součástí celého vzdělávacího programu. Porovnání skutečného naplnění cíle a cíle plánovaného pomáhá zjistit, zda se podařilo vzdělávacím aktivitám splnit jejich účel a zda lze nalézt nějaká zlepšení a změny pro příští vzdělávání (Armstrong & Taylor, 2015).

Hodnocení může být složité, neboť tyto výsledky nebývají měřitelné a projevují se až později na chování a pracovním výkonu účastníků. Zkoumá se do jaké míry byl dodržen plán, zda byly zvoleny odpovídající metody i jaké jsou reakce účastníků na vzdělávání (Šikýř, 2016). Hodnocení obvykle začíná již v průběhu vzdělávacího programu, zkoumá očekávání a první dojmy účastníků a také kvalitu technického a dalšího vybavení (Dvořáková, 2012). Na to navazuje také Vodák a Kucharčíková (2011), kteří zdůrazňují, že součástí celkového závěrečného hodnocení nejsou pouze výsledky vzdělávacího procesu jako takového, ale také to, jak se účastníci v průběhu cítili a zda byli spokojeni.

Proces hodnocení vzdělávání k sobě váže mnohé výhody a nevýhody. Za výhody je považováno zlepšení vztahů mezi manažery a účastníky, zvyšuje efektivitu podnikání, vytváří užší vazbu mezi cíli vzdělávání a cíli podniku, dává účastníkům zodpovědnost za výsledky, je také prvkem zlepšování výkonnosti na pracovišti, ukazuje, jak dosáhnout stejného výsledku lepší cestou a další. Mezi nevýhody lze zařadit náročnost shromažďování potřebných údajů, časovou, fyzickou a finanční náročnost a vyžaduje úzkou spolupráci lektorů, účastníků i managementu (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Bartoňková (2010) uvádí čtyři úrovně hodnocení:

- reakce,
- učení,
- chování,
- výsledky.

Hodnocení reakcí je zaměřené na spokojenost účastníků s obsahem, prostředím, metodami apod. Druhou částí je vyhodnocení učení, tedy množství získaných znalostí a dovedností v rámci nastavených cílů skrze dotazníky, rozhovory nebo testy. Při hodnocení chování se organizace zaměřuje na to, zda účastníci skutečně v praxi používají získané znalosti a dovednosti. V části hodnocení výsledků je zkoumán celkový vliv vzdělání na podnikové ukazatele jako je obrat, kvalita, produktivita nebo ziskovost.

Organizace zkoumá, zda přidaná hodnota vzdělávání skutečně přispívá k výkonu organizace. Získat přesné důkazy je obvykle nemožné, proto by se měla organizace spokojit s náznaky přínosu. Někteří odborníci používají jako nástroj vyhodnocování celkového přínosu výpočet pro návratnost investic (Armstrong & Taylor, 2015):

$$\frac{\text{Přínosy ze vzdělávání (Kč)} - \text{Náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{Náklady na vzdělávání (Kč)}} \times 100$$

2.5.1 Problémy vyhodnocování

Jak už bylo řečeno, hlavním problémem vyhodnocování výsledků je obtížná kvalifikace úspěšnosti vzdělávání a jeho kritérií. Výsledky vzdělávání lze zjistit jen nepřímo. Jednou z metod je monitorování vzdělávacího programu, které není příliš spolehlivé. Jde o hodnocení zvolených postupů, metod a odvedené práce vzdělavatelů. Hodnocení vzdělavatelů či pozorovatelů bývají subjektivní, protože věří, že jimi zvolené metody byly těmi nejlepšími. Hodnocení účastníků může být stejně tak subjektivní. Další metodou je porovnání vstupních a výstupních testů, které ale ovšem neberou v úvahu působení náhody a dalších vlivů. Třetí metodou je pokus ohodnotit vzdělávání za

využití ekonomických ukazatelů (zvýšení produktivity práce, pokles nákladů, vyšší kvalita výrobků apod.). Všechny tyto výsledky mohou vést ke zkresleným hodnotám. Záleží na obtížnosti úkolů a potřebné kvalifikaci potřebné pro jejich dokončení. Svoji roli zde také hraje prostředí na pracovišti, motivace zaměstnance nebo kvalifikace pracovníků (Koubek, 2015).

Belcourt a Wright (1998) uvádějí, že mnozí školitelé hodnocení neprovádějí z důvodu časové nebo finanční náročnosti, kvůli nezájmu vedoucích pracovníků nebo ze strachu zaměstnanců, že negativní výsledek ohrozí jejich kariéru.

2.6 Shrnutí

Podnikové vzdělávání utváří, prohlubuje a rozšiřuje znalosti a schopnosti pracovníků tak, aby byly schopni vykonávat svoji činnost v organizaci co nejefektivněji (Lochmanová, 2016). Aby byla investice do vzdělávání smysluplná, je nezbytné zajistit, že zaměstnanci v praxi využijí to, co se naučili. Organizace nabízející příležitost ke vzdělávání si buduje dobrou pověst, udržuje a láká motivované a zkušené zaměstnance (Dvořáková & kol., 2007). Vzdělání zaměstnanci přinášejí organizaci mnoho výhod, mezi něž patří zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku s hlavním cílem naplňovat jeho strategické cíle (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Vzdělávání lze rozdělit na takové, které je neplánované, většinou jednorázové, a na to, které probíhá systematicky. Systematické vzdělávání obsahuje opakující se cyklus vzdělávání a je považováno za nejefektivnější způsob firemního vzdělávání. Připravuje pracovníky na neustále objevující se nové změny a požadavky v organizaci i na trhu, na které je třeba se připravit a využít je jako příležitost (Šikýř, 2014). Základem pro úspěšné vzdělávání je volba vzdělávací metody (Váchal, Vochozka & kol., 2013). Existuje mnoho vzdělávacích metod, některé probíhají na pracovišti, jiné mimo něj, z nichž každá má své výhody i obtížnosti, každá je vhodná pro jiné pracovní pozice, podniky či druhy znalostí a schopností, které chce podnik doplnit (Lochmanová, 2016). Každé vzdělávání je třeba ohodnotit, aby bylo jasné, zda tato aktivita splnila svůj účel nebo jak ji v budoucnu upravit či zlepšit (Armstrong & Taylor, 2015). Rozvoj moderních technologií a světová pandemie s sebou přinášejí nové a efektivnější metody a postupy ve vzdělávání, které ho stále více přenášejí do online prostředí (Langer, 2020).

3 Společnost Kapitol, a.s.

Společnost Kapitol, a.s., se sídlem v Brně, vznikla 17. května 1995 jako dceřiná společnost Kooperativy. Spolu náleží do významné finanční skupiny Vienna Insurance Group (VIG), jež je považována za největší pojišťovací skupinu ve východní a střední Evropě (Kapitol.cz, n.d.). Ve zhruba 30 zemích sdružuje 50 společností a zaměstnává více než 25 000 osob (VIG.com, n.d.). Její finanční síla byla ohodnocena mezinárodní ratingovou agenturou stupněm A+ se stabilním výhledem (Kapitol.cz, n.d.).

Obr. 2.: Vienna Insurance Group



Zdroj: VIG.com, (n.d.)

Obr. 3.: Síť Vienna Insurance Group



Zdroj: VIG.com, (n.d.)

Kapitol patří mezi hlavní představitele finančního poradenství na trhu již více než 26 let, při nichž si získal statisíce klientů. Cílem společnosti je především důvěra a spokojenost klientů, což je hlavním pilířem ke vzájemné dlouhodobé spolupráci. Kapitol poskytuje poradenství a služby v oblasti finanční, autopojištění, investicích a nemovitostech (Kapitol.cz, n.d.). Komplexní finanční poradenství je založeno na důvěrném vztahu mezi poradcem a klientem, který se odvíjí od aktuálních potřeb klienta, jeho osobní a finanční situace, dlouhodobých cílech a rizicích (Kapitol, a. s., 2020).

Tab. 2: Základní informace o společnosti

Název společnosti	KAPITOL, a.s.
Datum vzniku a zápisu	17. května 1995
Spisová značka	B 1604 vedená u Krajského soudu v Brně
Sídlo	Vlněna 526/3, Trnitá, 602 00 Brno
Identifikační číslo	607 51 070
Právní forma	Akciová společnost
Základní kapitál	20 000 000
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none"> • Činnost samostatného zprostředkovatele dle zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění • Činnost investičního zprostředkovatele dle zákona č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu • Činnost samostatného zprostředkovatele dle zákona 427/2011 Sb., o doplňkovém penzijním spoření • Činnost samostatného zprostředkovatele dle zákona č. 257/2016 Sb., o spotřebitelském úvěru • Činnost realitního zprostředkovatele dle zákona č. 39/2020 Sb., o realitním zprostředkování • Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona obory činnosti • Zprostředkování obchodu a služeb • Velkoobchod a maloobchod • Skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě • Nákup, prodej, správa a údržba nemovitostí • Poradenská a konzultační činnost,

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejného rejstříku a Sbírký listin, 2022

Poslání Kapitolu se zaměřuje na poskytování nejmodernějších technologií pro zjednodušení práce a profesionální přístup ke klientům, jimž jsou poskytována řešení jejich potřeb a zajištění péče k dosažení prosperity a jistoty. Nabízí příležitosti k seberealizaci a vytváří motivační kariérní prostředí (Kapitol, a. s., 2020).

Společně sdílené hodnoty v organizaci jsou (Kapitol, a.s., n.d.):

Klient a jeho potřeby jsou na prvním místě,

Aktivita, trvalá výkonnost a rovné šance,

Přímé a otevřené jednání, jasná pravidla,

Iniciativa a vysoká profesionalita,

Týmový duch a vzájemný respekt,

Osobní seberealizace a kariéra,

Loajalita, důvěra, odpovědnost.

Hlavní odlišností Kapitolu od ostatních finanční poradenských organizací je stabilní zázemí a pevné ukotvení na trhu, zajištěné právě nadnárodní skupinou VIG (Bubák, 2016).

Obr. 4.: Logo společnosti Kapitol, a. s.



Zdroj: Kapitol.cz, 2022

V roce 2020 Kapitol úspěšně dokončil tříletou transformaci společnosti, při níž došlo k modernizaci technologického zázemí, rozšíření produktových partnerů napříč odvětvími a zvýšení úrovně služeb pro poradce. Transformace přinesla také kompletní rebranding, na trhu tak byl představen „nový“ Kapitol.

3.1 Poskytované produkty

Po transformaci je Kapitol tvořen čtyřmi samostatnými divizemi, které se mezi sebou podporují a doplňují. První divizí je komplexní finanční poradenství, které se zaměřuje na porovnávání bank a pojišťoven a poskytuje služby hypoteční, investiční a pojistné. Druhou divizí je Kapitol Gold, jež je zaměřena na investování do cenných kovů jako je zlato či platina a nabízí také unikátní emisi vlastních investičních mincí. Třetí divizí jsou reality, které zajišťují služby právního a finančního charakteru v oblasti prodeje, nákupu nebo nájmu. Tým finančních poradců se po fúzi s organizací Benefita rozšířil o čtvrtou divizi Autopojištění (Kapitol.cz, n.d.).

Poskytované produkty a služby (Kapitol.cz, n.d.):

- Tvorba finanční rezervy
- Životní pojištění
- Zabezpečení v penzi
- Právní ochrana rodiny
- Cestovní pojištění
- Bankovní služby
- Přepis a nastavení záloh energií
- Investice do bydlení
- Realitní servis
- Hypotéky a refinancování
- Stavební spoření
- Pojištění nemovitosti
- Financování
- Pojištění činností
- Pojištění odpovědností
- Pojištění movitého a nemovitého majetku
- Pojištění odpovědnosti manažerů
- Poradenství v daňových úlevách
- Pojištění automobilů
- Spotřebitelské úvěry
- Leasing
- Investice do cenných kovů
- Doplnkové penzijní spoření
- Nákup nemovitostí
- Realokace prostředků
- Podílové fondy
- Investice do dluhopisů
- Pojištění odpovědnosti
- Pojištění domácích mazlíčků
- Pojištění podnikatelů

3.2 Síť spolupracovníků

Pracovníci ve společnosti Kapitol jsou osoby samostatně výdělečně činné, tudíž mají živnostenské oprávnění. Nejsou vnímáni společností jako její zaměstnanci, nýbrž jako spolupracovníci. Spolupráce s Kapitolem se řídí smlouvou o obchodním zastoupení, Všeobecnými smluvními podmínkami, interními pokyny představenstva, centrály a obchodních partnerů. Spolupracovníci jsou nositelé dobrého jména společnosti, kterou reprezentují a jednájí v jejím jménu dle interních standardů. Spolupracovníci mohou být na pozici manažerské nebo poradenské (Kapitol, a.s., 2020). Stálých zaměstnanců má společnost přibližně 50. Jedná se o pracovníky v oblasti marketingu, informačních technologií nebo nositele „know how“, kteří se zde nacházejí od počátku existence společnosti. Vzhledem k nízké intenzitě vzdělávání a malému počtu těchto stálých zaměstnanců, se práce zabývá pouze vzděláváním spolupracovníků OSVČ.

Na začátku roku 2020 měla společnost celkem 2724 spolupracovníků a tento stav na konci roku vzrostl na 2865. Pozitivní vývoj je způsoben hlavně nástupem spolupracovníků ve všech čtyřech divizích. Kapitol koncem roku 2020 působil na několika stovkách míst po celé České republice (Kapitol, a.s., 2021).

Kapitol spolupracuje s mnoha dalšími společnostmi na finančním a pojišťovacím trhu, zvláště s těmi spadající do skupiny VIG, kam spadá Kooperativa, Česká podnikatelská pojišťovna či Pojišťovna České spořitelny. Spolupracuje také s bankami, penzijními společnostmi a investičními společnostmi, které poskytují odborné poradenství v oblasti bankovních produktů, investicích či penzijním zabezpečení (Bubák, 2016). V roce 2019 došlo k fúzi Kapitolu s další dceřinou společností Kooperativy s Benefitou, založenou v roce 2005 (Kučera, 2019).

Pracovníci ve společnosti Kapitol jsou osoby samostatně výdělečně činné, tudíž mají živnostenské oprávnění. Nejsou vnímáni společností jako její zaměstnanci, nýbrž jako spolupracovníci. Spolupráce s Kapitolem se řídí smlouvou o obchodním zastoupení, Všeobecnými smluvními podmínkami, interními pokyny představenstva, centrály a obchodních partnerů. Spolupracovníci jsou nositelé dobrého jména společnosti, kterou reprezentují a jednájí v jejím jménu dle interních standardů. Spolupracovníci mohou být na pozici manažerské nebo poradenské (Kapitol, a.s., 2020). Stálých zaměstnanců má společnost přibližně 50. Jedná se o pracovníky v oblasti marketingu, informačních

technologíí nebo nositele „know how“, kteří se zde nacházejí od počátku existence společnosti. Vzhledem k nízké intenzitě vzdělávání a malému počtu těchto stálých zaměstnanců, se práce zabývá pouze vzděláváním spolupracovníků OSVČ.

3.3 Organizační struktura

Ovládající osobou je Kooperativa vlastníci akcie v souhrnné jmenovité hodnotě 70 % základního kapitálu. Zbývajících 30 % náleží Wiener Städtische Versicherung AG (Kapitol, a.s., 2021).

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti, která jedná a rozhoduje ve všech záležitostech uvedených ve stanovách organizace (Kapitol, a.s., 2021). Statutárním a výkonným orgánem Kapitolu je představenstvo, které je dále tvořeno dvěma osobami: předsedou představenstva a členem představenstva, kteří společně organizaci zastupují, jednájí za ni a podepisují ji. Dozorčí rada je aktuálně sestavena z pěti osob – jedním předsedou dozorčí rady a čtyřmi členy dozorčí rady (Peníze.cz, 2021).

Níže jsou uvedeny dvě hierarchické struktury, zjednodušeně vytvořené dle interních zdrojů podniku. Jednotlivé uvedené pozice se určují v závislosti na stupních dle interních tabulek. Stupeň se odvíjí od produkce za produkční pololetí. S každým stupněm roste finanční ohodnocení. Systém růstu a postupu v organizaci je spravedlivý a odpovídá pracovní aktivitě každého spolupracovníka, ten se tak může zvyšováním své produkce nezávisle posouvat v kariérních stupních (Kapitol, a. s., 2020).

Obr. 6: Manažerská organizační struktura organizace

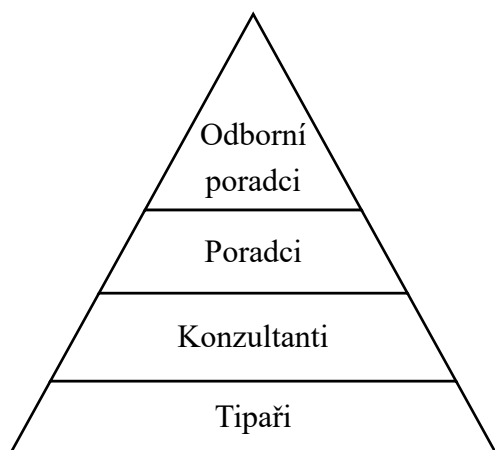


Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů podniku, 2020

Nejvýše je uvedena pozice vrchního ředitele. Jedná se o nejvyšší možnou pozici, která je dosažitelná vlastní výkonností. Může ji dosáhnout každý OSVČ v závislosti na vlastní produkci. Regionální a oblastní manažeři obvykle nepřicházejí do kontaktu s klienty a neuzavírají smlouvy, ale zabývají se manažerskou činností, motivují, vedou týmy lidí, kladou důraz na sebevzdělávání i vzdělávání všech osob, které spadají do přidělené oblasti nebo regionu (Kapitol, a. s., 2020).

Regionální a oblastní manažeři mají za úkol nejen zprostředkovávat smlouvy s klienty, ale hlavně budovat tým poradců, který mají pod sebou. Napomáhají jim se zajištěním příprav a organizací činností směřujících k uzavírání smluv. Podílejí se na vyhodnocování jejich produkce, zajišťování školení a vzdělávání nebo například na předávání požadavků a nároků od Kapitolu a jeho partnerů (Kapitol, a. s., 2020).

Obr. 5: Poradenská organizační struktura organizace



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů podniku, 2020

Poradce a odborný poradce se od sebe liší stupněm, oba však jednají s klienty a spolupracovníky, poskytují doporučení a uzavírají smlouvy. Konzultant a tipař jsou osoby bez oprávnění zprostředkovávat smlouvy. Konzultant je prvotní tříměsíční fáze každého poradce bez potřebných certifikací, který se účastní schůzek s klienty pouze pod dohledem zkušeného spolupracovníka. Úkolem tipaře je vyhledávání potenciálních zájemců o uzavření smluv zprostředkované společností Kapitol (Kapitol, a. s., 2020).

4 Vzdělávání ve vybrané organizaci

V této kapitole je popsáno vzdělávání spolupracovníků (OSVČ) ve finančně poradenské společnosti Kapitól, a. s.. Je zde uveden význam vzdělávání, vzdělávání manažerských pozic, požadavky na vzdělávání po nástupu, financování vzdělávání a také cyklus vzdělávání v této organizaci.

Uvedené údaje pochází z interních zdrojů organizace a provedených rozhovorů se členy obchodního týmu v Klatovech včetně místního oblastního manažera společnosti. Ukázka otázek z rozhovoru je uvedena v příloze (Příloha B).

4.1 Význam vzdělávání v Kapitolu

Trh finančního poradenství se značně mění a jeho prostor patří pouze certifikovaným a kvalifikovaným poradcům. Klienti, ministerstvo financí i ČNB si žádají zkušené a kvalifikované poradce pro každou skupinu produktů (EFPA.cz, n.d.).

Hlavním cílem vzdělávání v Kapitolu je rozšiřování znalostí, dovedností a zdokonalování se v oblasti finančního, investičního a dalšího poradenství tak, aby byly spolupracovníci schopni poskytovat co nejkvalitnější služby svým klientům. Hlavní hodnotou pro vedení společnosti jsou právě lidské zdroje, díky nimž naplňuje své cíle, prosperuje a úspěšně konkuruje na trhu.

Pokud chce být společnost i jednotliví poradci úspěšní, musí se vzdělávat. Spolupracovníky jsou zde jak poradci, tak i manažeři. I když si poradci uvědomují, jaké výhody jim neustálý přísun informací přináší, také manažeři je ke vzdělávání vedou a motivují.

Vzdělávání v Kapitolu je spíše povinností než benefitem. Na absolvování některých vzdělávacích akcí dohlíží přímo Česká národní banka. Ta stanovuje povinná školení a kurzy, určuje přesný počet odškolených hodin v konkrétních oblastech a vydává další závazná nařízení.

Činnost poradců podléhá také zákonu, jež nařizuje plnit povinnosti AML (Anti-Money-Laundering = ochrana proti praní špinavých peněz). Povinnosti vznikají dle právních předpisů:

- zákon „proti praní špinavých peněz“ č. 253/2008 Sb. o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu,
- zákon č. 69/2006 Sb. o provádění mezinárodních sankcí,
- přímo použitelné předpisy EU platných pro ČR a
- podzákoné vyhlášky a další předpisy (vyhl. č. 67/2018 Sb., sdělení ČNB ze dne 26.5.2009, nařízení vlády č. 210 ze dne 28. května 2008 a jiné) (AML systems, n.d.).

Vzdělávací systém se příliš neodlišuje pro poradenské a manažerské pozice. Manažeři musejí ovládat minimálně to, co znají spolupracovníci na nižších pozicích. Pro vedoucí spolupracovníky je zvláště zajišťováno vzdělávání zaměřené na vedení lidí i týmů a další manažerské činnosti.

4.2 Vzdělávání manažerských pozic

Vzdělávací programy manažerů slouží k profesnímu i osobnostnímu rozvoji. Nejprve se musí manažer zúčastnit vzdělávání povinného pro všechny spolupracovníky ze zákona a dalšími, které absolvuje společně s členy jeho týmu. Je nutné, aby znal minimálně to, co oni, a dokázal jim v případě vzniku problémů poradit. Až po těchto vzdělávacích programech se může zaměřit na ty, určené manažerským pozicím. Jednotlivé programy se zaměřují například na termínování a plánování povinností, řešení konfliktů na pracovišti, navozování správné atmosféry, týmové práce, vedení a motivování týmu a další. I vzdělávací akce pro manažery jsou pouze dobrovolné, tudíž manažeři navštěvují pouze ta školení, která je zajímají nebo se týkají jejich problémových oblastí.

Nejčastějšími metodami pro vzdělávání manažerů jsou semináře či webináře, jež se účastní více manažerů najednou, a také podcasty, které může poslouchat každý sám i při jiné činnosti. Tyto kurzy využívají často herních prvků a jsou doprovázeny dalšími vizuálními prvky.

Manažerskou činností je zde hlavně jít příkladem ostatním na osobnostní i pracovní úrovni. Jeho náplní je dále setkávání se s lidmi na pracovišti, pořádat pracovní porady, řešit pracovní problémy a diskutovat o nich, pomáhat ostatním s plánováním práce a dohlížet na tyto plány, motivovat je k práci i ke vzdělávání, pořádat vzdělávací akce a informovat o nich, vytvářet vhodné podmínky pro rozvoj a vzdělávání, zvat jednotlivé lektory a také spolupracovníkům předávat důležité informace z vedení Kapitoly.

4.3 Požadavky na vzdělávání poradce v začátku

Podmínkou pro zahájení činnosti je bezúhonnost, živnostenské oprávnění a od roku 2016 pětiletá praxe nebo středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou doloženou vysvědčením. Po splnění těchto podmínek se nachází na pozici konzultanta, který se učí o fungování organizace, a postupně si osvojuje jednotlivé postupy od svého nadřízeného. Konzultant musí minimálně po 3 měsících začít vykonávat zkoušky nařízené ČNB, zaměřené na investice, úvěry, penzijní fondy a pojištění včetně GDPR a AML kurzů, které je třeba stihnout do 12 měsíců. Poté se dostává na pozici samostatného poradce.

4.4 Financování vzdělávání

Společnost Kapitol zajišťuje pro všechny své spolupracovníky školení a kurzy u různých institucí, které jsou nezávislé na interních vzdělávacích systémech. U některých institucí společnost Kapitol sjednává slevy na vzdělávací programy. Tyto slevy platí pro školení povinná i dobrovolná. Danou částku sníženou o slevu si pak hradí každý účastník sám. Pokud jsou školení organizované společností na partnerské pobočce, je hrazeno danou pobočkou. Produktová školení jsou v plné výši hrazena partnerskou společností.

4.5 Cyklus vzdělávání

Cyklus vzdělávání a všechny jeho fáze byly shrnuty v teoretické části. Vzdělávání v Kapitole následuje jednotlivé úseky tohoto cyklu a prochází jednotlivými etapami, které jsou:

- identifikace potřeb vzdělávání spolupracovníků,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávací akce,
- hodnocení vzdělávacího procesu a jeho výstupů.

4.5.1 Identifikace mezer vzdělávání spolupracovníků

Vzdělávání je v tomto oboru nikdy nekončící koloběh. Nároky na vzdělávání finančních poradců stále rostou. Teoretické znalosti nutné ke zvládnutí zkoušek často překračují každodenní pracovní návyky. Neustále jsou vydávána nová zákonná nařízení a

požadavky, které musejí spolupracovníci znát. Vzdělávání se nevěnuje pouze obchodním schopnostem, ale také etickému rámci. Finanční poradci musí být schopni klientům nejen dobře poradit, ale musí jim všechnu umět dokonale vysvětlit.

Mezera ve vzdělávání v Kapitole nastává nejčastěji v závislosti na změně legislativy, vznikem nové vyhlášky ČNB nebo pokud se objeví jiná povinnost podobného charakteru. Následuje povinné školení, často zakončené odbornou zkouškou, jež potvrdí odbornou znalost spolupracovníka.

Vnitřní předpisy Kapitole doporučují doplnění mezery znalostí vždy, když se na trhu nebo u partnerské společnosti vyskytne nový produkt nebo jakákoliv změna u dosavadního produktu. V tomto případě sám partner nabízí a organizuje školení pro všechny zájemce, ve kterém je uvedeno vše potřebné pro prodej tohoto produktu.

Zda se spolupracovník zúčastní dobrovolné vzdělávací akce záleží pouze na něm samém. Nabídky všech kurzů, seminářů a školení jsou dostupné na oficiálním portálu společnosti. Tato školení si volí individuálně dle své specializace nebo potřeby, Nabídka volitelných školení je široká a rozmanitá.

4.5.2 Plánování vzdělávání

Po identifikaci vzdělávacích potřeb přichází na řadu plánování vzdělávacího programu či akce. Vzdělávací akce lze v Kapitole rozdělit podle toho, kdo je plánuje, na:

- zajišťované vedením organizace,
- povinné ze zákona a nařízené ČNB,
- zajišťované partnerskou společností,
- dobrovolně volitelné, pro jejichž účast se rozhoduje každý spolupracovník individuálně.

Jednotlivé plány obvykle obsahují cíl a obsah programu, jeho účastníky a metody, místo a čas konání, způsob financování a také závěrečné hodnocení.

Vzdělávání plánované vedením organizace

Cílem vzdělávacích akcí plánovaných centrálou bývá seznámení se s novinkami, postupy a změnami. Představují se interní kalkulačky, nové portály a aplikace pro spolupracovníky, kde se ukazuje jejich používání. Tyto akce jsou pro všechny spolupracovníky Kapitole. Nejčastěji volenými metodami jsou semináře nebo výcviky,

vyžadující aktivní účast. Kapitoly zde využívá interních školitelů, většinou odborníků na dané téma s mnoha zkušenostmi. Příkladem mohou být odborníci v oblasti interních programů, péče o klienty, obchodního jednání, právníci, specialisté na hypotéky, životní pojištění, psychologové prodeje, apod. Plán obsahuje také následného hodnocení, které probíhá obvykle dotazníkem spokojenosti.

Kapitoly také plánuje vzdělávací akce pro jednotlivé úrovně, sloužící také k seznámení nováčků s ostatními spolupracovníky na této úrovni. Účast je nepovinná. Jedinou povinnou vzdělávací akcí přímo od vedení Kapitoly je školení na obchodní dovednosti probíhající jednou ročně zajišťované externím školitelem.

Jednou ročně probíhá velké setkání v Brně, kde se hodnotí úspěšnost v předchozím období, uvádí se budoucí cíle a proudy, kterými se chce Kapitoly ubírat. Veškeré náklady jsou v tomto případě hrazeny Kapitolem. Školení si plánují také jednotliví vedoucí kanceláří individuálně pro své týmy dle jejich uvážení.

Vzdělávání plánované ČNB

ČNB vydává nařízení, která stanovují spolupracovníkům, v jakém rozsahu a oblastech se musí vzdělávat. ČNB ukládá povinnost každému v tomto oboru vzdělávat se pravidelně každý rok v oblasti investic, pojištění a úvěrů.

Tab. 3: Povinný počet hodin vzdělávání a zkouška dle ČNB

Investice	4 hodiny ročně	Zkouška dle zákona o podnikání na kapitálovém trhu
Pojištění	15 hodin ročně	Zkouška dle zákona o distribuci pojištění a zajištění
Úvěry	4 hodiny ročně	Zkouška dle zákona o spotřebitelském úvěru

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2022

Cílem je seznámit účastníky s legislativními podmínkami, zákony a nařízeními, která obsahuje. Účastníky těchto akcí jsou všichni spolupracovníci v organizaci bez ohledu na jejich pozici. Tyto 3 povinné oblasti včetně GDPR a AML se každoročně obnovují. Při první účasti na školení v oblasti investic, pojištění a úvěrů ČNB odešle poradcům e-mail

s pozvánkou ke vzdělávání s požadavky na zakončení školení a částku, jež je třeba zaplatit. Po zaplacení získávají účastníci studijní materiály a termín závěrečné zkoušky. Zkouška je ve formě písemného testu před stanovenou komisí. Pro vyhodnocení zkoušky „uspěl/neuspěl“ zvolí ČNB interního komisaře. Všechna další přeškolení těchto oblastí probíhají formou e-learningu a jsou zakončena testem.

Vzdělávání plánované partnery

Partneři plánují školení pro spolupracovníky v okamžiku, kdy dojde ke změně u nějakého z jejich produktů nebo přijdou na trh s něčím zcela novým. Cílem a obsahem je obeznámení všech účastníků s danou problematikou. Účastníky bývají všichni, kteří tento produkt nabízejí nehlédě na jejich pozici. Častou metodou bývá seminář, webinář nebo přednáška, kterou vede odborník na danou problematiku, zvolený partnerskou společností. Partnerská společnost stanoví také čas a místo události i způsob jejího hodnocení.

Individuální vzdělávání

Dobrovolné vzdělávání si každý spolupracovník plánuje sám v závislosti na jeho volném čase a zájmu se ho zúčastnit. Jeho cílem je rozšíření vědomostí a pole působnosti, pokud se například specializuje na investování do zlata, může si pomocí těchto dobrovolných kurzů získat aktuálnější informace a více prohloubit a připomenou dosavadní, neboť jak se říká: „opakování je matka moudrosti“.

4.5.3 Realizace vzdělávací akce

Naplánované akce jsou vždy s dostatečným předstihem oznámeny a spolupracovníci se o nich dozvídají obvykle od přímého nadřízeného, přes e-mail od partnerské společnosti nebo v portálu organizace. Po připravení plánu přichází na řadu jeho samotná realizace. K realizaci je vždy nutná aktivita všech účastníků a jejich účast je jejich vlastní zodpovědností. S tím je úzce spojena jejich motivace. Motivačním faktorem je v Kapitole to, že čím větší rozsah vědomostí poradce má, tím více dokáže vyhovět požadavkům klienta. Motivující je pro spolupracovníky také seznamování se s novými lidmi na těchto akcích, získávání kontaktů a navazování přátelství, obzvláště při vícedenních seminářích. Vedení Kapitole věří v to, že s motivací je to spíše opačně. Poradci nehledají motivaci ke vzdělávání se, naopak vzdělávání samo je motivuje k práci a produktivitě.

Mezi metody, nejčastěji využívané v Kapitole patří e-learning, zakončený testem a doprovázený přednáškou a případovými studii. Dále probíhají také webináře, workshopy, k dispozici jsou i podcasty, a objevuje se zde i microlearning, poskytující krátkou instruktáž k používání některých nástrojů interních portálů. Stěžejní roli při vzdělávání hraje peer-to-peer learning, vyskytující se denně na pracovišti. Velice často se některý ze spolupracovníků v kanceláři setká s problémem nebo neznalostí, kdy mu ostatní pomáhají nalézt řešení či sledují, jak jej sám řeší, aby byli v budoucnu sami schopni správně jednat ve stejné situaci. Další metodou je pracovní porada, na níž se tyto otázky a problémy projednávají. Sdělují se zde také novinky z centrály, změny, informace o nastávajících školeních a další. Koučování nebo mentorování se používá nejčastěji u nových spolupracovníků, jež jsou vedeni zkušenějším kolegou.

4.5.4 Hodnocení vzdělávacího procesu a jeho výstupů

Hodnocení je závěrečnou fází vzdělávacího cyklu. Vzdělávací akce, které spolupracovníci podstupují povinně ze zákona nebo z nařízení ČNB jsou ověřována zkouškou, za kterou získají příslušnou certifikaci.

Kapitol počítá s tím, že poradci přistupují ke vzdělávání zodpovědně, a tak po ukončení běžného programu žádné ověřování nabytých znalostí neprobíhá. To způsobuje i to, že vzdělávání je většinou dobrovolné. Vzdělávací instituce zasílají po ukončení jejich programu dotazníky spokojenosti.

Spolupracovníci účastníci se produktového školení partnerské společnosti dostanou za svoji účast přístupové údaje do jejich systému, čímž získají oprávnění jejich produkty nabízet. Tím si společnost zajistí, že se těchto školení poradci zúčastní.

Manažerská vzdělávání jsou hodnocena odlišně. Po absolvování některého z manažerských programů zaměřeného na vedení, motivování a plánování činností ve své kanceláři či oblasti, je po uplynutí období porovnána produktivita týmu po školení s produktivitou před ním. Pokud dojde ke změně, společnost zajímá, co k ní vedlo, zda se lidé více setkávali, jak je manažer motivoval nebo zda více kontroloval plnění jejich plánů apod. Vedení často kontaktuje některého z členů týmu a dotazuje se na spokojenost s vedením a řízením lidí příslušného manažera.

4.6 Vzdělávání v době pandemie

Vzdělávání se v době pandemie hodně změnilo. Již dříve sice probíhala mnohá školení online formou, ale s pandemií se do online prostoru přesunula všechna. Dříve se pořádali vzdělávací akce prezenčně v kanceláři a na centrále i vícedenní školení v hotelech. To však pandemie Covidu-19 úplně zrušila. Mezi výhody z pohledu organizace patří jednoznačně menší časová a finanční náročnost na přípravu události. Nevýhodou naopak je chybějící lidský kontakt, na kterém je tato profese závislá. Je těžké navazovat spolupráce aniž by se lidé osobně znali. Byl pozorován také nárůst účastníků na vzdělávacích akcích, ale manažeři si kladou otázku, zda byly účastníci skutečně přítomní nebo pouze „připojení“. Výhody a nevýhody z pohledu účastníků jsou předmětem zkoumání v dotazníkovém šetření.

4.7 Vzdělávací instituce a portály

Kapitol spolupracuje s několika vzdělávacími institucemi, jako jsou například EFPA, Institut aplikovaného práva v Praze, Unie společností finančního zprostředkování a poradenství a dalšími. Nejvýznamnějším vzdělávacím zajišťovatelem je EFPA, jež pokrývá zhruba 80 % vzdělávacích programů.

EFPA ČR je zájmové sdružení právnických osob, jež vzniklo v roce 2010 a spadá do evropské sítě EFPA Europe. Cílem sdružení je zavedení do služeb finančního poradenství kvalifikační a etické standardy. Tato instituce je akreditovaná ČNB pro organizování zkoušek odborné způsobilosti pro finanční poradce, zprostředkovatele nebo makléře. Zajišťuje vzdělávání, rozvoj, podílí se na tvorbě metodik, zkvalitňuje služby poradenství v ČR a na Slovensku a udržuje etický kodex. Poskytuje profesionální a nezávislé certifikační autority zajišťující přípravu a realizaci certifikací i realizaci zkoušek. Spolupracovníkům nabízí vzdělávání například v oblasti investic, pojištění, úvěrů, obchodních dovednostech, legislativy nebo daní (EFPA.cz, n.d).

KAPPKA je interním portálem Kapitolu poskytujícím údaje o novinkách z centrály, soutěžích, obsahuje významné dokumenty a také podporuje odborný růst a rozvoj obchodních a manažerských dovedností. Vzdělávání se soustředí na průběžné plnění legislativních požadavků na získání a udržení odbornosti spolupracovníků. Nabízí školení v následujících oblastech (Interní zdroje, 2022):

- reality (přípravné testy realitního zprostředkovatele, nástroje pro makléře, jak číst v katastru nemovitostí atd.),
- zlato (návody na nákup, obchodní postupy, přehled seminářů apod.),
- call centrum – inspirativní rozhovory,
- pojištění (obchodní pomůcky a nástroje, srovnávače),
- komplexní finanční poradenství (informace k nástupům, registracím, manuál začínajícího poradce, plánování, obchod a poradenský proces, technologie a nástroje a další).

5 Dotazníkové šetření

Ve společnosti Kapitol bylo provedeno naprosto anonymní dotazníkové šetření, aby respondenti odpovídali pravdivě a neobávali se odhalení jejich identity. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, jak je vnímána současná situace vzdělávání v organizaci z pohledu spolupracovníků. Dotazníkové šetření bylo zvoleno kvůli menší časové náročnosti a snazšímu vyhodnocování dat.

Dotazník obsahoval 16 otázek. Dotazník obsahoval 4 uzavřené otázky, v nichž volili respondenti z nabídky pouze jednu vyhovující odpověď, 6 otevřených otázek, kde byl prostor napsat vlastní odpověď samostatně, 3 otázky s možností vybrat v nabídce více možných odpovědí. V dotazníku byly i 3 otázky, na které respondent odpovídal klasifikací na stupnici hodnocení. Ze získaných odpovědí byly v MS Word vytvořeny grafy a tabulky znázorňující jednotlivé struktury odpovědí. Úvodní 3 otázky v dotazníku byly identifikační, ostatní se zaměřovaly na názory respondentů a opíraly se o poznatky z teoretické části.

Nebyla zvolena žádná konkrétní cílová skupina a dotazník v elektronické podobě byl distribuován napříč organizací prostřednictvím oblastního manažera v Klatovech. Celkový počet spolupracovníků, kteří e-mail s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku obdrželi, je neznámý. Data jsou zpracovávána z 117 získaných odpovědí.

Dotazník, který respondenti obdrželi je uveden v přílohách (Příloha A).

5.1 Identifikační údaje respondentů

První 3 otázky v dotazníku se zaměřují na identifikační údaje o zúčastněných respondentech. Otázky zkoumají nejvyšší dosažené vzdělání, délku spolupráce a pozici, na které se respondenti nacházejí. Pro přehlednost jsou výsledky znázorněny v tabulkách.

Otázka č. 1: Jak dlouho v Kapitolu pracujete?

Více než polovina respondentů působí ve společnosti více než 10 let. Druhou nejčastější odpovědí je rozmezí 6 – 10 let, které zvolilo 34 osob. Méně než rok působí v Kapitolu 7 respondentů. Odpovědi v dotazníkovém šetření pocházejí tady převážně od zkušených spolupracovníků.

Tab. 4: Délka spolupráce

Délka spolupráce	Počet respondentů	Podíl
Více než 10 let	61	52,1 %
6 – 10 let	34	29,1 %
1 – 5 let	15	12,8 %
Méně než 1 rok	7	6 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nejvyšší dosažené vzdělání a základní vzdělání neuvedl ani jeden z respondentů. Nejčastější zastoupení má středoškolské vzdělání zakončené maturitou, které má 90 (76,9 %) respondentů. Druhé v pořadí je středoškolské vzdělání bez maturity a to uvedlo 12 (10,3 %) osob. Vyšší odborné vzdělání uvedlo 8 (6,8 %) respondentů. 5 (4,3 %) osob uvedlo vysokoškolské bakalářské vzdělání a 2 (1,7 %) osoby vysokoškolské magisterské a inženýrské vzdělání. Jak již bylo zmíněno, všichni spolupracovníci ve společnosti musejí mít od roku 2016 minimálně středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou nebo alespoň 5 let praxi.

Tab. 5: Nejvyšší dosažené vzdělání

Dosažené vzdělání	Počet respondentů	Podíl
Středoškolské s maturitou	90	76,9 %
Středoškolské bez maturity (vyučen/a)	12	10,3 %
Vyšší odborné	8	6,8 %
Vysokoškolské bakalářské	5	4,3 %
Vysokoškolské magisterské nebo inženýrské	2	1,7 %
Vysokoškolské doktorské a vyšší	0	0 %
Základní vzdělání	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 3: Na které pozici se nacházíte?

Pracovních pozic je v Kapitole vzhledem k jednotlivým činnostem a výši produkce několik. Pozice jsou rozděleny do dvou výše uvedených „pyramid“ – manažerské a poradenské. Pro šetření není stěžejním údajem konkrétní pracovní úroveň, pouze oblast, do které náleží. Pro případ, že se některý z respondentů řadí do odlišné kategorie byla přidána „Jiná.“ možnost, kde mohl daný respondent svoji pozici uvést. Tuto variantu nikdo nevyužil. 110 (94 %) respondentů, tedy značná většina, se nachází na poradenské pozici. 7 (6 %) osob z dotazovaných se nachází na pozici manažerské.

Tab. 6: Pracovní pozice

Pracovní pozice	Počet respondentů	Podíl
Poradenská pozice	110	94 %
Manažerská pozice	7	6 %
Jiná...	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

5.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této části jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření, které jsou pro větší přehlednost uvedeny také v tabulkách a grafech.

Otázka č. 4: Pokud jste na manažerské pozici, zajímáte se o manažerské vzdělávání, popř. o jaké?

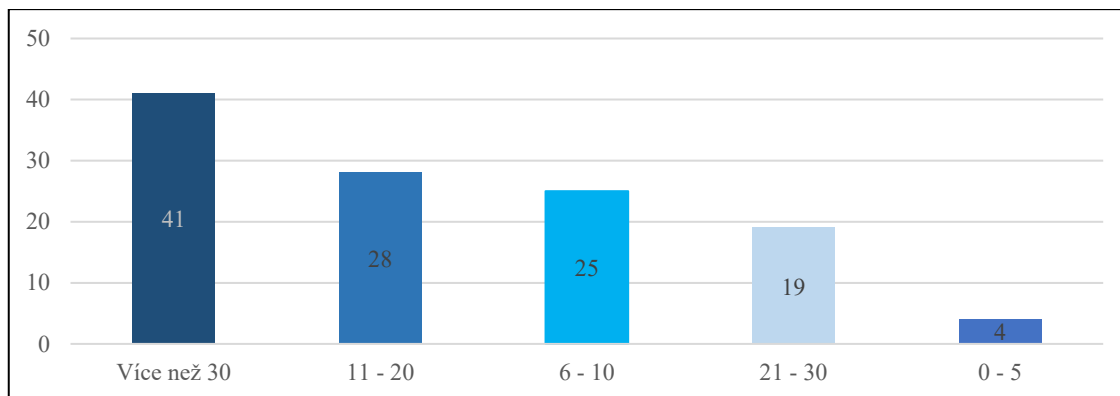
Z odpovědí v otázce č. 3 vyplývá, že se dotazníkového šetření účastnilo 7 manažerů. Tato otázka byla doplňující pouze pro ně a jejím cílem bylo zjistit, zda se lidé na manažerských pozicích zajímají o školení určené pouze vedoucím spolupracovníků. Bylo získáno 7 odpovědí, z nichž všechny o ně projevují zájem. Nejčastější účast je na vzdělávání v oblasti motivace a vedení týmů, obchodní činnosti, osobnímu rozvoji, práci a komunikaci s poradci a další manažerské dovednosti.

Otázka č. 5: Kolika vzdělávacích akcí jste se v uplynulých 12 měsících zúčastnil/a?

Tato otázka je zaměřena na to, jak často se respondenti účastní vzdělávacích akcí. Více než 30 školení se zúčastnilo 41 (35 %) respondentů. 11 až 20 školení se zúčastnilo 28 (23,9 %) z dotazovaných. 25 (21,4 %) osob se zúčastnilo 6 až 10 akcí a 19

(16,2 %) respondentů navštívilo 21 až 30 školení. 4 (3,4 %) respondenti se zúčastnili žádného až 5 školení.

Graf 1: Účast na školeních v uplynulých 12 měsících



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

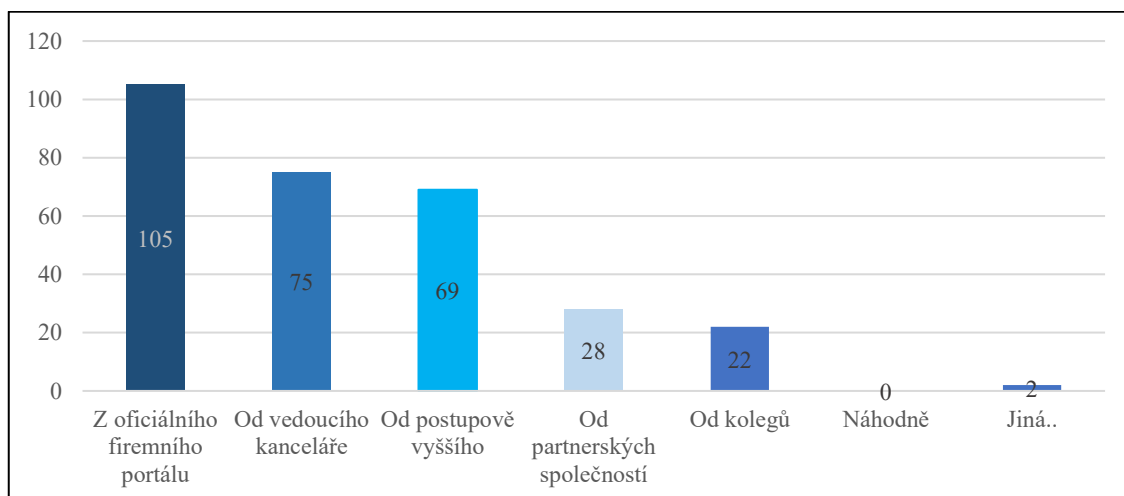
Otázka č. 6: Kolik času přibližně měsíčně věnujete vzdělávání?

Tato otázka byla otevřená, každý z respondentů tak mohl odpovědět podle sebe. Nejnižší uvedená odpověď je 4 hodiny a nejvyšší 5 dní. Všechny uvedené odpovědi byly převedeny na stejné časové jednotky a vloženy do MS Excel, kde byl spočítán průměrný počet hodin, který respondenti věnují vzdělávání měsíčně. Tento průměr je 14,3 hodin měsíčně.

Otázka č. 7: Odkud nejčastěji získáváte informace o nadcházejících vzdělávacích akcích?

U této otázky bylo možné zvolit více odpovědí. Mezi nejčastější cestu, kterou se respondenti dozvídají o budoucích školeních, uvedlo 105 (34,9 %) z nich oficiální firemní portál. Druhou nejčastější je oznámení přímo od vedoucího kanceláře, což zvolilo 75 (24,9 %) dotazovaných. 69 (22,9 %) respondentů se dozvídá o nadcházejících školeních od svých postupově vyšších pracovníků, pod které spadají. 28 (9,3 %) respondentů získává údaje od partnerských společností a 22 (7,3 %) od svých kolegů.

Graf 2: Zdroje informací o nadcházejících vzdělávacích akcích



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 8: Co považujete za přednost společnosti Kapitol v oblasti vzdělávání?

Tato otázka byla otevřená a jejím cílem bylo zjistit, jaká pozitiva na vzdělávání v Kapitolu respondenti spatřují. Nejčastěji zmíněnou předností je široká, přehledná a dostupná nabídka školení (uvedlo 15 osob). Školení respondenti popisují jako „srozumitelné, kvalitní, profesionální, výstižné či zajímavé“ (uvedeno 38x). Respondenti si cení také možnosti vlastní volby mezi jednotlivými školeními a jejich dobrovolnost (uvedlo 10 respondentů). Dalším čtyřikrát zmíněným pozitivem je množství informací s neomezeným přístupem a jejich neustálá aktuálnost. Další přednosti, které dotazovaní jednotlivě uvedli, jsou:

- „díky nově navázaným spolupracím s partnerskými institucemi se můžeme více vzdělávat a tím vydělávat více peněz“,
- „školení mě formují i po osobnostní stránce“,
- „některé kurzy jsou zdarma, jiné za sníženou cenu“,
- „mohl jsem získat mnoho certifikací a oprávnění“,
- „možnost školit se online“,
- „péče manažera o potřeby do vzdělávání“,
- „výuka od manažera“,
- „servis pro poradce“.

Otázka č. 9: Co považujete za nedostatek společnosti Kapitol v oblasti vzdělávání?

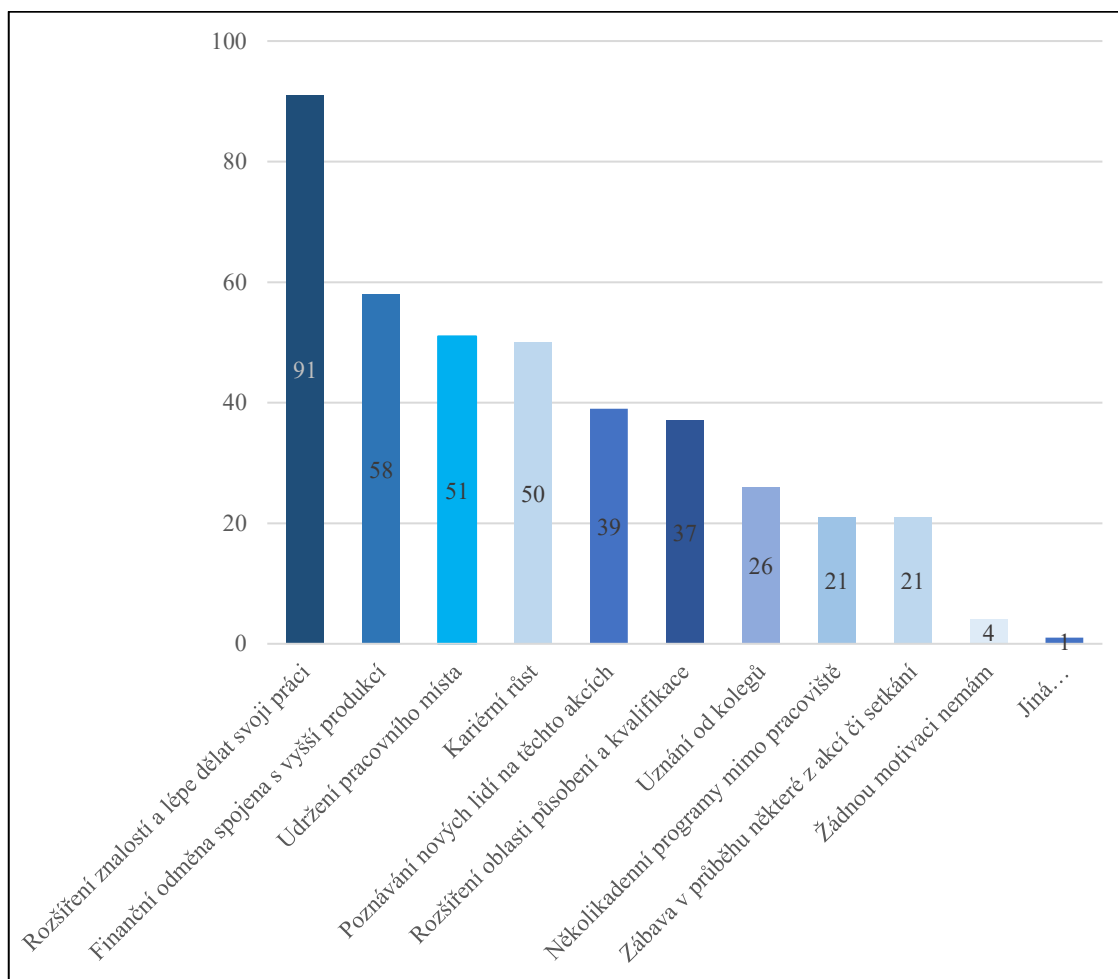
Otázka č. 9 se soustředí na nedostatky, které vzdělávání jsou ve společnosti dle respondentů. Značná většina uvedla, že žádné nedostatky nevnímá (uvedlo 74 osob). Přesto jako nedostatek byla zmíněna přílišná dobrovolnost (uvedli 3 respondenti) zapříčínující malou účast a obecně malý zájem spolupracovníků o účast na vzdělávacích akcích (uvedeno 4x). 16 respondentů vyjádřilo svoji nespokojenost s malým počtem vzdělávacích akcí, při niž dochází k osobním setkáním, zvláště v době pandemie a obávají se, že se vzdělávání do prezenční podoby již nevrátí. Zmíněné byly i následující nedostatky:

- „malé množství společných seminářů a školeních“,
- „málo vícedenních školení“,
- „některá vzdělávání jsou drahá, raději se neúčastním“,
- „vzdělávání je v začátcích velmi náročné“,
- „málo kurzů o motivaci, seberealizaci a sebeuvědomění“,
- „nedostatečná zpětná vazba“,
- „školitelé často netuší, co konkrétně nás zajímá“,
- „lépe bych spojil teorii s praxí“,
- „nebaví mě jezdit na centrálu na školení, raději se učím z domova“.

Otázka č. 10: Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání?

Zde mohli respondenti vybrat více odpovědí. Rozšíření znalosti a možnost dělat svoji práci lépe vnímá jako motivaci 91 (77,8 %) respondentů. Finanční odměna navazující na vyšší produkci je motivující pro 58 (49,6 %) z nich. Udržení pracovního místa je třetím nejčastějším motivátorem pro 51 (43,6 %) z respondentů. Kariérní růst motivuje 50 (42,7 %) z respondentů a poznávání nových lidí 39 (33,3 %) z nich. Rozšíření oblasti působení a kvalifikace 37 (31,6 %) z dotazovaných a uznání od kolegů 26 (22,2 %) osob.

Graf 3: Motivace ke vzdělávání

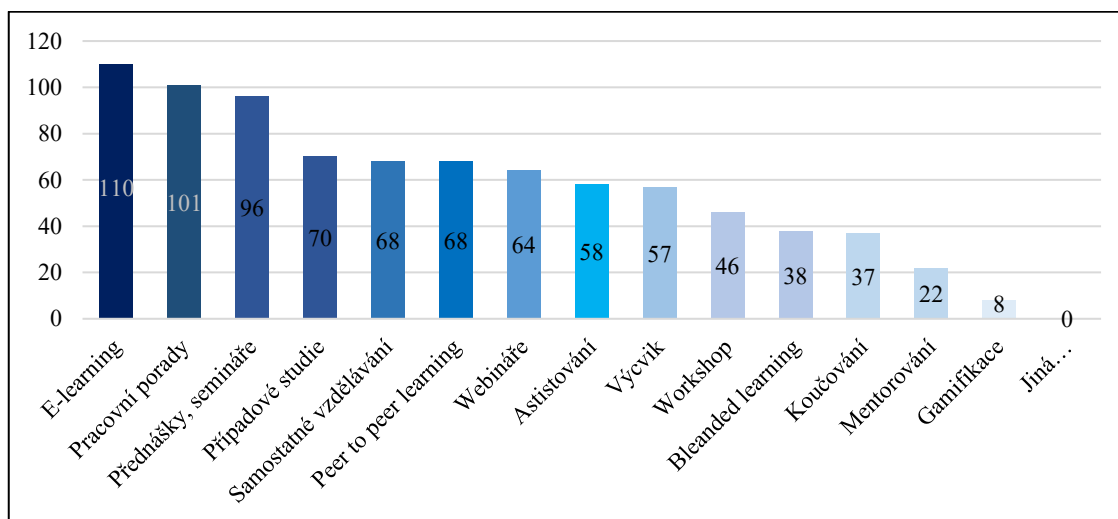


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 11: S jakou z následujících vzdělávacích metod jste se setkali?

Záměrem otázky č. 11 bylo zjistit, jaké metody se při vzdělávání v Kapitole objevují nejčastěji. U této otázky bylo možné zvolit více odpovědí. Každá možnost obsahovala spolu s názvem metody také stručné shrnutí, aby pojmu všichni porozuměli. Nejvíce využívanou metodou je dle 110 (94 %) respondentů e-learning, po něm uvedlo 101 (86,3 %) respondentů pracovní porady a na třetím místě jsou dle 96 (82,1 %) respondentů semináře. S případovými studiemi a peer to peer learningem se setkala 70 (59,8 %) z dotazovaných osob. 64 (54,7 %) respondentů se při vzdělávání zúčastnilo webinářů, 58 (49,6 %) asistování, 57 (48,7 %) výcviku a 46 (39,3 %) workshopu.

Graf 4: Nejčastější metody vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 12: Ohodnoťte prosím, jak Vám vyhovují následující formy vzdělávání?

Otázka č. 12 zjišťuje celkový názor na jednotlivé formy vzdělávání, které se v Kapitole objevují, konkrétně na online vzdělávání, samostatné vzdělávání, jednodenní setkání na pracovišti či jiném místě a na několikadenní školení v cizím prostředí. Respondenti měli možnost každou z těchto oblastí ohodnotit na stupnici – velice spokojen/a, spokojen/a, ani spokojen/a ani nespokojen/a, nespokojen/a, velice nespokojen/a.

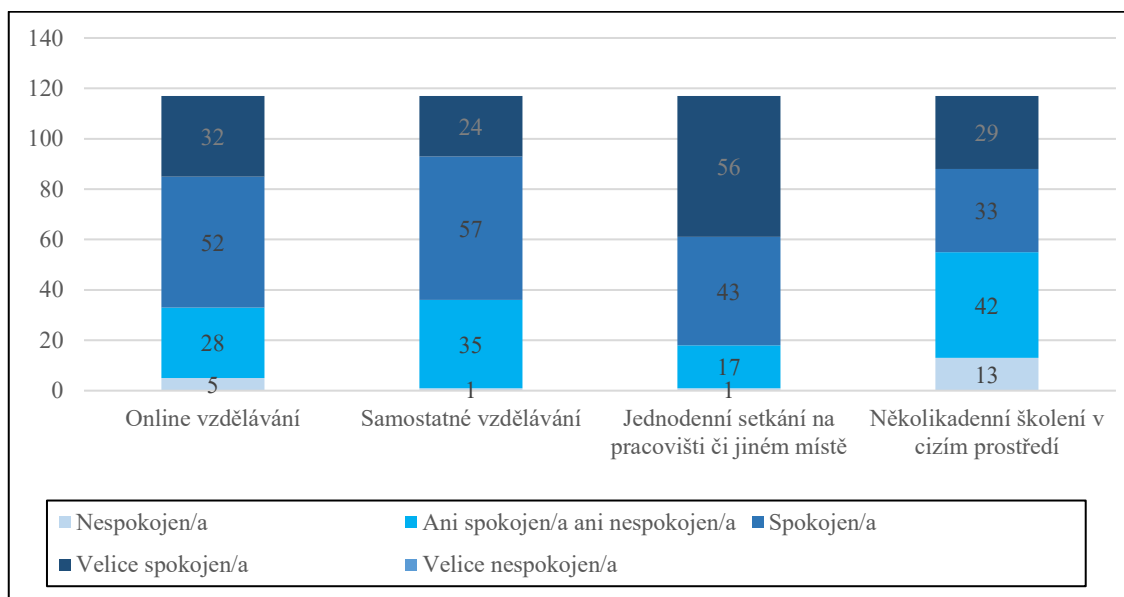
Online vzdělávání hodnotí respondenti pozitivně. 32 (27,4 %) je velice spokojeno, 52 (44,4 %) ohodnotilo jako spokojenost a 5 (4,3 %) respondentů je nespokojeno.

Samostatné vzdělávání je také hodnoceno pozitivně, neboť 24 (20,5 %) respondentů je velice spokojeno, 57 (48,7 %) spokojeno a 35 (29,9 %) není ani spokojených ani nespokojených. Nespokojenost uvedl 1 (0,9 %) respondent.

Jednodenní setkávání na pracovišti či jiném místě je hodnoceno ze všech nejlépe. 56 (47,9 %) z dotazovaných vyjádřilo velikou spokojenost, 43 (36,8 %) spokojenost. Nespokojený s jednodenními setkávání je 1 (0,9 %) respondent a velice nespokojený není žádný.

Velice spokojených s několikadenním vzděláváním je 29 (24,8 %) respondentů. 33 (28,2 %) osob je spokojených a 13 (11,1 %) osob z dotazovaných vyjádřilo nespokojenost.

Graf 5: Hodnocení forem vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 13: Uveďte, zda s následujícími tvrzeními o vzdělávání v době pandemie souhlasíte či nesouhlasíte (popř. „nevím“).

Cílem této otázky bylo přiblížení problematiky vzdělávání v době pandemie, kdy všechna školení probíhala v organizaci v online prostředí. Součástí této otázky jsou vyjmenované jednotlivá stanoviska, s nimiž účastníci souhlasí, v případě, že je zaznamenali, či nesouhlasí. V nabídce je také varianta „nevím“, pokud si nejsou jednoznačně jisti.

39 (80,2 %) respondentů se shoduje na možnosti vzdělávat se odkudkoliv a kdykoliv . 53 (45,7 %) osob uvedlo, že nezaznamenali vyšší motivaci ke vzdělávání. Online výuka vyžaduje více soustředění dle 78 (67,2 %) respondentů. 57 (49,1 %) osob nenarazilo na technické problémy nebo neznalosti. 79 (68,1 %) respondentů postrádá při online vzdělávání přímý kontakt s lektorem i kolegy. 50 (43,1 %) respondentů nesouhlasí s tvrzením, že by se při online vzdělávání naučilo více, zpětnou vazbu za dostačující považuje 49 (42,2 %) osob a se studijními materiály bylo spokojeno 64 (55,2 %) z účastníků. Odpovědi u ostatních tvrzení jsou více méně vyrovnané.

Tab. 7: Hodnocení vzdělávání v době pandemie

	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím
Vzdělávacích akcí jsem se mohla/a účastnit odkudkoliv a kdykoliv	93	17	6
Online výuka je více efektivní	28	44	44
Online výuka je jednodušší	42	28	46
Zaznamenal/a jsem u sebe vyšší motivaci	18	45	53
Online výuka vyžaduje více soustředění	78	27	11
Online přednášce jsem věnoval/a stejnou pozornost jako prezenční	35	38	43
Narazil/a jsem na technické neznalosti a problémy	25	34	57
Chyběl mi osobní kontakt s účastníky i lektorem	79	31	6
Zvýšila se moje účast na vzdělávacích akcích	39	39	38
Při online vzdělávání jsem se naučil/a více	18	48	50
Zpětná vazba byla dostačující	49	34	33
Při online výuce jsem se nudil/a	25	44	47
Měl/a jsem na vzdělávání dostatek času	28	46	40
Studijní materiály byly dostačující	64	42	8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

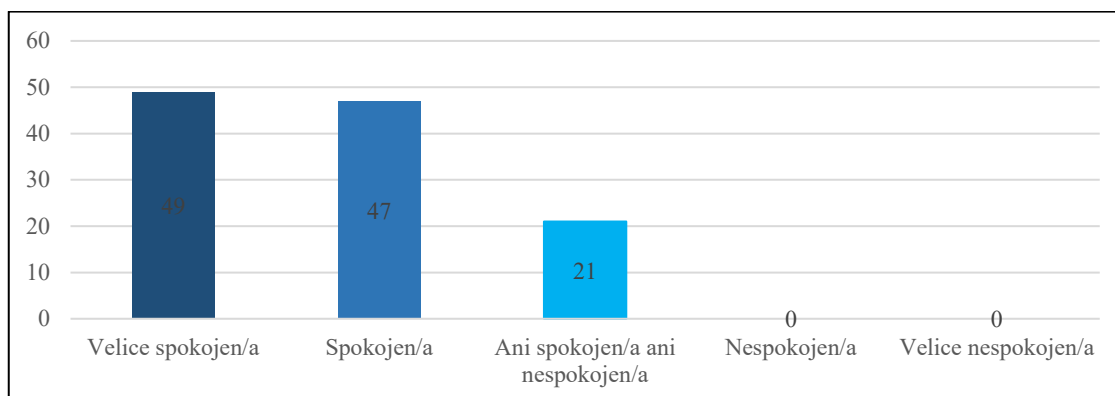
Otázka č. 14: Pokud jste se setkala/a ještě s jinými faktory, můžete je uvést zde:

Mezi další dopady vzdělávání se v online prostředí respondenti uváděli hlavně technické potíže, které pokud neuměli sami vyřešit, nikdo jim nepomohl. Zdůrazněn byl chybějící kontakt s lektorem i svými kolegy. Několikrát bylo zmíněno, že online školení byla soustředěna pouze na teoretické poznatky, ale neodpovídala na problémy a otázky z praxe. Jeden z respondentů uvedl, že online školení nestíhal kvůli péči o děti v době zavřených škol. Zmíněna je oproti tomu jako výhoda možnost připojit se, poslouchat, a při tom vykonávat jiné činnosti.

Otázka č. 15: Jak hodnotíte vzdělávací systém ve společnosti Kapitól?

Následující tabulka hodnotí vzdělávací systém ve zvolené organizaci. Velice spokojeno je 49 respondentů (41,9 %). Spokojeno je 47 respondentů (40,2 %) a 21 respondentů (17,9 %) není ani spokojeno ani nespokojeno. Odpovědi vyjadřující nespokojenost neuvedl žádný z dotazovaných.

Graf 6: Celková spokojenost se vzděláváním



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka 16: Co by jste na vzdělávacím systému změnil/a?

Tato otázka byla nepovinná a jejím cílem bylo umožnit respondentům navrhnout změny v systému vzdělávání v Kapitole. Jeden z respondentů uvedl, že by rád zavedl „opět více seminářů a setkání pro všechny, člověk toho získá více od ostatních než přes webkameru“. Mezi návrhy respondentů se objevilo i „povinné školení pro poradce dle jejich pracovní úrovně“ či „více povinných školení“. Vyskytují se zde také vyjádření spokojenosti se stávajícím stavem „neměnil bych nic“. Další uvedené návrhy na změny jsou:

- „u nových produktů zapojit obchodní argumenty“,
- „větší atraktivita vzdělávání skrze interaktivní nástroje“,
- „více motivace, více motivačních kurzů“,
- „více online vzdělávání“,
- „více praktických školení“,
- „více školení face to face“,
- „vyšší povinná účast“,
- „zařadit více přínosných tréninků“,
- „zařazení psychologie a psychohygieny do nabídky školení“,
- „návrat k pořádání vícedenních seminářů“.

5.3 Shrnutí výsledků z dotazníkového šetření

Záměrem této části práce je zhodnotit údaje vyplývající z dotazníkového šetření provedeného u spolupracovníků ve společnosti Kapitól.

Více než polovina dotazovaných osob působí v organizaci déle než 10 let, předpokladem tedy je, že odpovědi pocházejí od zkušených spolupracovníků. 110 ze všech zúčastněných se nachází na poradenské pozici a 7 na manažerské. Nejčastějším zdrojem informací o vzdělávacích akcích je portál společnosti, vedoucí kanceláře a postupově vyšší pracovník. Od partnerských společností se o školení dozvídají nejčastěji manažerské pozice, které tyto informace distribuují dál svým týmům.

Jako největší přednost v oblasti vzdělávání v Kapitólu považují respondenti širokou, přehlednou a snadno dostupnou nabídku školení a kurzů a také jejich dobrovolnost. Dobrovolnost hodnotí pozitivně zvláště pracovníci spolupracující s Kapitólem déle než 10 let. Dobrovolnost byla uvedena současně jako nedostatek, neboť zapříčiňuje nízkou účast na některých akcích, tento faktor uváděli téměř všechny manažerské pozice.

Nejvyšší motivací ke vzdělávání je pro respondenty možnost rozšířit si své dosavadní znalosti a lépe vykonávat svou práci. Motivuje je však také finanční odměna, snaha o udržení pracovní pozice či kariéerní růst..

Dle odpovědí respondentů je nejvíce využíváno e-learningu, pracovních porad, přednášek a seminářů. Respondenti se setkávají se širokou škálou vzdělávacích metod. Největší spokojenost vyjadřují respondenti s jednodenními školeními v prezenční formě.

Co se týče vzdělávání v době pandemie, nejvíce se respondenti shodují na výhodě vzdělávat se odkudkoliv a kdykoliv. Většina souhlasí s tvrzením, že online vzdělávání vyžaduje více soustředění. Největším nedostatkem online vzdělávání byl dle odpovědí chybějící kontakt s lektorem i kolegy.

Přednosti současného stavu

- Přehlednost a dostupnost vzdělávacích akcí skrze interní portál Kappka
- Důraz na dodržování podmínek ČNB, skrze portál obdrží spolupracovníci pozvánky na školení a přesné datum zkoušky
- Vzdělávací metody jsou moderní a odpovídají vzdělávacím trendům
- Široká nabídka poskytovaných školení

- Nižší cena školení pro spolupracovníky zajištěná společností Kapitol
- Značná spokojenost spolupracovníků
- Využíváno mnoha metod, vzdělávání tak není stereotypní
- Využití osvědčených externích vzdělávacích institucí – poradci jsou v dobrých rukou
- Zapojení manažerů do vzdělávacího procesu
- Možnost plánovat si vzdělávání individuálně dle vlastní časové kapacity
- Technická vzdělávání pomáhající spolupracovníkům používat různé kalkulačky a programy potřebné k výkonu činnosti

Příležitosti ke zlepšení

- Přílišná dobrovolnost vedoucích k malé účasti na některých vzdělávacích akcích
- Současná školení cílí na teorii na úkor praktických rad a příkladů z praxe
- Slabá motivace ke vzdělávání zvláště u spolupracovníků pracujících v organizaci více než 10 let

6 Návrhy a doporučení na zlepšení vzdělávání v Kapitolu

Tato kapitola je zaměřena na návrhy, změny a doporučení k odstranění nedostatků v oblasti vzdělávání společnosti Kapitol. V praktické části práce bylo zjištěno, že stávající systém vzdělávání v této organizaci obecně naplňuje očekávání a požadavky spolupracovníků i legislativy. Značná většina spolupracovníků je se systémem vzdělávání v Kapitolu spokojena a hodnotí ho velmi pozitivně. Není tedy vhodné ani nutné stanovovat nová zásadní opatření či radikální kroky vedoucí ke změně v této oblasti. Přesto bych ráda zmínila některá drobná doporučení.

Současný vzdělávací systém funguje na značné dobrovolnosti a vlastní iniciativě každého spolupracovníka. Manažerská i poradenská školení si každý volí sám dle své specifikace a zájmu. Respondenty v dotazníkovém šetření, zvláště ti pracující v společnosti více než 10 let, lze rozdělit na ty, kteří berou vzdělávání jako příležitost, a ty, kteří chápou vzdělávání jako nutnost a účastní se pouze těch, které jsou nezbytné pro výkon práce. Proto bych doporučila zavést na některá **další školení povinnou účast**. Povinnou účast pro všechny bych zařadila u vzdělávání od nových obchodních partnerů v oblasti pojištění, úvěrů či investic. Povinná školení určí pro spolupracovníky v kanceláři nebo oblasti odpovědný manažer, který zná nedostatky skupiny spolupracovníků a rozumí jejich potřebám. Do těchto školení bych zařadila obchodní argumentaci, příklady z praxe, psychologie klienta, jak být více sebevědomý a to hlavně pro „nováčky“. Zařadila bych sem také kurzy na ovládnutí a práci s aplikacemi, kalkulačkami a podobnými nástroji.

Respondenti v dotazníkovém šetření uvedli, že si přejí zachovat online výuku vzhledem ke všem výhodám, které vzdělávání z domova nabízí. Mezi výhody uvedli úsporu financí a času z cestování a také značné pohodlí. Naopak někteří, převážně manažerské pozice, si přejí navrátit výuku do prezenční podoby a opět se osobně setkávat. Každému spolupracovníkovi vyhovuje něco jiného. Doporučuji některá **školení zachovat v online podobě** a některá přesunout **zpět do prezenční podoby**. Navrhuji zachovat online ty kurzy, kde se poradci seznamují s drobnými změnami, u investic například vývoj na trzích, u úvěrů změny úrokových sazeb nebo u pojištění změny v podmínkách jednotlivých pojišťoven, a jak dále s nimi pracovat v kalkulačkách. Jak například

postupovat v případě, že klient udává nepravdivé informace, návod, jak postupovat, pokud dojde ke změně osobním údajům apod. Obecně se jedná o školení, která slouží k předání teoretických znalostí např. obnovovací poplatky u spolupracovníků, globální ekonomika, kariéra a možnosti spolupráce, zlato a jeho role atd. (Interní zdroje, 2022). Tyto informace nejsou důležité k uzavření obchodu. Naopak školení na nové produkty, na rozvoj psychologie osobnosti, obchodní argumentace a další navrhuji pořádat v kanceláři či jiném vhodném místě v přímém kontaktu s lektorem a kolegy. Z dotazníků vyplynulo, že většina respondentů postrádá přímý kontakt s přednášejícím a zpětnou vazbu při online výuce, proto bych u těchto školení zaměřených na obchod a jednání s klientem doporučila osobní setkávání.

Dále bych doporučila zařadit vzdělávání s využitím prvků **gamifikace, vizualizačních nástrojů, virtuální reality nebo simulace**. Simulace či virtuální realita by mohli pomoci při školení například komunikace s klienty, telefonních hovorů apod. a to hlavně pro začátečníky v těchto dovednostech. Tyto prvky by mohli vzbudit zájem o školení a zvýšit účast.

Poslední návrh se týká **hodnocení vzdělávací akce či procesu**, které probíhá v současné době pouze formou dotazníku spokojenosti. Hodnocení nezjišťuje pouze to, co se spolupracovník naučil, ale také napomáhá ke zlepšování jednotlivých kurzů. Navrhuji vytvořit standardizovaný dokument, který by po každém školení vyplnil každý účastník bez ohledu na absolvovaný kurz. Bylo by zde zkoumáno, zda byla akce přínosem, zda obsahovala věcné a užitečné informace, jaké byly studijní materiály a lektoři, zda akce naplnila očekávání účastníků, jaká je jejich spokojenost, případně by mohli uvést, co důležitého si z této akce odnášejí a jak to využijí při své práci. Zrealizování tohoto návrhu přinese lepší zpětnou vazbu pro školitele, díky které bude moci na organizaci budoucích akcí a nedostacích zapracovat, a zároveň to přiměje účastníky dávat dostatečný pozor, aby byly schopni poskytnou zpětnou vazbu co nejefektivněji.

Závěr

Stanoveným cílem práce bylo zhodnotit vzdělávání ve společnosti Kapitol, a. s., poskytující finanční a investiční poradenství, a navrhnout případná zlepšení. Vzdělávání v této organizaci hraje důležitou roli, neboť klienti i ČNB si žádají stále více kvalifikovaných a zkušených poradců.

Práce obsahuje část teoretickou a část praktickou. V teoretické části byl nejprve vysvětlen význam a cíl vzdělávání v organizaci. Následně byly zmíněné oblasti vzdělávání a podrobněji vysvětleny metody vzdělávání. Byl zde popsán také systematický a nesystematický přístup ke vzdělávání. Byl zmíněn i cyklus vzdělávání a jeho čtyři fáze – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Praktická část bakalářské práce byla zaměřena přímo na konkrétní organizaci, kterou byla akciová společnost Kapitol, působící jako zprostředkovatel finančního a investičního poradenství. V úvodu této části byla zvolená společnost charakterizována, byly zde uvedeny nabízené produkty, síť spolupracovníků i její organizační struktura. Dále bylo popsáno současné vzdělávání a jeho význam pro Kapitol. Údaje pro zpracování této části pocházejí z interních materiálů a osobní komunikace se členy obchodního zastoupení v Klatovech včetně oblastního manažera.

V Kapitole bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem byl průzkum současné situace vzdělávání v organizaci z pohledu spolupracovníků. Výsledky šetření byly uvedeny většinou spolu s grafickým znázorněním odpovědí účastníků. Z odpovědí vyplývá spokojenost respondentů se současnou situací v oblasti vzdělávání, tudíž není třeba navrhovat radikální změny. Přesto byla v závěru práce zmíněna drobná doporučení na zlepšení v této oblasti. Tato doporučení budou předána oblastnímu manažerovi v Klatovech ke zvážení.

Seznam použitých zdrojů

- AML systems (n.d.). *Amlsystems.cz*. Dostupné 27. 2. 2022 z <https://www.amlsystems.cz/AML-povinnosti>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. (13. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha, Česko: Grada.
- Belcourt, M., & Wright, C. P. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha, Česko: Grada.
- Bréda, J. (2017). Gamifikace vzdělávání – jak to vlastně začalo?. *Firemní vzdělávání*, 1(4), 6-7. Dostupné z https://69e10101-0959-4deb-9f27-e8fcfd82dff1.filesusr.com/ugd/4ca6e5_d8a5bc8939dd4ba3841c70b89710a10d.pdf
- Bubák (2016). *Finparáda – finance na dlani*. Dostupné 9. 2. 2022 z <https://finparada.cz/3433-Predstavujeme-Vam-financne-poradenskou-spolecnost-Kapitol-rozhovor-s-oblastnim-reditelem.aspx?ID=3433&ID=3433?mobile=full>
- Dvořáková, M. (2017). Co je to mentoring. *Firemní vzdělávání*, 1(6), 13. Dostupné z https://69e10101-0959-4deb-9f27-e8fcfd82dff1.filesusr.com/ugd/4ca6e5_43b8b7af1dca4135aab2af581545d670.pdf
- Dvořáková, M. (2017). Workshop a jak na něj. *Firemní vzdělávání*, 1(3), 11. Dostupné z https://69e10101-0959-4deb-9f27-e8fcfd82dff1.filesusr.com/ugd/4ca6e5_6cf519a32a4a447687146e3e34a035e1.pdf
- Dvořáková, M. (2018). Peer (to peer) learning. *Firemní vzdělávání*, 2(5), 13. Dostupné z https://69e10101-0959-4deb-9f27-e8fcfd82dff1.filesusr.com/ugd/4ca6e5_64499e6e5c0a4d3b9416f2b04fa23455.pdf
- Dvořáková, Z. & kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. (1. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z. & kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. (1. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.

- EFPA (n.d.). *Efpa.cz*. Dostupné 27. 3. 2022 z <https://efpa.cz/o-efpa>
- EFPA (n.d.). *Efpa.cz*. Dostupné 9. 4. 2022 z <https://efpa.cz/zkousky>
- Egerová, D. (2012). *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Foot, M. & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha, Česko: Computer Press.
- Frk, B. (2016). Co to je gamifikace?. *Firemní vzdělávání*, 0(0), 5. Dostupné z https://69e10101-0959-4deb-9f27-e8fcfd82dff1.filesusr.com/ugd/4ca6e5_fd5ea6e3f0de4861aec3a0022a63e03c.pdf
- Frk, B. (2017). Microlearning. *Firemní vzdělávání*, 1(4), 11. Dostupné z https://69e10101-0959-4deb-9f27-e8fcfd82dff1.filesusr.com/ugd/4ca6e5_d8a5bc8939dd4ba3841c70b89710a10d.pdf
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, Česko: Grada.
- Chudoba, R. (2021). Koučink pro transformaci jednotlivců i firem. *Firemní vzdělávání*, 5(4), 8-9. Dostupné z https://69e10101-0959-4deb-9f27-e8fcfd82dff1.filesusr.com/ugd/4ca6e5_9ec12c60f5b046099cedeb4ecf583846.pdf
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha, Česko: Grada.
- Justice.cz (2022). Dostupné 20. 3. 2022 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=571348&typ=PLATNY>
- Kapitol, a. s. (2020). *Kapitol.cz* Dostupné 8. 2. 2022 z <https://www.kapitolreality.cz/aktuality/transformace-prinesla-novy-kapitol-5>
- Kapitol, a. s. (2021). *Kapitol.cz* Dostupné 10. 2. 2022 z <https://www.kapitol.cz/magazin/petr-kriz-nastupuje-do-kapitolu-na-pozici-obchodniho-reditele/>
- Kapitol, a. s. (2021). *Stanovy společnosti 2021*. Dostupné 25. 3. 2022 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=69391769&subjektId=571348&spis=683807>
- Kapitol, a. s. (2022). *Kapitol.cz* Dostupné 9. 2. 2022 z <https://www.kapitol.cz/o-nas/>

Kapitol, a. s. (n.d.). *Systém práce společnosti Kapital a.s.* Interní dokument podniku Kapital se sídlem v Brně

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách.* (4. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* (5. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Kříž, J. (2020). Co je webinář. *Firemní vzdělávání*, 4(6), 15. Dostupné z https://69e10101-0959-4deb-9f27-e8fcfd82dff1.filesusr.com/ugd/4ca6e5_bd8bbaed6d3d42d5ad4657df96f79ef8.pdf

Kučera (2019). *Peníze.cz.* Dostupné 8. 2. 2022 z <https://www.penize.cz/pojisteni/410021-kooperativa-spoji-dve-dcery-kapitol-fuzuje-s-benefitou>

Langer, T. (2016). *Moderní lektor.* Praha, Česko: Grada.

Langer, T. (2020). Přehledka TOP technologií ve vzdělávání opět v Praze. *Firemní vzdělávání*, 5(3), 2. Dostupné z https://69e10101-0959-4deb-9f27-e8fcfd82dff1.filesusr.com/ugd/4ca6e5_b84b2bc80cfc4fa497d562ddc99ee36b.pdf

Langer, T. (2020). Zkušenosti s online výukou ve firmách. *Firemní vzdělávání*, 4(6), 8-9. Dostupné z https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_bd8bbaed6d3d42d5ad4657df96f79ef8.pdf

Lochmanová, A. (2016). *Personalistika: Základy personalistiky.* Prostějov, Česko: Computer Media s.r.o.

Malý, L. (2021). AR, VR, MR, XR. *Firemní vzdělávání*, 5(3), 6. Dostupné z https://69e10101-0959-4deb-9f27-e8fcfd82dff1.filesusr.com/ugd/4ca6e5_b84b2bc80cfc4fa497d562ddc99ee36b.pdf

Peníze.cz (2021). *Peníze.cz.* Dostupné 8. 2. 2022 z <https://rejstrik.penize.cz/60751070-kapitol-a-s>

Plamínek, J. (2014). *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele.* (2.vyd.). Praha, Česko: Grada.

Stewart, L. G., & Brown, G. K. (2020). *Human Resource Management*. (4. vyd.). New York, New York City: Wiley.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Turčan, P. (2017). Zvládněte informační boom díky e-learningu. *Firemní vzdělávání*, 1(1), 8-9. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_c71a49c3346241bfb07c4d22260baef4.pdf

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, Česko: Grada.

Urban, J. (2013). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. (2.vyd.). Praha, Česko: Wolters Kluwer ČR.

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha, Česko: Grada.

Váchal, J., Vochozka, M., & kolektiv. (2013). *Podnikové řízení*. Praha, Česko: Grada.

VIG (n.d). *VIG.com*. Dostupné 10. 2. 2022 z <https://www.vig.com/en/home.html>

VIG (n.d.). *VIG.com*. Dostupné 10. 2. 2022 z <https://www.vig.com/en/vig/group/vig-in-cee.html>

Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Zounek, J., & Sudický, P. (2012). *E-learning: učení (se) s online technologiemi*. (1.vyd.). Praha, Česko: Wolters Kluwer ČR.

Seznam obrázků

Obr. 2.: Vienna Insurance Group	29
Obr. 3.: Síť Vienna Insurance Group.....	29
Obr. 4.: Logo společnosti Kapitol, a. s.	31
Obr. 6: Manažerská organizační struktura organizace.....	34
Obr. 5: Poradenská organizační struktura organizace	35

Seznam tabulek

Tab. 1.: 8W	25
Tab. 2: Základní informace o společnosti.....	30
Tab. 3: Povinný počet hodin vzdělávání a zkouška dle ČNB.....	40
Tab. 4: Délka spolupráce	46
Tab. 5: Nejvyšší dosažené vzdělání	46
Tab. 6: Pracovní pozice	47
Tab. 7: Hodnocení vzdělávání v době pandemie.....	54

Seznam grafů

Graf 1: Účast na školeních v uplynulých 12 měsících.....	48
Graf 2: Zdroje informací o nadcházejících vzdělávacích akcích.....	49
Graf 3: Motivace ke vzdělávání.....	51
Graf 4: Nejčastější metody vzdělávání	52
Graf 5: Hodnocení forem vzdělávání.....	53
Graf 6: Celková spokojenost se vzděláváním.....	55

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha B: Ukázka otázek z rozhovoru

Příloha A: Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Dana Bušková a studuji Západočeskou univerzitu v Plzni. Pro zpracování své bakalářské práce na téma „Vzdělávání zaměstnanců v organizaci“ jsem si zvolila právě společnost Kapitol, a.s. a potřebuji Vaši pomoc při vyplnění následujícího dotazníku. Jeho vyplnění Vám zabere přibližně 5 minut. Vaše odpovědi jsou anonymní. Předem děkuji za Váš čas.

1. Otázka: Jak dlouho pro společnost Kapitol pracujete?

- Méně než 1 rok
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- Více než 10 let

2. Otázka: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní vzdělání
- Středoškolské bez maturity (vyučen/a)
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské bakalářské
- Vysokoškolské magisterské, inženýrské
- Vysokoškolské doktorské a vyšší

3. Otázka: Na jaké pozici se nacházíte?

- Manažerská pozice
- Poradenská pozice
- Jiné

4. Otázka: Pokud jste na manažerské pozici, máte zájem o manažerské vzdělávání, popř. o jaké?

.....

5. Otázka: Kolika vzdělávacích akcí jste se v uplynulých 12 měsících zhruba zúčastnil/a?

- 0 – 5
- 6 – 10
- 11 – 20
- 21 – 30
- Více než 30

6. Otázka: Kolik času měsíčně přibližně věnujete vzdělávání?

.....

7. Otázka: Odkud nejčastěji získáváte informace o nadcházejících vzdělávacích akcích?

- Od postupově vyššího spolupracovníka
- Od partnerské společnosti
- Z oficiálního firemního portálu
- Od kolegů
- Náhodně
- Od vedoucího kanceláře
- Jinak

8. Otázka: Co považujete za přednost Kapitulu v oblasti vzdělávání?

.....

9. Otázka: Co považujete za nedostatek Kapitulu v oblasti vzdělávání?

.....

10. Otázka: Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání?

- Rozšíření znalostí a lépe dělat svoji práci
- Rozšíření oblasti působení a kvalifikace
- Finanční odměny spojená s vyšší produkcí
- Zábava v průběhu některé z akcí či setkání
- Několikadenní programy mimo pracoviště
- Uznání od kolegů nebo spolupracovníků z vyšších pozic
- Poznávání nových lidí na těchto akcích
- Kariérní růst
- Udržení pracovního místa
- Nemám motivaci
- Jiné

11. Otázka: S jakou z následujících vzdělávacích metod jste se setkali?

- E-learning (samostatné vzdělávání online)
- Blended learning (kombinace e-learningu s jinou metodou – meetingem, přednáškou apod.)
- Webináře (přednáška nebo seminář prostřednictvím online)
- Podcasty (zvukové nahrávky)

- Peer to peer (učení, předávání rad a zkušeností jednoho člověka od druhého v rámci běžného setkání nebo rozhovoru v práci)
- Workshop (vzájemné předávání znalostí v rámci pracovního setkání, kde se řeší problém za přítomnosti experta, který ho vede)
- Případové studie (řešení problémů v modelových situacích, samostatná i týmová práce)
- Přednášky, semináře (přednáška předává teoretické znalosti, seminář vyžaduje zapojení)
- Asistování (člověk asistuje zkušenějšímu školiteli, a pak od něj odkoukává postup a jeho kroky)
- Výcvik (rychlé a odborné osvojování si například počítačových, technických a dalších znalostí)
- Pracovní porada (výměna názorů, získávání informací, diskuze)
- Mentorování (zvolený mentor rozvíjí schopnosti svěřence)
- Koučování (neformální každodenní vedení koučem k lepším výkonům)
- Gamifikace (přidání herních prvků do vzdělávání)
- Samostatné vzdělávání (samostatně ze studijních materiálů)
- Jiné:

12. Otázka: Ohodnořte prosím, jak Vám vyhovují následující formy vzdělávání:

	Velice spokojen/a	Spokojen/a	Ani spokojen/a ani nespokojen/a	Nespokojen/a	Velice nespokojen/a
Metody online vzdělávání					
Samostatné vzdělávání					
Jednodenní setkání na pracovišti apod.					
Několika					

denní v odlišném prostředí					
----------------------------------	--	--	--	--	--

13. Otázka: Uved'te, zda s následujícími tvrzeními o vzdělávání v době pandemie souhlasíte či nesouhlasíte (popř. „nevím“):

	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím
Vzdělávacích akcí jsem se mohl/a účastnit odkudkoliv a kdykoliv			
Online vzdělávání je efektivnější			
Online vzdělávání je jednodušší			
Zaznamenal/a jsem u sebe vyšší motivaci ke vzdělávání			
Online výuka vyžaduje více soustředění			
Online přednášce jsem věnoval/a stejnou pozornost jako prezenční			
Narazil/a jsem na technické neznalosti a problémy			
Chyběl mi osobní kontakt s lektorem i účastníky			
Zvýšila se moje účast na vzdělávacích akcích			
Při online vzdělávání jsem se naučil/a více			
Zpětná vazba byla dostačující			
Při online výuce jsem se občas nudil/a			
Měl/a jsem na vzdělávání dostatek času			
Studijní materiály byly dostačující			

14. Otázka: Pokud jste se setkal/a s dalšími faktory, můžete je uvést zde:

.....

15. Otázka: Jak hodnotíte vzdělávací systém Kapitoly?

- Velice spokojen/a
- Spokojen/a
- Ani spokojen/a ani nespokojen/a
- Nespokojen/a
- Velice nespokojen/a

16. Otázka: Co byste na vzdělávání v Kapitole změnil/a?

.....

Příloha B: Ukázka otázek z rozhovoru

- Co je cílem vzdělávání v Kapitolu?
- Jak je nastavený systém vzdělávání pro OSVČ?
- Jaké jsou požadavky na vzdělávání, aby mohli OSVČ vůbec v Kapitolu pracovat? Jaká další školení si musejí doplnit po nástupu, aby mohli začít vykonávat pracovní činnost?
- Co je nejčastější motivací pro spolupracovníky k účasti na vzdělávacích akcích?
- Co bývá obsahem při školení?
- Jak je vzdělávání v Kapitolu financováno? Přispívá společnost na vzdělávání svým spolupracovníkům? Existují nějaká školení zdarma?
- Jak poznáte, že existuje nějaká mezera ve Vašich znalostech nebo vzdělání obecně?
- Je vzdělávání povinné pro všechny nebo je možnost výběru popřípadě kde si mohou spolupracovníci z těchto školení vybírat a podle čeho si vybírají?
- Jak a jak často je vzdělávání plánováno? Kdo ho plánuje, kdo je školitel a jak si jej organizace vybírá?
- Probíhají školení interně nebo externě? Kdo a jak je zabezpečuje?
- Jak často vzdělávací akce probíhají? Kolik jich například proběhlo za minulý měsíc, alespoň přibližně?
- Jak se změnilo vzdělávání v současné době pandemie oproti vzdělávání před třemi roky?
- Je vzdělávací program či akce po jejím skončení nějak hodnocena? Jak?

Abstrakt

Bušková, D. (2021). *Vzdělávání zaměstnanců v organizaci* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: vzdělávání zaměstnanců, učení, metody vzdělávání, cyklus vzdělávání, systematické vzdělávání

Bakalářská práce je zaměřena na vzdělávání spolupracovníků ve finančně poradenské společnosti Kapitol, a.s. Hlavním cílem práce je zhodnotit současné vzdělávání v organizaci. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vymezuje pojmy podnikové vzdělávání a jeho význam, motivaci a metody vzdělávání. Popisuje také cyklus vzdělávání a jeho fáze. Praktická část představuje společnost Kapitol a charakterizuje současné vzdělávání na základě interních materiálů a osobních rozhovorů. Ve společnosti bylo provedeno také dotazníkové šetření, ze kterého plyne celková spokojenosti respondentů se vzděláváním v organizaci. V závěru jsou uvedena drobná doporučení na změny vedoucí ke zlepšení této oblasti.

Abstract

Bušková, D. (2021). *Employee training in the organization* (Bachelor Thesis), The University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Keywords: employee training, learning, methods of training, education cycle, systematic training

The Bachelor Thesis is focused on the training of co-workers in the financial consulting company Kapitól, a.s. The main goal is to evaluate the current training system of the organization. The Thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part defines the concepts of business training and its meaning, motivation, and methods of education. It also describes the education cycle and its phases. The practical part introduces the company and characterizes the current system of its employee training. A part of the Thesis is a questionnaire survey, which shows the satisfaction of respondents with education in the organization. According to this survey has been presented some small suggestions for improving the employees training system.