

Univerzita Pardubice

**Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Řízení rozvoje vybraného podniku

Michaela Krausová

**Bakalářská práce
2013**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Krausová**
Osobní číslo: **E100243**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Řízení rozvoje vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

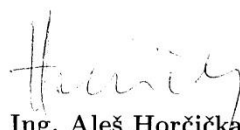
Práce je orientována na problematiku řízení a rozvoje lidských zdrojů. Na základě analýzy rozvojového potenciálu vybraného podniku a hodnocení významu lidských zdrojů pro podnik je zpracován návrh na progresivní řízení této oblasti.

1. Stanovení cílů práce
2. Charakteristika a náplň řízení rozvoje podniku (se zaměřením na lidské zdroje)
3. Význam rozvoje lidských zdrojů pro rozvoj podniku
4. Profil vybraného podniku
5. Analýza rozvojového potenciálu vybraného podniku v oblasti lidských zdrojů
6. Zhodnocení rozvojového potenciálu vybraného podniku v oblasti lidských zdrojů a doporučení pro další rozvoj
7. Formulace závěrů

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

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8
DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
FOLWARCZNÁ, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7
JACKSON, M. Human Resource Management: Essential Perspectives. South Western: CENGAGE Learning, 2012. ISBN 978-0-538-48170-0
PLAMÍNEK, J. Řízení podle kompetencí: management by competencies v praxi, strategické směřování firmy, řízení procesů a zdrojů, zvládání ohrožujících situací, rozdělení rolí a úloh, hodnocení a motivace lidí. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9

Vedoucí bakalářské práce:




Ing. Aleš Horčíčka

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 12. září 2012


Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 8. října 2012

PROHLÁŠENÍ

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Michaela Krausová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Aleši Horčíčkovi za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále mé poděkování náleží akciové společnosti Generali Pojišťovna, ve které mi vycházeli vstříc, umožnili mi nahlédnout do interních dokumentů a poskytli informace pro empirické šetření.

ANOTACE

Bakalářská práce je zaměřena na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v Generali Pojišťovna a.s. V první části se práce zabývá významem lidských zdrojů a možnostmi jejich rozvoje. V další části jsou vysvětleny teoretické modely změn, vliv technologií na rozvoj a metody vzdělávání. Závěrečná část analyzuje rozvojový potenciál ve sledovaném podniku se zaměřením na nástroje vzdělávání. Na základě analýzy jsou udělena doporučení pro další rozvoj.

KLÍČOVÁ SLOVA

Lidské zdroje, vzdělávání, rozvoj, řízení, podnik

TITLE

Corporate Development Management

ANNOTATION

This bachelor thesis is focused on the employees development and training in Generali Group. At first, it is centered on the importance of human resources and the possibilities of their development. Then the theoretical models of change are explained, along with the influence of the technologies on the development and the training methods. The final part analyses the development potential in a selected company with a focus on the training tools. The recommendations for further development are given based on the analysis.

KEYWORDS

Human resources, learning, development, human resources development, company

OBSAH

ÚVOD	11
1 CHARAKTERISTIKA A NÁPLŇ ŘÍZENÍ ROZVOJE PODNIKU (SE ZAMĚŘENÍM NA LIDSKÉ ZDROJE).....	13
1.1 Podnik a jeho rozvoj	13
1.2 Potřeba rozvoje podniku	14
1.3 Překážky v procesu rozvoje podniku	14
1.4 Typy změn v podniku	15
1.4.1 Teoretické modely změn v podniku	16
1.5 Vliv technologií na rozvoj podniku.....	19
1.6 Učící se organizace	19
1.7 Znalostní podnik	20
2 VÝZNAM ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ROZVOJ PODNIKU	21
2.1 Lidské zdroje.....	21
2.2 Nákladovost a rizikovost lidského kapitálu	21
2.3 Rozvoj lidských zdrojů	22
2.3.1 Motivace zaměstnanců	23
2.3.2 Stimulace.....	25
2.4 Řízení rozvoje lidských zdrojů v podniku	26
2.5 Vzdělávání zaměstnanců.....	27
2.5.1 Vzdělávání zaměstnanců na pracovišti.....	29
2.5.2 Vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště	30
2.5.3 Vzdělávání zaměstnanců na pracovišti nebo mimo pracoviště	31
3 PROFIL VYBRANÉHO PODNIKU	32
3.1 Základní charakteristika.....	32
3.2 Předmět činnosti podnikání.....	33
3.3 Historický vývoj Generali Pojišťovna a.s.	34
3.4 Organizační uspořádání	35
3.5 Cíle Generali Pojišťovna a.s.	36
3.6 Hospodaření Generali Pojišťovna a.s.....	37
3.7 Potřeba rozvoje Generali Pojišťovna a.s.	40
4 ANALÝZA ROZVOJOVÉHO POTENCIÁLU VYBRANÉHO PODNIKU V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	41
4.1 Postavení personálního oddělení v Generali Pojišťovna a.s.	41
4.2 Analýza pracovního a mimopracovního prostředí	42
4.2.1 SWOT analýza	42
4.3 Identifikace potřeb rozvoje	45
4.3.1 Vstupní vzdělávací a tréninkové programy pro manažery	45
4.3.2 Rozvojové manažerské vzdělávací a tréninkové programy.....	46
4.3.3 Vzdělávací a tréninkové programy pro pojišťovací agenty	47

4.3.4	Vstupní vzdělávací a tréninkové programy pro zaměstnance	48
4.3.5	Rozvojové vzdělávací a tréninkové programy pro zaměstnance.....	48
4.4	Dotazníkové šetření zaměřené na analýzu vzdělávacích aktivit v podniku	50
5	ZHODNOCENÍ ROZVOJOVÉHO POTENCIÁLU VYBRANÉHO PODNIKU V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ A DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ ROZVOJ.....	51
5.1	Zhodnocení rozvojového potenciálu.....	51
5.2	Doporučení pro další rozvoj podniku.....	56
	ZÁVĚR.....	59
	LITERATURA.....	61
	SEZNAM PŘÍLOH	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled nedostatků a případných řešení	23
Tabulka 2. Přehled hospodaření Generali Pojišťovna a.s.....	38
Tabulka 3: Předepsané pojistné dle podílu na trhu.....	39
Tabulka 4: SWOT analýza Generali Pojišťovna a.s.....	44

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Základní oblasti rozvoje podniku.....	13
Obrázek 2: Typy změn na jednotlivých úrovních řízení	16
Obrázek 3: Lewinův model řízení změny.....	17
Obrázek 4: Beckhardův model pro změnu	18
Obrázek 5: Nadlerův a Tushmanův model pro změnu	18
Obrázek 6: Maslowova pyramida potřeb.....	24
Obrázek 7: Pobídky stimulace	25
Obrázek 8: Cyklus vzdělávání	28
Obrázek 9: Členění vzdělávání zaměstnanců	29
Obrázek 10: Logo Generali Pojišťovna a.s.	34
Obrázek 11: Organizační schéma Generali Pojišťovna a.s.	36
Obrázek 12: Nižší management Generali Pojišťovna a.s.	41
Obrázek 13: SWOT analýza	43
Obrázek 14: Základní oblasti manažerských vzdělávacích a tréninkových programů	46
Obrázek 15: Základní okruhy tréninkových a vzdělávacích programů pro obchodní službu ..	47
Obrázek 16: Základní rozvojové programy pro zaměstnance Generali Pojišťovna a.s.	49
Obrázek 17: Preference forem vzdělávacích a tréninkových programů.....	51
Obrázek 18: I. Využívání možnosti rozvoje podle typu vzdělání	52
Obrázek 19: II. Využívání možnosti rozvoje podle typu vzdělávání	53
Obrázek 20: Oblasti vzdělávání podle věkové struktury	54
Obrázek 21: Oblíbenost forem vzdělávacích a tréninkových programů	55
Obrázek 22: Aplikace koučinku v GLI.....	55
Obrázek 23: Mobilita uvnitř podniku	56
Obrázek 24: Mobilita uvnitř podniku	57
Obrázek 25: Optimální četnost nabídky vzdělávání.....	58

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
aj.	a jiné
apod.	a podobně
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka
EPP	Ekonomika a provoz podniku
GLI	Generali Pojišťovna a.s.
H	hodnocení
IFRS	International Financial Reporting Standards (mezinárodní standardy účetního výkaznictví)
ING	Internationale Nederlanden Groep (mezinárodní nizozemská skupina)
Ing.	Inženýr
ISO	International Organization for Standardization (mezinárodní organizace pro normalizaci)
IT	informační technologie
Kč	Koruna česká
LZ	lidské zdroje
mil.	milion
mld.	miliarda
odst.	odstavec
Sb.	Sbírka zákonů
tis.	tisíc
tj.	to jest
UPEM	Ústav podnikové ekonomiky a managementu
V	váha

ÚVOD

Strategickým cílem každého podniku je v první řadě růst a tvorba zisku. Dosahování prosperity záleží na odvětví, ve kterém podnik působí. Díky konkurenčním tlakům a globalizaci trhů je pro podniky obtížné přicházet s novým nápadem a zároveň s ním u zákazníků uspět. Pokud podnik chce zajistit plynulý chod své firmy a přizpůsobovat se požadavkům trhu, potřebuje k tomu finance, prostory, technologie a mimo jiné i lidi.

Aby docházelo k efektivnímu plnění jednotlivých strategických cílů, věnují podniky pozornost rozvoji, který se týká všech oblastí a každé úrovně řízení. Odborné studie potvrzují, že si vrcholoví manažeři cení svých zaměstnanců mnohem více než ekonomické situace, konkurence či přístupu ke kapitálu. To je důvodem, proč podniky investují především do rozvoje lidského kapitálu. Pro hospodárné vynaložení prostředků musí rozvoji předcházet důkladné zmapování situace, jelikož lidské zdroje mohou být spojeny se značnou nákladovostí a rizikovostí.

Rozvoji zaměřenému na lidské zdroje se věnovali už teoretici v polovině 20. století, kteří podstatu efektivního rozvoje našli ve správně definovaných cílech, v kvalitním vedení podniku, podnikové kultuře a ve stanovených zdrojích. Tyto poznatky jsou využívány i dnešními personalisty, kteří spatřují důležitost také ve správně nastaveném systému odměňování, motivování a stimulování.

Častou formou rozvoje zaměstnanců v podniku je jejich mobilita. Povyšování nebo naopak sestupování na nižší pracovní pozici přispívá k získání nových schopností a znalostí o práci svých kolegů. Finančně náročnějším ale také účinným aparátem rozvoje, je vzdělávání zaměstnanců, které se věnuje konkrétním nedostatkům a může probíhat jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště přímo v tréninkovém centru externí vzdělávací společnosti.

Cílem práce je:

- zdůraznit důležitost rozvoje lidského kapitálu pro podnik,
- analyzovat náplň práce personalistů, vzdělávací a rozvojové nástroje a zpětnou vazbu ze strany zaměstnanců v Generali Pojišťovna a.s.,
- navrhnout plán rozvoje lidských zdrojů do budoucna v akciové společnosti Generali Pojišťovna.

Pro dosažení cílů je provedena rešerše dostupné odborné literatury, elektronických zdrojů a vnitropodnikových dokumentů. Pro potřeby vypracování závěrečné části této práce je na základě spolupráce se zaměstnanci akciové společnosti Generali Pojišťovna zpracováno empirické šetření v podobě dotazníku. Analýza podnikového i mimopodnikového prostředí je realizována pomocí SWOT analýzy.

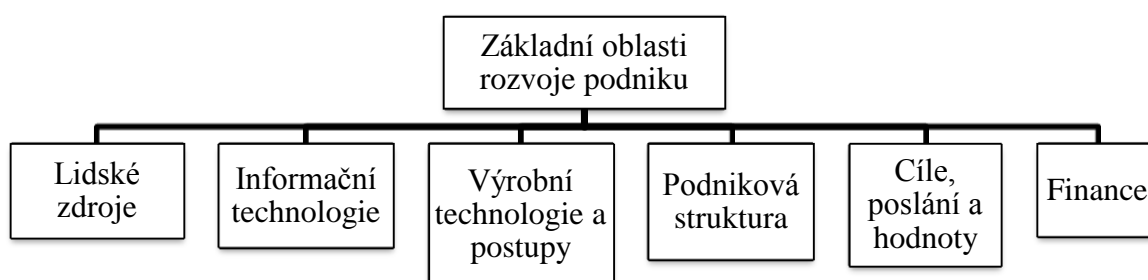
Otázkou významnosti rozvoje lidských zdrojů se zabýval průzkum ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy ČR. Vyplynulo z něj, že nabídka vzdělávání zaměstnanců se nachází na nejvyšší příčce daňově zvýhodněných benefitů. Podniky si tedy uvědomují, že lidský kapitál je nejcennějším majetkem, kterým disponuje. Rozvojem svých zaměstnanců podniky snižují náklady, zvyšují efektivitu řízení a konkurenceschopnost. Jejich následné znalosti, schopnosti a dovednosti vytvářejí hodnotu a pomáhají naplňovat strategické cíle společnosti.

1 CHARAKTERISTIKA A NÁPLŇ ŘÍZENÍ ROZVOJE PODNIKU (SE ZAMĚŘENÍM NA LIDSKÉ ZDROJE)

1.1 Podnik a jeho rozvoj

Podle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník je podnik chápán jako „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.“ [31]

Cílem každého podniku je jeho prosperita a růst. Potřeba rozvoje se odvíjí od podnikových cílů, avšak nejčastěji je rozvoj reakcí na konkurenční tlaky svého okolí, chování zákazníků a nové výzvy. Oblast týkající se rozvoje je velmi všestranná. Obrázek č. 1 znázorňuje nejdůležitější oblasti pro rozvoj v podniku.



Obrázek 1: Základní oblasti rozvoje podniku

Zdroj: [vlastní zpracování]

Samotný rozvoj podniku je chápán jako systematický proces, během kterého jsou nové či obměněné principy a praktiky podnikového chování aplikovány tak, aby vedly k rostoucí efektivitě jednotlivců i celého podniku. W. Bennis (1996) tento pojem definoval jako složitou vzdělávací strategii zaměřenou na změnu přesvědčení, postojů, hodnot a struktury organizace tak, aby se mohla lépe přizpůsobovat novým technologiím, trhům, výzvám a závratné rychlosti změny samé. [1; 286], [4; 210]

Zpočátku bylo pro rozvoj v podnicích využíváno psychologických a sociologických poznatků, díky kterým podnik zvládal období změn pomocí "měkkých" přístupů, např. součinností, budováním týmů, inovací, komunikací, participací, plánování a vedením konfliktů. Plán rozvoje byl založen na systematické analýze a diagnóze okolností, které zapříčinily podnikový úpadek nebo zaostalost. [1; 288]

Komunikací či vyjednáváním lze změnit přístup lidí v podniku a za pomoci těchto měkkých přístupů se může ovlivnit jejich participace na podnikových cílech. Lidský faktor při rozvoji hraje zásadní roli. Avšak při dnešních rychle se rozvíjejících technologiích a narůstající konkurenci je též podstatné se zaměřit na kompletní zlepšování výkonů, řízení kvality a procesů.

1.2 Potřeba rozvoje podniku

Zmapování potřeb rozvoje a stanovení směru změn předchází komplexní analýza situace. Následně dochází v podnicích ke změnám, ať už k drobným (vzdělávání zaměstnanců), nebo rozsáhlým (obnovení výrobního parku). Konkrétní příčinou změny mohou být externí nebo interní faktory.

Vnější faktorem bývá nová technologie, nový materiál, požadavky zákazníků, inovace konkurentů, legislativní změny, změny globální ekonomiky, změny národní a mezinárodní politiky a změny kulturních a sociálních hodnot. [4; 214]

Oproti tomu vnitřní faktor zahrnuje nové produkty podniku, nízký výkon, nízkou morálku, příliš vysoký stres zaměstnanců, nové požadavky managementu organizace, nové požadavky na znalosti a schopnosti, přesun pracovišť, změny pravomocí v podniku a inovace ve výrobních procesech. [4; 214]

Rozvoj podniku se týká všech úrovní řízení. Důležitost je spatřována ve způsobu zavádění a rozsahu změn, které mohou být provázeny nespokojeností ze strany zaměstnanců a řadou jiných nepříznivých důsledků.

1.3 Překážky v procesu rozvoje podniku

Zavádění změn je nezbytné, avšak může přinášet i řadu závažných problémů, které se mohou týkat odporu ke změně, nízké stability, energie zaměřené nesprávným směrem, konfliktů a ztráty podnětů. Některé elementy mohou nasměrovat podnik k úplnému ukončení činnosti, nebo k fúzím, akvizicím, investicím, rušení investic. Proto je nutné řídit změny s dostatečnou opatrností a pozorností a předvídat reakce a pravděpodobné překážky při jejich zavádění. Na druhou stranu se nelze rozvíjení podniku vyhýbat, protože by bez něj podnik ztrácel konkurenceschopnost a vynakládal zbytečné náklady. [1; 290], [4; 290]

Autoři J. Dědina a J. Odcházal díla *Management a moderní organizování firmy* uvádí, že "každý jednatel je vybaven určitou mírou schopnosti vstřebat změny. Pokud je tato hranice překročena, jednatel již není schopen na změnu reagovat." Především v počátečních fázích

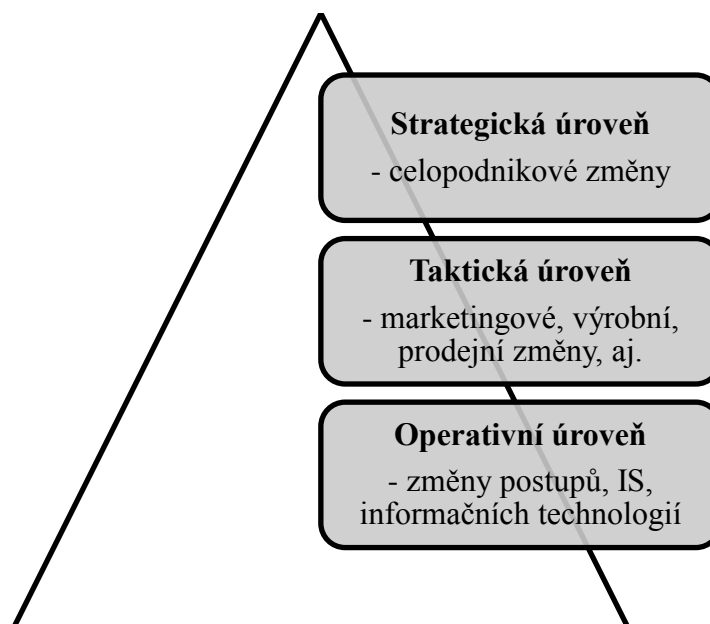
má člověk v podniku ke změnám odpor, protože v nich spatřuje ohrožení známých vzorců chování, svého postavení a peněžní odměny. [4; 215-216], [1; 291]

Mezi hlavní příčinu nelibosti zaměstnanců patří obava z nového. Lidskou přirozeností je nedůvěra v cokoliv, o čem si člověk myslí, že naruší zaběhlou rutinu, metody práce nebo pracovní podmínky. Může se stát, že tyto obavy jsou opodstatněné a že pracovník správně vyčítal postranní úmysly managementu podniku. Obecně platí, že čím hlasitější protesty jsou, tím menší je důvěra celého kolektivu. Změna přináší o to větší obavy, pokud zaměstnanec nemá představu o tom, jak rozsáhlý program rozvoje podnik připravuje. Přirozené odmítnutí změny platí také tehdy, pokud se jedná o narušení pracovních vztahů, postavení nebo kvalifikace. Při rozvoji podniku se lze setkávat se sebedoceňováním, konkrétně v případě vyrovnávání se s novými požadavky nebo schopnostmi osvojit si nové dovednosti. [1; 291-292]

Pro zmírnění nespokojenosti ze strany zaměstnanců by vedení podniku nemělo opomíjet fázi přípravnou, tedy seznámení pracovníků s chystanými změnami. Cílem rozvoje podniku je především začlenění všech lidí do procesu a vyvolání v nich přesvědčení o tom, že změna je něco, s čím mohou spokojeně žít.

1.4 Typy změn v podniku

Změny je možné rozlišovat v několika rovinách, a to ve strategické, taktické nebo operativní. Pro každou oblast řízení je charakteristický jiný druh změn, což je způsobeno kompetencemi příslušných vykonavatelů (vedení podniku, oddělení, pracovní skupina, aj.). Obrázek č. 2 znázorňuje celek rozdělený do třech úrovní rozhodování o změnách.



Obrázek 2: Typy změn na jednotlivých úrovních řízení

Zdroj: [vlastní zpracování]

Strategická změna se zabývá transformací podniku a vychází z jeho plánů a strategických cílů. Vyznačuje se dlouhodobým charakterem a radikálním počínáním v celopodnikových záležitostech. K této plošné změně dochází jak v kontextu vnějšího konkurenčního, ekonomického a sociálního prostředí, tak i v kontextu vnitřních zdrojů, schopností, podnikové kultury, struktury a systému podniku. Uskutečňování těchto změn je jen zřídka přímočarý proces přechodu z jednoho bodu do bodu druhého. Častěji je během procesu vyžadováno soustavné vyhodnocování, opakování a přizpůsobování. [1; 290-291]

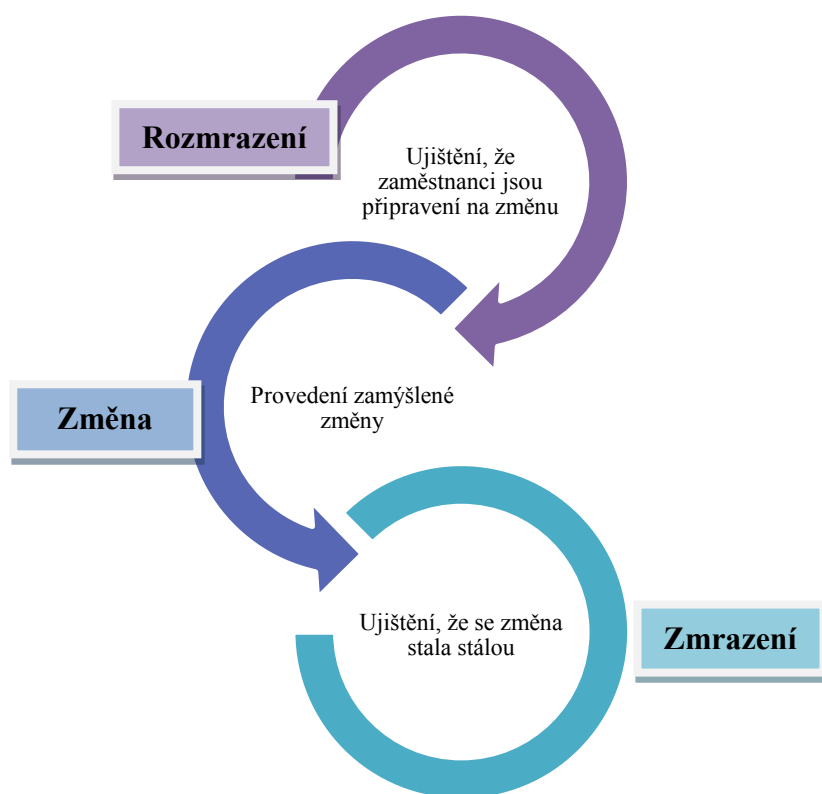
Taktické změny úzce souvisí se stanovenými strategickými plány, protože jsou jejich nadstavbou. Taktická změna zasahuje do rozvoje v oblasti marketingu, prodeje, výroby, vývoje výrobků, vytváření procesů, financí a lidských zdrojů.

Operativní změna se vztahuje k novým informačním systémům, postupům, strukturám a technologiím, které mají bezprostřední vliv na uspořádání práce v podniku. Jejich dopad může být ovšem významnější než strategická změna, protože technologie se aktualizují a vyvíjí prakticky neustále. Proto je pro podnikový rozvoj v této oblasti podstatné, aby se nesledoval jen průběh rozvoje, ale také samotné nástroje. [1; 291]

1.4.1 Teoretické modely změn v podniku

Nejnámější modely rozvoje vytvořil Lewin (1951) a Beckhard (1969). Další příspěvky k tomu, jak pochopit mechanismus změny, předložili Thurley (1979), Quinn (1980), Nadler a Tushman (1980), Bandura (1986), Beer (1990) a další. [1; 292]

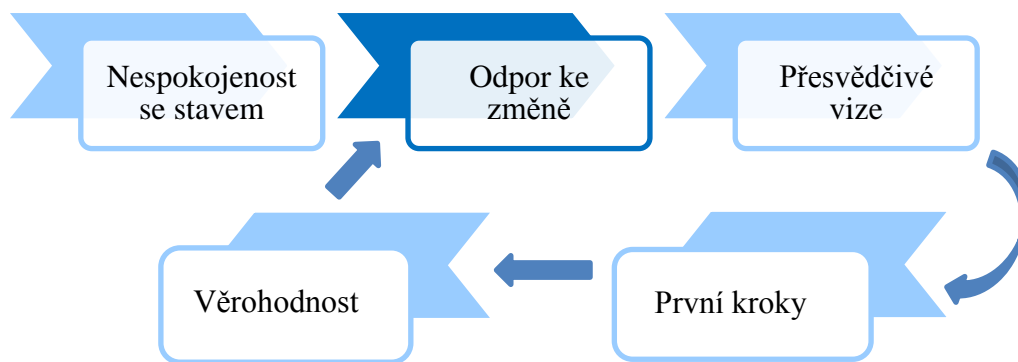
Základními mechanismy Lewinova modelu (viz obr. č. 3) jsou rozmrazení, změna a zmrazení. Přičemž fáze rozmrazení zvažuje připravenost zaměstnanců a současnou rovnováhu podniku, která podporuje existující chování a postoje. Druhá fáze klade důraz na možné ohrožení, které změna pro lidi představuje, a na potřebu motivovat ty, jichž se změna dotkne. V poslední části se změna stabilizuje pomocí zavedení a fixace nových reakcí. [1; 292]



Obrázek 3: Lewinův model řízení změny

Zdroj: upraveno podle [10]

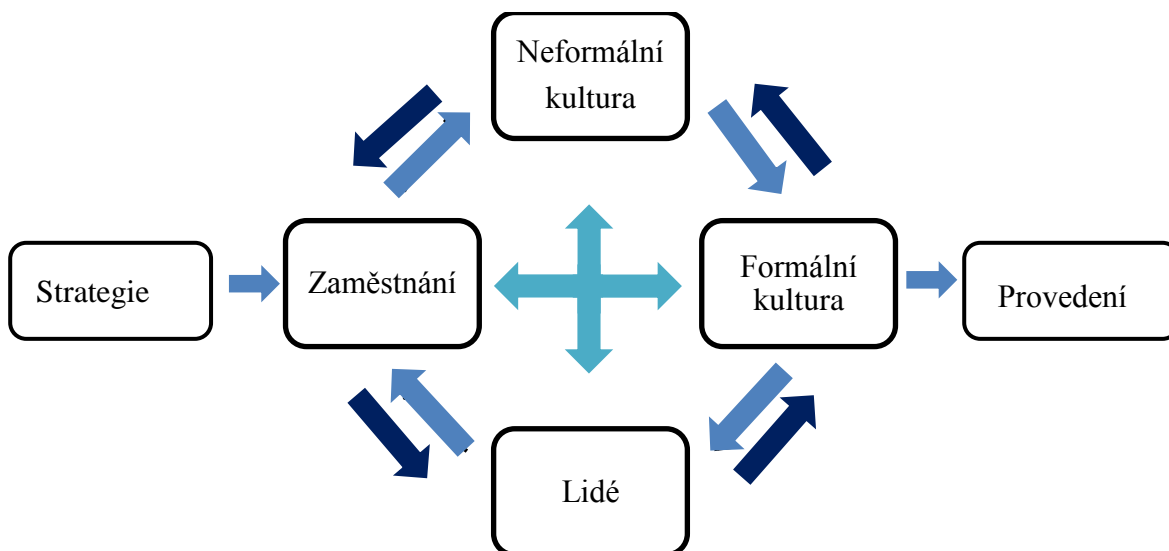
Při zavádění změny dle programu R. Beckharda (viz obr. č. 4) nejprve dochází ke stanovení přesných cílů a definování budoucího stavu podniku, nebo alespoň podmínek po změně. Pro lepší pochopení zaměstnanců se stanoví současné podmínky ve vztahu k cílům rozvoje. Pro období přechodu se definují činnosti a úkoly, které jsou potřebné pro dosažení budoucího stavu. V neposlední řadě se vytvoří strategie pro řízení tohoto přechodu s přihlédnutím k analýze faktorů, které by pravděpodobně mohly ovlivnit tento přechod. [1; 292]



Obrázek 4: Beckhardův model pro změnu

Zdroj: upraveno podle [21]

Nadler a Tushman vytvořili návod na zavádění změn (viz obr. č. 5), který se opírá zejména o motivaci. Nutnost spatřují v řízení přechodu vytvářením organizačních opatření, přesných představ o budoucnosti, ve formování podnikové politiky, která by podporovala rozvíjející podnik. [1; 294]



Obrázek 5: Nadlerův a Tushmanův model pro změnu

Zdroj: upraveno podle [17]

Z těchto teoretických scénářů lze vyvodit potřebu hluboké znalosti podnikové kultury, definování cílů, oddanosti pracovníků, kvalitního vedení a stanovení zdrojů. Pracovní prostředí by mělo podporovat změnu, která bude zároveň podporována samotným podnikem, čímž se rozumí zázemí a prostředky potřebné pro rozvojový program. Při uskutečňování změn by měl být nastaven systém odměňování a oceňování úspěchů, který by pracovníky motivoval k tvorbě společných cílů.

1.5 Vliv technologií na rozvoj podniku

Za úspěšným rozvojem celého podniku nemusí vždy stát pouze lidé. V dnešní době by se žádný podnik neobešel bez technologií. Technologiemi jsou vnímány technické prostředky, kterými se zajišťuje výroba, dorozumívání v podniku, nebo samotné řízení podniku. Informační technologie dnes snadno zvyšují produktivitu práce, jelikož často nahrazují lidskou pracovní sílu. Z tohoto důvodu je velmi důležité si správně zvolit oblast rozvoje, protože by mohlo docházet ke snižování produktivity práce nebo ke snižování efektivity práce a konkurenceschopnosti. [4; 28-29]

Technologie zasahují i do některých vzdělávacích aktivit (např. e-learning), proto je jejich vliv značný. Pokud technologie nejsou přímo rozvojovým nástrojem, alespoň ho doplňují a umožňují efektivnější zavádění změn.

1.6 Učí se organizace

Jednou z příčin neustálého vzdělávání zaměstnanců v podniku je nepřetržitý proces rozvoje informačních technologií. V této závislosti je nutné zajišťovat špičkové odborníky pro jejich obsluhu nebo pro výkon své práce. Z tohoto důvodu se zavedl pojem „učící se organizace“, ve kterém je požadována jistá přizpůsobivost zaměstnance pro aktualizování či získávání určitých znalostí.

Rozvoj podniku na základě rozvíjení lidských zdrojů Wick a Leon (1995) definovali jako soustavně se zlepšující podnik za pomoci rychlého vytváření a zdokonalování schopností potřebných pro budoucí úspěšnost. Podle Garvina (1993) je učení v rámci celého podniku podstatným faktorem, který mu umožňuje přežít. Avšak proces učení na úrovni činnosti, politiky i strategie musí být vědomý, soustavný a integrovaný. Vzdělávání v podniku zajišťuje předávání zkušeností, vytváří programy soustavného zlepšování a implementuje znalosti do všech částí podniku. [1; 450]

Součástí strategie učící se organizace je nepřetržité vzdělávání zaměstnanců a jejich spoluúčast na rozhodování. Významné postavení má analyzování okolního prostředí a vzájemné informování uvnitř podniku. Tato vzdělávající se organizace je založená na konfrontaci názorů všech lidí v podniku. Aby k této konfrontaci docházelo, musí tomu být přizpůsobené interní prostředí. Vzdělávání uvnitř podniku funguje oboustranně. Zaměstnanci se přirozeně učí od vedoucích pracovníků a díky zpětným vazbám se i vedoucí pracovníci učí od svých zaměstnanců.

Rozvojem zaměstnanců se mimo jiné rozumí řízení jejich schopností a znalostí. Schopností se chápe např. orientace na výsledky, řešení problémů, plánování a organizování, odborné

dovednosti, iniciativa, kreativita, rozvíjení jiných lidí, vlastní rozvíjení, řízení, aj. Řízením znalostí se zabývá samostatná podkapitola.

1.7 Znalostní podnik

Podle Scarborougha a Cartera je možné pojem znalost definovat jako kolektivní pracovní zkušenost, o kterou se dělí členové konkrétních skupin nebo komunity. Dle Blacklera lze znalosti dělit na zakotvené v technologiích, pravidlech a procedurách podniku, na vtělené do kultury jako kolektivní moudrost, hodnoty a přesvědčení, na ztělesněné znalosti klíčových členů podniku (know-how) a na koncepční, které se chápou jako schopnosti pracovat s pojmy a poznávací dovedností klíčových členů podniku. [1; 162]

Řízení znalostí v podniku spočívá v získávání znalostí od těch, kteří je mají, a v následném předávání těm, kteří je potřebují, a to v zájmu zvýšení efektivity podniku. [1; 163]

Znalostním podnikem se rozumí takový podnik, který využívá znalosti pracovníků a členů ve prospěch celku. Umožňuje mu získávat, používat a vytvářet hodnotu díky svým zaměstnancům. Ke sdílení těchto znalostí dochází například na intranetu podniku, v zájmových sdruženích, v diskuzních skupinách, aj.

Rozvoj podniku skutečně probíhá na všech úrovních řízení. Může se týkat informačních technologií, změny financování, výrobních postupů, vždy pak bude ale zapotřebí přizpůsobit gramotnost pracovníků.

2 VÝZNAM ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ROZVOJ PODNIKU

2.1 Lidské zdroje

Roku 1981 T. W. Schulz definoval pojem lidský kapitál následujícím způsobem: "Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Vlastnosti, které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál." Podrobněji lidské zdroje popsal Bontis a kol. (1999): "Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což - je-li řádně motivováno - zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace." [1; 50]

Lidské zdroje jsou lidským potenciálem, který ovlivňuje hodnotu podniku a jeho výsledky hospodaření mnohem více než jeho technologické a materiálové vybavení či stav financí. Neexistuje podnik, který by byl schopný fungovat bez lidské pomoci. Proto by se neměla podceňovat její důležitost. S dnešním rychle se rozvíjejícím hospodářstvím je zapotřebí, aby i tempo rozvoje manažerů a především zaměstnanců bylo na srovnatelné úrovni a bylo tak možné jejich potenciál plně využít ve prospěch dlouhodobých podnikových cílů.

2.2 Nákladovost a rizikovost lidského kapitálu

Díky vysokým nákladům na mzdy, pojištění, vzdělávání, školení a sociální zabezpečení jsou lidské zdroje velmi nákladnou položkou. Dokonce mohou tvořit až 50 % celkových nákladů podniku, to se však odvíjí od druhu podnikání. Rozvoj lidských zdrojů je investice, která se podniku vrací v podobě vyšší efektivity, konkurenceschopnosti, kvalifikovanosti pracovníků a v lépe organizovaném pracovním procesu, což následně snižuje zbytečně vynaložené finance.

Avšak lidský kapitál se nevyznačuje pouze svou nákladností, ale také svou rizikovostí. U pracovníků je třeba zohlednit přirozenou fluktuaci, tedy odchody do důchodů či úmrtí. Za riziko lze považovat také odchod pracovníka ke konkurenčnímu podniku. V tomto případě se v praxi sjednávají konkurenční doložky, které podniku zajistí nešíření výrobních tajemství.

Některým odchodům zaměstnanců z podniku je možné zamezit jejich rozvíjením. Nedostatek vyžití při práci může být důvodem k opuštění místa. Pro zamezení zbytečně vynaložených nákladů je potřeba provádět podrobné analýzy a kalkulace rozvojových programů.

2.3 Rozvoj lidských zdrojů

Britský odborník M. Armstrong chápe rozvoj jako vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, kdy je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností. [1; 470]

Majitelé, akcionáři a management podniků si uvědomují naléhavost rozvoje zaměstnanců obvykle díky průzkumu trhu, konkurenčního prostředí, identifikaci kritických míst ve společnosti a novým podnikatelským příležitostem. Zainteresováním lidí na rozvoji může firma získat možnost větší flexibility a variability jejich potenciálu, může rozšířit delegování, zlepšovat pracovní morálku, produktivitu, výkonnost a efektivitu práce, snižovat fluktuaci a nemocnost, orientovat se na vyšší přidanou hodnotu výrobků a služeb. [24; 6], [2; 101, 104]

Rozvoj zaměstnanců může být pro podnik pouze přínosem. Proto by měl být zahrnut do podnikové strategie. Poskytováním možností vzdělávání se a rozvíjení se dává podnik zaměstnanci najevo svůj zájem o něj. Jednotlivci vytváří podnikový celek, který následně napomáhá zajišťovat podnikové cíle. Rozvoj schopností a dovedností by měl zaměstnancům umožnit maximalizaci jejich přínosu pro podnik a poskytovat příležitost zvýšit si kvalifikaci, realizovat svůj potenciál, postupovat v kariéře a zvyšovat svou zaměstnatelnost uvnitř podniku.

Realizace rozvojového programu bývá zajišťována interními vzdělavateli (lektory, manažery, personalisty, kouči), nebo externisty (vzdělávacími agenturami či konzultanty), na kterých podnik přenechává přípravu a uskutečnění programu. Některé vzdělávací akce jsou ze zákona povinné, patří mezi ně školení BOZP a školení řidičů. Předpokladem úspěšného programu je ochota, připravenost a schopnost kontroly vlastního rozvoje samotným zaměstnancem, který se dokáže na základě sebereflexe samostatně a cíleně rozvíjet a který je schopen postupně přebírat odpovědnost za svůj vývoj. Pokud vedení podniku nahlíží na program technokraticky, nebere v úvahu dosaženou úroveň podnikové kultury, sociálně-psychologické předpoklady zaměstnanců, jejich motivaci, postoj ke změnám a jejich schopnosti, sebelepší a sebenákladnější vzdělávání nemůže potom naplnit předem stanovené cíle. [6; 38-39], [2; 104, 112]

V praxi se nejčastěji naráží na následující problémy (viz tab. č. 1). Údaje pochází z interních materiálů poradenské a vzdělávací firmy Transform VSA. [2; 72]

Tabulka 1: Přehled nedostatků a případných řešení

Předmět rozvoje	Vhodné řešení
odborné kvality	studium, zařazení do odborných kurzů, samostudium z odborné literatury
jazykové dovednosti	jazykové kurzy, samostudium
informační technologie	koučování, kurzy IT, samostudium
neschopnost ve funkci	přeřazení do práce, kde lze uplatnit jiné schopnosti
arogance, konfliktnost, neochota spolupracovat	koučování (osobní pohovor), motivování (hrozba postihem), kurz týmové práce
nízká autorita vůči podřízeným	kurz vedení lidí, asertivity, koučování
individualismus	koučování (společné úkoly), kurz týmové práce
dezorganizace, chaos	koučování (vedení k důslednosti), kurzy řízení času a organizace práce
nepřesvědčivost, nekomunikativnost	kurzy komunikace a sebe prezentace, koučování (zvyšování sebedůvěry)
přetížení	změna pracovní náplně, koučování (organizace práce, delegování), kurzy relaxace
nedbalost, nespolehlivost, nekázeň	koučování (důslednost, častější kontrola), motivování (postihy)

Zdroj: upraveno podle [2; 72-73]

Nedostatky mohou být jak na straně zaměstnanců, tak i vedoucích pracovníků. Konkrétním nápravám a samotnému rozvoji může předcházet, nebo rozvoj zaměstnanců přímo doplňovat motivace a stimulační opatření.

2.3.1 Motivace zaměstnanců

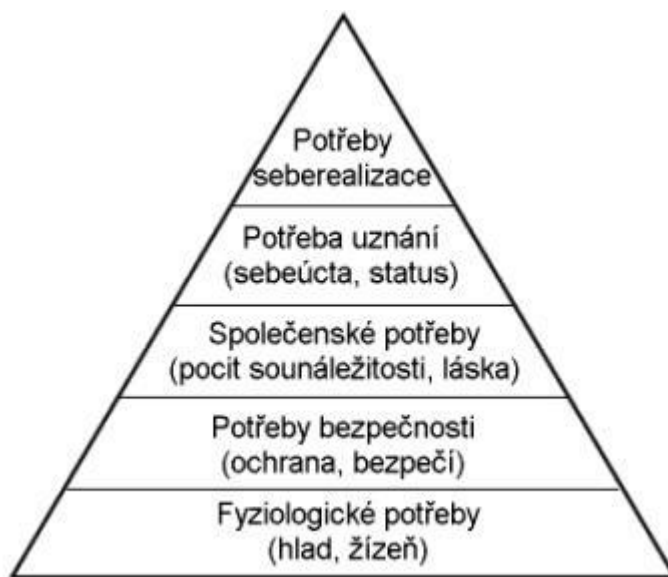
Motivem se rozumí vnitřní pohnutka k tomu, abychom něco udělali. Motivace se pak týká faktorů, které ovlivňují lidské chování. Vychází z již existujících potřeb člověka, které se snaží uspokojovat a následně je uvádět do souladu s podnikovými cíli.

Motivace pracovníků úzce souvisí s vedením lidí a prací personálního útvaru. Většina podniků se zajímá o to, co by měla udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Z tohoto důvodu před nimi stojí řada problémů, mezi které patří získávání a udržení zájmu pracovníků ve prospěch firmy, vyvolávání zájmu v lidech k hledání úspor a zlepšení pracovního procesu, získávání schopných lidí, přesvědčování pracovníků v setrvání v podniku

během složitého období a docilování toho, aby pracovníci byli ochotni nastoupit na mimořádné směny i mimo svou pracovní dobu. Významným úkolem managementu lidských zdrojů je sestavení motivačního programu, jehož cílem je ovlivnění pracovního výkonu a vytvoření či upevnění pozitivního postoje k organizaci všech zaměstnanců. [1; 219], [3; 39], [5; 181]

Nejprve dochází ke zjištění výchozího stavu pracoviště a účinnosti základních motivačních nástrojů a faktorů spokojenosti, dále se specifikují příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a vztahy k zaměstnavateli a stanoví se cíle programu a nástroje k jeho zabezpečení. [5; 181]

V průběhu historického vývoje vznikaly různé teorie pracovní motivace. Teoretik Maslow se svojí pyramidou potřeb (viz obr. č. 6), která se skládá z pěti hlavních kategorií, započal trend k rozvíjení systémů motivace v praktickém řízení lidí. Neuspokojené potřeby bývají hnací silou jednání člověka a následně pak člověka nutí usilovat o svou seberealizaci. [5; 178-179]



Obrázek 6: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj:[14]

Douglas McGregor studoval názory manažerů na člověka, jeho pracovní motivaci a tomu odpovídající způsob řízení lidí. McGregorova teorie nebývá jednoznačně řazena mezi motivační teorie, ačkoliv je významně ovlivnila. Výsledkem jeho práce byly teorie X a Y. Teorie X se zakládá na autoritativní formě vedení, která je spojena se systémem odměn a trestů a s kontrolováním. Zaměstnanci jsou chápáni jako osoby líné a vyhýbavé, rády se tak nechávají řídit. Teorie Y je postavená na větší důvěře k člověku. Představuje styl vedení

vycházející z integrace zájmů členů podniku tak, že směřují svá úsilí vlastní iniciativou a volbou prostředků v rámci stanovených podmínek, a zároveň tak dosahují určitého cíle. [5; 175, 178-179], [3; 5-6]

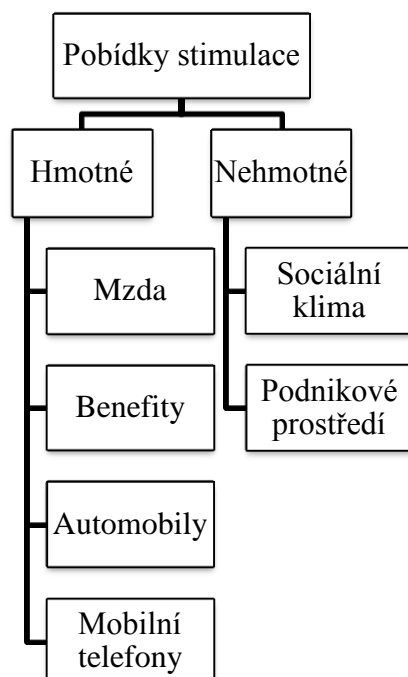
V jistém smyslu Maslow a McGregor hovoří o tomtéž, pouze jinými slovy a z jiného úhlu pohledu. Objevují se však námitky, že je motivace na principu uspokojování potřeb neúčinná. V největší míře lze uspokojit jen sociální potřeby zaměstnanců, tj. potřeby sounáležitosti, kontaktu a emoční potřeby a u některých zaměstnanců také status.

Výstupem motivačního programu většinou bývá opatření, které lze rozčlenit do více oblastí. Tyto oblasti zahrnují zkvalitnění výběru a hodnocení zaměstnanců, tvorbu účinného mzdového systému a zaměstnaneckých výhod, systémy péče o sociální rozvoj zaměstnanců, opatření v oblasti utváření vztahů k zaměstnavateli. [5; 182]

S motivací úzce souvisí stimulace. Vedoucí pracovník provádí stimulaci, která následně ovlivňuje motivovanost zaměstnanců.

2.3.2 Stimulace

Stimulace se chápe jako záměrné a cílené ovlivňování pracovní motivace lidí. Rozumí se tím hmotné či nehmotné pobídky. Přehled těchto pobídek je znázorněn na obrázku č. 7.



Obrázek 7: Pobídky stimulace

Zdroj: [vlastní zpracování]

Je možné rozlišovat mzdu, benefity a zaměstnanecké výhody, sociální klima a celkové prostředí. Zatímco mzda i další hmotné stimuly mají časově omezenou účinnost, pro dlouhodobě stabilní pracovní stimulaci je důležitá podniková kultura. Podniková kultura zahrnuje uznání, úspěch, organizaci práce a funkčnost vazeb, pracovní podmínky a sociální klima, politiku organizace, fungující systém, identifikaci zaměstnanců vůči organizaci podniku, pozitivní postoj zaměstnanců vůči klientům a naopak, otevřené vztahy, možnost zaměstnanců vzdělávat se a odborně růst, možnost seberealizace zaměstnanců. [24; 24-25]

Základnu pro fungování stimulačních systémů tvoří tři předpoklady vycházející z empirického zjištění. Je nutné rozlišovat rozdílnou intenzitu potřeb, individuální potřeby a přetrvávající potřeby. [5; 178-179]

Motivací a stimulací lze ovlivnit průběh následného rozvoje. Hmotná či nehmotná pobídka může pomoci pracovníkovi v rozhodnutí, zda začít rozvíjet znalosti a dovednosti, nebo zvolit pro něj pohodlnější variantu a přejít na jiné pracovní místo.

Řízením rozvoje v podniku se zabývá personální oddělení. V jeho kompetenci se nachází motivování, stimulování i vzdělávání zaměstnanců. Pokud rozvojový program nesestavuje externí firma, je to úloha právě personalisty. Personalista se mimo jiné zabývá získáváním zaměstnanců, jejich výběrem, tvorbou personálních strategií, rozmisťováním zaměstnanců, tvorbou pracovních vztahů, personálním controllingem, hodnocením, odměňováním zaměstnanců, aj.

2.4 Řízení rozvoje lidských zdrojů v podniku

Základním předpokladem pro řízení rozvoje lidských zdrojů v podniku je odborný personál neboli personalisté. Personalista je označován za profesionála, který je kvalifikovaný a schopný poradit jak vrcholovým manažerům, tak ostatním vedoucím a řadovým zaměstnancům. Komplexní znalost personálního ředitele zvyšuje pravděpodobnost úspěchu při strategických rozhodnutích organizace. Podle velikosti podniku se odvíjí i počet personalistů. Potřeba vytvořit personální oddělení vzniká při zhruba 100 zaměstnancích. [5; 14-15, 119-120]

Vedoucí pracovník bývá často posuzován podle kvality svých zaměstnanců, jelikož se na nich odráží jeho dovednost rozvíjet lidi a směřovat je k cílům spojeným s jejich funkcí a s nároky podniku. A právě personální oddělení se pomocí rozvoje a péče o zaměstnance snaží o dosahování těchto podnikových cílů.

Začlenění personálního oddělení a postavení vedoucího podniku v rámci organizační struktury charakterizuje význam personální práce pro realizaci cílů podniku. Personální oddělení může být přímo podřízeno generálnímu řediteli, nebo může být na stejné úrovni řízení, jako se nachází jiné funkční organizační jednotky obchodu, financí, marketingu, aj. Další alternativou je štábní struktura některého z výkonných ředitelů konkrétního oddělení. [5; 13]

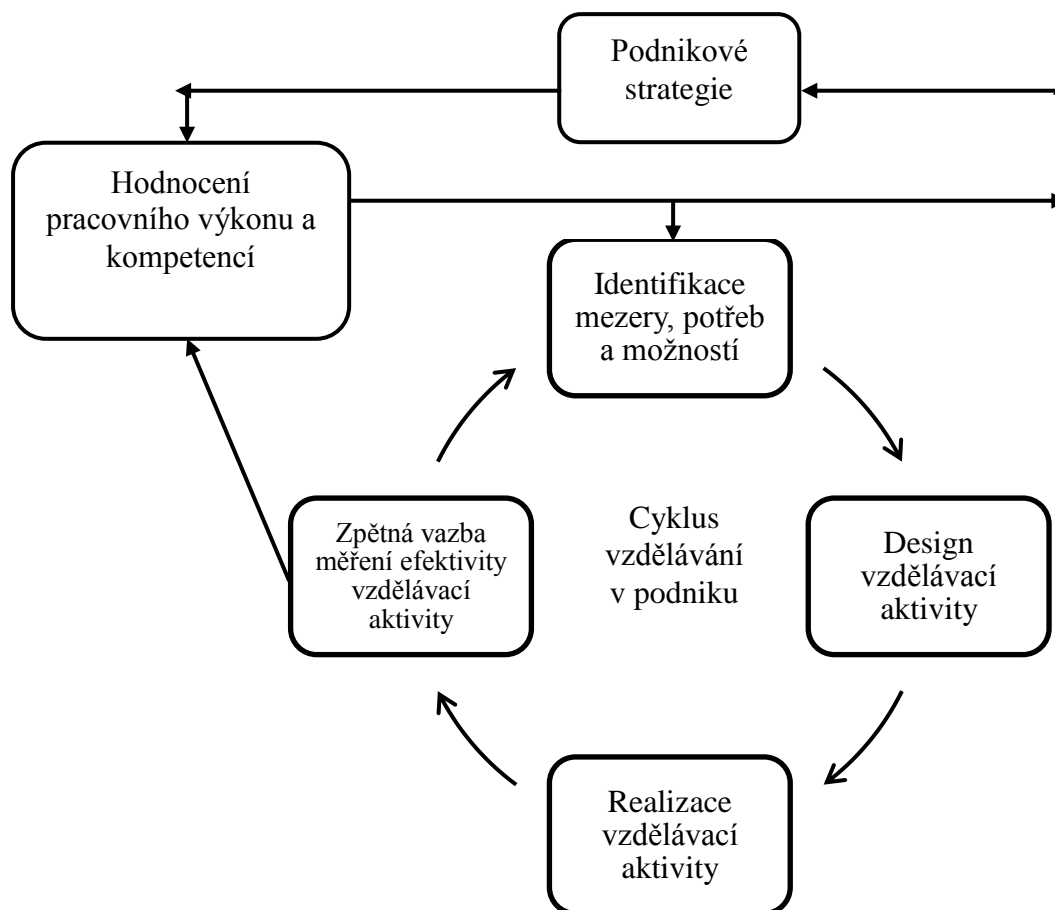
Umístění oddělení tedy závisí na organizačním uspořádání podniku a jeho dané organizační struktuře. Rozlišují se různé typy organizačních struktur, a to jedno-liniové a více-liniové.

Koncepci vzdělávacích programů tvoří většinou personalisté nebo externí vzdělávací společnosti.

2.5 Vzdělávání zaměstnanců

"Vzdělávání je proces, během nějž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje." Honey a Mumford (1996) termín vzdělávání definovali následovně: "Ke vzdělávání dochází vždy, když mohou lidé ukázat, že znají něco, co neznali předtím (znalost, pochopení něčeho a také fakta), a když mohou udělat něco, co nemohli dělat předtím (dovednosti)." [1; 461]

Vzdělávání v podniku, tedy rozvoj lidského kapitálu, je neustálý proces, který navazuje na podnikové strategie a cíle, které se snaží naplňovat. Obrázek č. 8 tento soustavný cyklus znázorňuje.

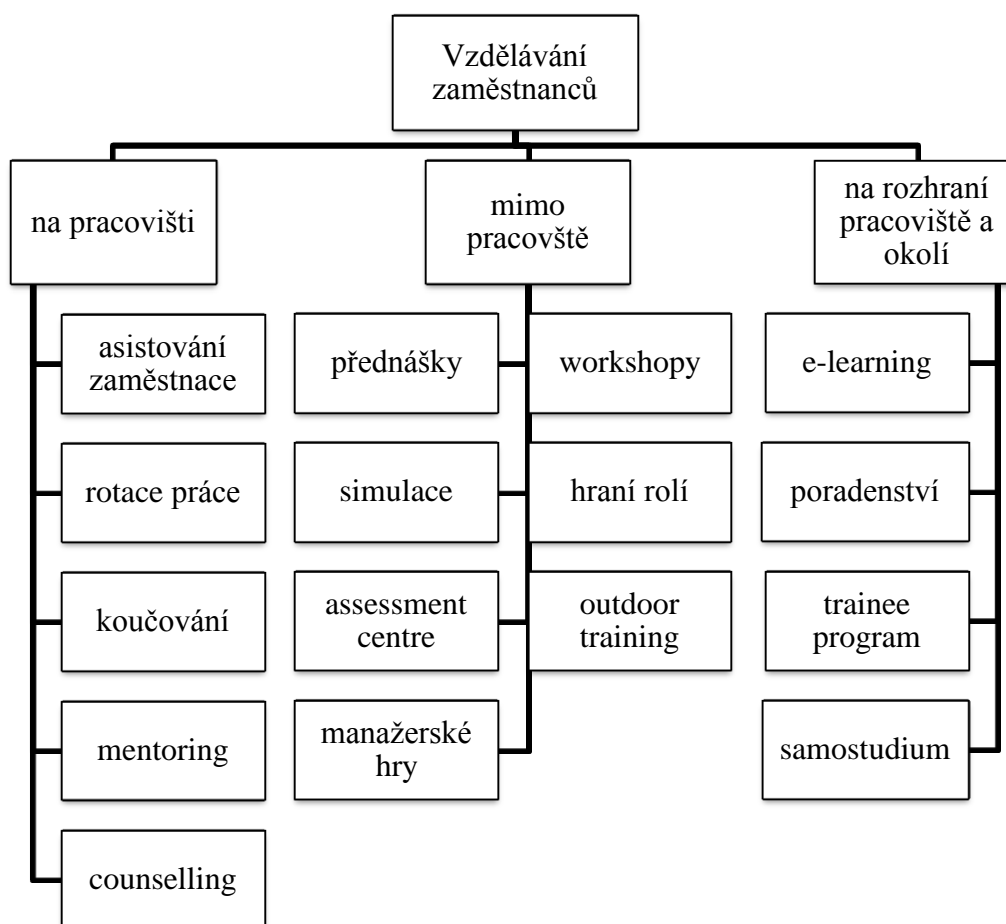


Obrázek 8: Cyklus vzdělávání

Zdroj: upraveno podle [6; 174]

Cyklus podnikového vzdělávání by měl začít identifikací mezer, potřeb a možností podniku jak finančních, tak prostorových a časových. Dále je zapotřebí vytvořit si představu dané vzdělávací aktivity, kterou podnik bude realizovat. Cílem každé vzdělávací aktivity je především zvýšení pracovního výkonu, proto organizace zjišťuje, v jaké míře naplnila svůj cíl. Zpětná vazba efektivity vzdělávání je téměř nejdůležitější částí z celého cyklu, protože identifikuje potřeby pro další období. [5; 289, 296-297], [7; 176], [6; 175]

Všeobecně platí, že ke vzdělávacím činnostem dochází na pracovišti, mimo pracoviště, nebo na rozhraní těchto dvou skupin. Na obr. č. 9 je uveden přehled vzdělávacích programů podle místa, kde k nim dochází.



Obrázek 9: Členění vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: [vlastní zpracování]

2.5.1 Vzdělávání zaměstnanců na pracovišti

Metoda vzdělávání na pracovišti klade důraz na osvojení potřebných dovedností a pracovního jednání. Společným rysem této skupiny je individuální a neformální přístup ke vzdělávanému zaměstnanci. Mimořádně důležitou roli zde zastává školitel, jeho ochota, schopnost učit, vysvětlovat a naslouchat. Školitelova role bývá považována za vhodnější pro vzdělávání kvalifikačně méně náročnějších profesí. Do této skupiny se řadí asistování zaměstnance, rotace práce, koučování, mentoring a counselling. Přínosem těchto metod je aktivní podíl školeného na vzdělávacích aktivitách a neustálá zpětná vazba, to vše na úkor časové náročnosti a vysokého zatížení školitele. [5; 289, 298-300]

Asistování zaměstnance spočívá v plnění pracovních úkolů a postupném samostatném vykonávání. Tato metoda formování pracovního výkonu se používá nejen při školení pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků. [5; 289, 298-300]

Rotací práce se rozumí střídání pracovních míst na jedné úrovni, nebo přemísťování zaměstnance na jiný stupeň úrovně. Většinou bývá využívána během přípravných etap uchazečů na vedoucí pozice. Předpokladem je rostoucí flexibilita zaměstnance a získání náhledu na problémy organizace v širších souvislostech. [5; 289, 298-300]

V případě **koučování** se jedná o proces, při kterém si zaměstnanec pod dohledem školitele (kouče) dlouhodobě osvojuje schopnosti, znalosti a dovednosti, které potřebuje k lepšímu zvládnutí pracovních úkolů a ke svému odbornému a sociálnímu rozvoji. Koučování by mělo poskytovat motivaci, jasnou strukturu, jasný program a efektivní zpětnou vazbu. [5; 289, 298-300], [1; 468]

Mentoring se ve své podstatě velmi podobá koučinku. Avšak při mentoringu si zaměstnanec sám svého školitele (mentora) vybírá a většinou jejich téměř neformální vztah vede i k radám z mimopracovní oblasti. [5; 289, 298-300]

Counselling staví školitele a zaměstnance na stejnou úroveň a vyznačuje se vzájemným konzultováním a ovlivňováním. [5; 289, 298-300]

2.5.2 Vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště mají především hromadný charakter a jsou zaměřeny na skupiny vedoucích zaměstnanců, specialistů a technických pracovníků. Průběh se často podobá institucionálnímu vzdělávání a často se i odehrává v podobném prostředí, např. v učebnách, výukových dílnách, školicích areálech apod. Do skupiny vzdělávání mimo pracoviště patří přednášky, workshopy, manažerské hry, simulace, hraní rolí, assessment centre, outdoor training. [5; 289, 298-300]

Přednáška zajistí školené skupině rychlé předání informací a teoretických znalostí, chybí zde však zapojení posluchačů. [5; 289, 298-300]

Případová studie předkládá účastníkům programu reálnou nebo smyšlenou problémovou situaci, která jimi musí být vyřešena ve stanoveném čase. Charakteristické pro případové studie je nejednoznačné řešení, proto je důležitá argumentace závěrů. [5; 289, 298-300]

Simulace vytváří modelovou situaci, která je specifická vysokými náklady, nebezpečností a rizikovostí. Metoda poskytuje nácvik komunikačních schopností, argumentování a rozhodování. [5; 289, 298-300]

Manažerská hra spočívá v simulaci manažerského rozhodování, které nejčastěji vyhodnocuje počítač. Interaktivní podoba hry dokáže přinutit týmy, aby mezi sebou soutěžily

a vzájemně si konkurovaly. Obecně však manažerská hra slouží pro rozšíření dovedností a znalostí manažerů, pro bližší pochopení simulovaného systému a pro podporu rozhodování. Přínosem do reálného života je následné uvědomování si důsledků jednání. [6; 50], [16]

Hraní her je především určeno manažerům kvůli svému emocionálnímu prožívání nacvičovaných situací. [5; 289, 298-300]

Assessment centre se často používá při personálních činnostech, např. při výběru zaměstnanců. Vzdělávaný je konfrontován s různými simulacemi, se kterými se musí v časových intervalech a v různém pořadí vypořádat. [5; 289, 298-300]

Outdoor training program (plavba na plachetnicích, horská turistika, slézání skal, kanoistika, atd.) učí rozpoznávat povahu manažerské práce. Smyslem je poučení sebe sama o tom, jak pracovník funguje pod tlakem jako vedoucí nebo člen týmu. Dochází k rozšiřování manažerské způsobilosti, zdokonalení sociálního jednání, prohloubení vnímání problémů. [5; 289, 298-300], [1; 473]

2.5.3 Vzdělávání zaměstnanců na pracovišti nebo mimo pracoviště

Při metodách na rozhraní pracoviště dochází k výměně zkušeností, prezentaci různých názorů a zaujímání postojů k reálným problémům na pracovišti, či v celé organizaci. Příkladem tohoto typu je e-learning, poradenství, trainee program, samostudium, aj. [5; 289, 298-302]

E-learning neboli elektronické vzdělávání je vhodné pro rychlé osvojení znalostí, úsporu času a nákladů. E-learning zlepšuje učení tím, že spíše doplňuje vzdělávání tváří v tvář. Jeho účelem tak není úplné nahrazení jiných vzdělávacích nástrojů. [5; 289, 298-302], [1; 481]

Při **poradenství** jsou vedoucí zaměstnanci motivováni k dalšímu vzdělávání a seberozvoji. Zaměřuje se spíše na dodání teoretických předpokladů k řešení konkrétních situací. [5; 289, 298-302], [9; 152]

Cílem **trainee programu** je příprava zaměstnanců, zejména čerstvých absolventů, identifikování jejich silných a slabých stránek, rozšíření jejich odborných předpokladů pro vykonávání daného zaměstnání a snížení nebezpečí obsazení pracovního místa nesprávným uchazečem. [5; 302-303]

3 PROFIL VYBRANÉHO PODNIKU

3.1 Základní charakteristika

Generali Pojišťovna a.s. je právnická osoba podnikající v oboru pojišťovnictví dle příslušných ustanovení obchodního zákoníku a zákona č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví. Podnik byl dne 1. ledna 1995 zapsán do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze pod názvem Generali Pojišťovna a.s. Podniká jako společnost s kapitálovou právní formou, a to jako akciová společnost. [28]

Orgány akciové společnosti Generali Pojišťovna jsou valná hromada, představenstvo, dozorčí rada a výbor pro audit.

Valná hromada podniku je nejvyšším orgánem. V případě, že by pojišťovna měla jediného akcionáře, vykonával by tento akcionář práva valné hromady dle § 190 Obchodního zákoníku. [28]

Představenstvo je statutárním orgánem Generali Pojišťovna a.s., který řídí její činnost a jedná navenek. Jeho hlavním úkolem je rozhodování ve všech záležitostech pojišťovny, pokud nejsou zákonem nebo stanovami vyhrazeny působnosti valné hromady nebo pokud nepotřebuje k rozhodnutí vedení pojišťovny a provádění rozhodnutí valné hromady. Představenstvo se za svou činnost zodpovídá právě valné hromadě, avšak v souladu s právními předpisy a stanovami může prověřovat i další osoby. [28]

Kontrolním orgánem podniku je dozorčí rada, která dohlíží zejména na výkon působnosti představenstva a také na uskutečňování podnikatelské činnosti pojišťovny. Dalším úkolem je dohled na funkčnost a efektivnost řídicího a kontrolního systému a na rozhodnutí a postupy, které se týkají strategie podniku. [28]

Výbor pro audit pojišťovny je také kontrolním orgánem, který především sleduje postup sestavování účetní závěrky, hodnotí účinnost vnitřní kontroly podniku, vnitřního auditu a případně systému řízení rizik. Dále sleduje proces povinného auditu účetní závěrky, posuzuje nezávislost statutárního auditora a auditorské společnosti, které také může doporučovat pro další období. [28]

3.2 Předmět činnosti podnikání

Na základě rozhodnutí Ministerstva financí České republiky č. j. 323/53479/1994 ze dne 26. 10. 1994 bylo pojišťovně dle zákona č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví uděleno dne 14. ledna 2002 pod č. j. 322/116570/2001 povolení k provozování pojišťovací a zajišťovací činnosti. „Povolení se vztahuje na tyto činnosti:

1. pojišťovací činnost dle zákona o pojišťovnictví - v rozsahu pojistných odvětví I, II, III, VI, VII a IX životních pojištění uvedených v části A přílohy č. 1 zákona o pojišťovnictví – v rozsahu pojistných odvětví 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 neživotních pojištění uvedených v části B přílohy č. 1 zákona o pojišťovnictví,

2. zajišťovací činnost neživotních zajištění,

3. činnosti související s pojišťovací a zajišťovací činností (§ 3 odst. 4 zákona o pojišťovnictví),

a) zprostředkovatelskou činnost podle zákona č. 363/1999 Sb.,

b) poradenskou činnost související s pojištěním fyzických a právnických osob podle zákona č. 363/1999 Sb.,

c) šetření pojistných událostí prováděných na základě smlouvy s pojišťovnou podle zákona č. 363/1999 Sb.,

d) provozování zprostředkovatelské činnosti v oblasti stavebního spoření, penzijního připojištění se státním příspěvkem a v oblasti nákupu a prodeje podílových listů otevřených podílových fondů,

e) provozování zprostředkovatelské činnosti v oblasti bankovních a leasingových služeb,

f) vzdělávací činnost pro pojišťovací zprostředkovatele a samostatné likvidátory pojistných událostí.“ [25]

V současné době Generali Pojišťovna a.s. používá mediálně známý slogan „Pod křídly lva“, který se někdy objevuje ve spojení s firemním logem pojišťovny zobrazeném na obrázku č. 10.



Obrázek 10: Logo Generali Pojišťovna a.s.

Zdroj: [15]

3.3 Historický vývoj Generali Pojišťovna a.s.

Počátek působení Skupiny Generali se v českých zemích datuje k roku 1832, kdy byla otevřena první pražská pobočka Assicurazioni Generali. Díky dekretu tehdejšího prezidenta republiky Edvarda Beneše nastalo roku 1945 znárodnování soukromých pojišťoven, tedy i Generali. Až téměř po 50 letech se do už samostatné republiky vrátila jako zastoupení rakouské pojišťovny Erste Allgemeine a navázala na více než stoletou českou tradici. Roku 1995 se zastoupení společnosti Erste Allgemeine přetransformovalo v akciovou společnost Generali Pojišťovna a.s. Téhož roku vznikla společnost Generali - Creditanstalt penzijní fond, jehož zakladateli byli EA-Generali AG Wien a Creditanstalt Asset Management a.s. Praha. [13]

Ke konci 90. let pojišťovna odstartovala komunikaci pomocí internetu a zahájila provoz Call centra s bezplatnou informační linkou 0800 150 155. Ve stejném období získala několik licencí a certifikátů, např. certifikát kvality dle mezinárodní normy ISO 9001 (jako první finanční instituce v oblasti pojišťovnictví a bankovníctví v ČR) nebo licenci pro poskytování pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla. [13]

Po roce 2000 byl zahájen provoz Centra prohlídek poškozených vozidel (tzv. DRIVE-IN), dále bylo otevřeno Servisní centrum Generali, které klientům nabízí širokou nabídku služeb, např. možnost hlášení škod, e-mail a internet servis, který umožňuje uzavírání smluv online. Od roku 2001 nabízí Generali Pojišťovna a.s. služby vlastního řídicího výcvikového centra Generali Polygon. [13]

V dalších letech Generali Pojišťovna a.s. převzala několik ocenění, např. za firemní image "Rhodos 2002", "Rhodos 2005" a za interní časopis Partner. Stala se čtvrtou největší pojišťovnou v oblasti neživotního pojištění a první pojišťovnou ve formě akciové společnosti, která od Ministerstva financí obdržela povolení k provozování pojišťovací, ale i zajišťovací činnosti. Významným mezníkem společnosti bylo převzetí pojišťovny Zürich (1. 1. 2003), které pro Generali znamenalo především posílení pozice v oblasti pojištění motorových vozidel a dalších služeb spadajících do odvětví neživotního pojištění. 21. století se vyznačuje výrazným rozvojem výpočetní techniky a celkově mediálních prostředků, což ovlivnilo modernizaci poskytovaných služeb Generali. V květnu roku 2005 firma spustila nové internetové stránky. V lednu 2008 zahájil svou činnost Generali PPF Holding, který působí v zemích střední a východní Evropy. V České republice je jeho součástí kromě Generali Pojišťovna a.s. také Česká pojišťovna a.s. [13]

3.4 Organizační uspořádání

Organizační struktura podniku vyjadřuje hierarchii vztahů organizačních jednotek, tedy nadřízenost a podřízenost. Strukturu podniku znázorňuje organizační schéma. Organizační schéma Generali zobrazuje obr. č. 11.

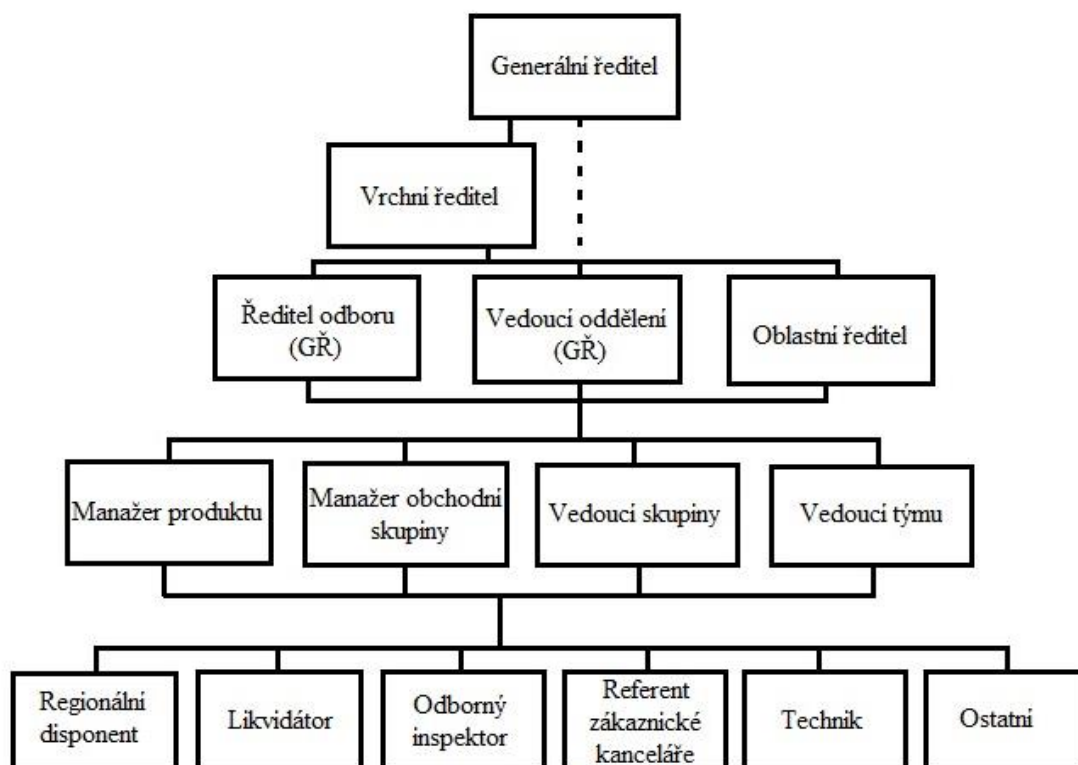
Organizační jednotky Generali Pojišťovna a.s. v podnikové struktuře vznikají dle jimi plněných funkcí (např. produktový management, správa, účetnictví) a objektu jejich činnosti (region – trh, produkt). Kromě funkční a objektové organizační struktury je v pojišťovně aplikován liniový systém. [28]

Struktura vedoucích a jim podřízených zaměstnanců Generali Pojišťovna a.s. se dělí podle rozsahu rozhodovacích pravomocí a odpovědností. Nejvyšší výkonnou manažerskou pozicí vedle statutárních orgánů, předsedy a členů představenstva, je generální ředitel, kterému jsou podřízeni vrchní ředitelé jednotlivých úseků v rámci generálního ředitelství, za něž zároveň nese zodpovědnost. Tyto funkce tvoří vrcholový management podniku. [28]

Druhým stupněm organizační struktury podniku je střední management, který je tvořen řediteli odborů, vedoucími oddělení na generálním ředitelství a oblastními řediteli na oblastních ředitelstvích. [28]

Posledním stupněm organizační struktury Generali Pojišťovna a.s. je nižší management, který je tvořen vedoucími skupin, manažery obchodních skupin a manažery produktů. Tato skupina je přímo podřízena střednímu, případně vrcholovému managementu. [28]

Zaměstnanci výkonné úrovně jsou zařazeni na pozicích regionálních disponentů, likvidátorů, techniků, odborných inspektorů, specialistů referentů, referentů odbytu, referentů zákaznických kanceláří, operátorů, aj. [28]



Obrázek 11: Organizační schéma Generali Pojišťovna a.s.

Zdroj: upraveno podle [28]

3.5 Cíle Generali Pojišťovna a.s.

"Generali Pojišťovna a.s. je komplexním pojišťovacím ústavem, který je schopen nabídnout svým klientům v oblasti životního i neživotního pojištění rozsáhlý servis a bezplatné poradenství při volbě optimálního pojistného krytí. Díky husté síti zastoupení je široký pojistný program Generali snadno dostupný na celém území České republiky. Cílem Generali je vytvářet hodnotu pro akcionáře a zároveň dosahovat nejvyšší možné spokojenosti svých klientů. Generali vlastní certifikát ISO 9001:2008, je nadnárodní společnost a také je třetí největší pojišťovnou na světě." [18]

Součástí dlouhodobé strategie a současně i projektu Pečující pojišťovna je stabilita, rozvoj, kvalita, růst a mimo jiné i péče o zákazníky. Vychází z předpokladu, že téměř 80 % lidí věří osobnímu doporučení, respektive osobní zkušenosti někoho ze svého okolí. Oproti tomu 20 %

lidí věří reklamnímu sdělení. Z tohoto důvodu je pro pojišťovnu prioritou spokojenost zákazníka, která tak může přispět ke stabilním hospodářským výsledkům. [29]

V současné době se Generali snaží optimalizovat klientskou korespondenci, jelikož se jedná o nejčastější formu kontaktu s nimi. Z marketingových výzkumů vyplynulo, že písemná korespondence ovlivňuje jejich chování mnohem více, než jednorázový kontakt s pojišťovacím agentem. Proto dochází k úpravám a ke grafickým či obsahovým změnám v dopisech, jejichž formulace působí vstřícněji. Od fyzických dopisů pomalu upouští a zaměřuje se na elektronickou korespondenci, která je rychlejší a přináší úsporu nákladů. [26], [29]

Velký důraz je kladen na zkvalitnění náboru a adaptaci nových pracovníků. Rozvojem péče poskytované klientům se snaží dosáhnout toho, aby každá kontaktní místa a agenturní kanceláře byly rovnocennou pobočkou Generali. [29]

3.6 Hospodaření Generali Pojišťovna a.s.

Z auditovaných výsledků sestavených na základě mezinárodních účetních standardů IFRS vyplývá, že Generali v roce 2011 hospodařila se ziskem 577 mil. korun. Příznivý výsledek byl ovlivněn dosaženými technickými výsledky, úspornou nákladovou politikou a obezřetnou investiční politikou a výnosy z finančního umístění. K 31. 12. 2011 činilo celkové předepsané pojistné dle údajů České asociace pojišťoven 8 438,9 mil. Kč. S tržním podílem 7,3 % je Generali čtvrtou nejsilnější pojišťovnou v tuzemsku. V segmentu podnikatelského pojištění jí patří dokonce třetí místo. Předepsané pojistné životního pojištění dosáhlo 2 790,1 mil. Kč, které zajistilo 5,7% podíl na trhu a Generali se v tomto druhu pojištění pohybuje mezi desítkou společností na trhu. Ke konci roku 2011 vlastní kapitál Generali dosáhl 1,7 mld. Kč a bilanční suma činila 18 mld. Kč. Proti technickým rezervám v celkové výši 13,3 mld. Kč stála hodnota 16,2 mld. Kč patřící kapitálovým investicím. [20]

Přehled hospodaření let 2007-2011 je uveden v tabulce č. 2. Vyplývá z ní, že nejziskovější položkou pojišťovny je neživotní pojištění. Oproti roku 2010 došlo ke snížení zaměstnanců. Za možnou příčinu lze považovat uzavření jednoho kontaktního místa díky právě již zmíněným přísnějším požadavkům na pracovníky. V porovnání s rokem 2010 došlo k poklesu zisku, ale i přesto byly z dlouhodobého hlediska potvrzeny stabilní hospodářské výsledky.

Tabulka 2. Přehled hospodaření Generali Pojišťovna a.s.

Položka	2007 (mil. Kč, 31.12.)	2008 (mil. Kč, 31.12.)	2009 (mil. Kč, 31.12.)	2010 (mil. Kč, 31.12.)	2011 (mil. Kč, 31.12.)
Aktiva	13 850,0	14 733,5	18 180,2	19 273,5	18 022,9
Vlastní kapitál	1 604,3	1 571,9	2 376,3	2 521,0	1 673,3
Finanční umístění (investice)	10 587,4	11 485,2	13 947,6	13 921,0	12 641,5
Technické rezervy celkem	10 905,9	11 166,5	12 789,2	13 730,3	13 260,0
Hospodářský výsledek za účetní období IFRS	484,6	108,5	970,9	795,4	576,6
Předepsané pojistné celkem, z toho	7 601,0	8 579,6	8 912,2	8 946,5	8 649,5
životní pojištění	2 366,2	2 600,3	2 584,1	2 835,0	2 790,1
neživotní pojištění	5 234,8	5 979,3	6 328,1	6 111,5	5 859,4
Počet zaměstnanců pojišťovny	670	718	728	789	717

Zdroj: upraveno podle [12]

Tabulka č. 3 zachycuje vývoj tržního podílu pojišťovny na českém trhu. Tržní podíl má rostoucí trend. V tabulce se nachází vždy prvních 20 pojišťoven daného roku. Akciová společnost Generali Pojišťovna se dlouhodobě umísťuje mezi deseti nejvíce prosperujícími pojišťovnami v České republice.

Tabulka 3: Předepsané pojistné dle podílu na trhu

Pojišťovna	Předepsané pojistné celkem (tis. Kč)					%				
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Česká pojišťovna a.s.	40 386,4	38 004,7	38 399,5	31 331,9	29 918,9	29,6	27,2	25,4	26,9	25,9
Kooperativa, pojišťovna, a.s.	30 730,0	30 991,7	30 894,7	22 754,3	22 018,4	22,5	22,2	20,4	19,5	19,1
Allianz pojišťovna, a.s.	9 861,9	10 244,5	10 651,2	9 444,8	9 583,7	7,2	7,3	7,0	8,1	8,3
ČSOB Pojišťovna, a.s.	9 485,1	9 638,4	10 235,1	7 382,1	7 832,6	6,9	6,9	6,8	6,3	6,8
Generali Pojišťovna a.s.	8 579,6	8 912,2	8 946,6	8 438,9	7 876,2	6,3	6,4	5,9	7,3	6,8
ING Životní pojišťovna, pobočka pro ČR	7 902,8	6 145,1	5 972,5	5 089,1	4 960,9	5,8	4,4	4,0	4,4	4,3
Pojišťovna České spořitelny, a.s.	6 680,1	6 962,6	9 202,7	6 097,9	5 862,5	4,9	5,0	6,1	5,2	5,1
Česká podnikatelská pojišťovna, a.s.	5 425,1	6 186,3	6 371,8	5 841,5	5 779,1	4,0	4,4	4,2	5,0	5,0
UNIQA pojišťovna, a.s.	4 378,2	4 693,4	4 971,5	5 180,1	5 331,7	3,2	3,4	3,3	4,5	4,6
PRVNÍ AMERICKO-ČESKÁ POJIŠŤOVNA, a.s.	2 168,0	2 137,8	2 156,1	1 917,6	1 853,4	1,6	1,5	1,4	1,6	1,6
Komerční pojišťovna, a.s.	2 030,2	4 824,6	8 981,6	1 644,8	1 617,8	1,5	3,4	5,9	1,4	1,4
AXA životní pojišťovna a.s.	1 533,5	2 158,8	2 643,9	1,3 802	2 872,4	1,1	1,5	1,7	1,5	2,5
POJIŠŤOVNA CARDIF PRO VITA, a.s.	1 512,5	1 709,2	1 950,4	2 226,7	2 313,5	1,1	1,2	1,3	1,9	2,0
Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. (EGAP)	904,6	1 240,2	2 257,7	x	x	0,7	0,9	1,5	x	x
Aviva životní pojišťovna, a.s.	883,6	797,2	966,8	875,2	x	0,6	0,6	0,6	0,8	x
Tringlav pojišťovna, a.s.	692,5	712,5	675,8	671,0	680,3	0,5	0,5	0,4	0,6	0,6
Hasičská vzájemná pojišťovna, a.s.	400,3	541,6	522,1	491,6	466,2	0,3	0,4	0,3	0,4	0,4
VICTORIA VOLKSBANKEN pojišťovna, a.s.	372,9	443,6	525,5	441,7	x	0,3	0,3	0,3	0,4	x
Pojišťovna VZP, a.s.	363,1	380,9	435,2	453,8	310,4	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3
AEGON Pojišťovna, a.s.	328,1	671,4	918,6	866,4	1 024,0	0,2	0,5	0,3	0,7	0,9
Slavia Pojišťovna a.s.	x	286,4	658,4	762,3	714,1	x	0,2	0,4	0,7	0,6
Česká pojišťovna ZDRAVÍ a.s.	295,7	355,7	381,7	437,7	465,2	0,2	0,3	0,3	0,4	0,4
MetLife pojišťovna a.s.	x	x	x	x	877,1	x	x	x	x	0,8

Zdroj: upraveno podle [22]

3.7 Potřeba rozvoje Generali Pojišťovna a.s.

Pojišťovna klade velký důraz na profesionální chování svých zaměstnanců, které je velmi důležité při jednání s klienty. Umístění Generali na trhu více či méně souvisí právě se spokojeností a ohlasem klientů na služby a produkty Generali. Právě proto se věnuje zkvalitnění výběru a adaptaci nových zaměstnanců, ale také i rozvoji stávajících zaměstnanců. Pojišťovna může disponovat kvalitní nabídkou, avšak pokud se budoucí klient setká s neprofesionálním chováním zaměstnance, vždy dá přednost konkurenci.

Generali klade velký důraz na sledování nabídky svých konkurenčních společností, proto svou nabídku velmi často obohacuje o nové produkty či služby. Potřebu rozvoje také spatřuje v přizpůsobování se informačním technologiím, které využívá při komunikaci se zákazníky, řídicími orgány, ale také při interním dorozumívání.

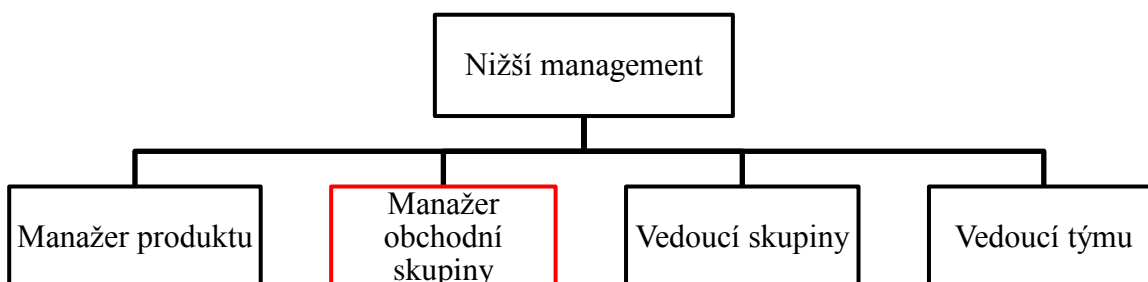
Rozvoj se především týká zaměstnanců a vedoucích pracovníků, jelikož nové produkty, služby či technologie jsou podnětem k učení.

4 ANALÝZA ROZVOJOVÉHO POTENCIÁLU VYBRANÉHO PODNIKU V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ

Kapitola se zabývá personálním oddělením v Generali, které umožňuje rozvíjení lidských zdrojů. Díky interním dokumentům pojišťovny je provedena analýza vzdělávacích aktivit uskutečňovaných v podniku. Pomocí SWOT analýzy je zjišťováno pracovní a mimopracovní prostředí, které ovlivňuje rozhodování o dalším rozvoji podniku. Pro zhodnocení rozvojového potenciálu bude provedeno dotazníkové šetření. Bude se zaměřovat na vzdělávací aktivity v pojišťovně, jejich mobilitu a možnost rozvoje. Výsledky empirického šetření poslouží ke zpracování plánu pro další rozvoj Generali Pojišťovna a.s.

4.1 Postavení personálního oddělení v Generali Pojišťovna a.s.

Útvar pro lidské zdroje Generali Pojišťovna a.s. se v organizační struktuře nachází na úrovni nižšího managementu, který zobrazuje obrázek č. 12. Manažer obchodní skupiny obstarává také personální management oblastní kanceláře. Součástí nižšího managementu je i manažer produktu, vedoucí skupiny a vedoucí týmu.



Obrázek 12: Nižší management Generali Pojišťovna a.s.

Zdroj: upraveno podle [28]

Personální oddělení zajišťuje personální a mzdovou agendu celého podniku, školení a programy dalšího vzdělávání zaměstnanců a pojišťovacích agentů. Zodpovídá za pracovněprávní poradenství, nábor a výběr nových zaměstnanců, provádění pravidelných porad, personální controlling a management rozpočtů, nákladů a plánů. V tuzemském právním prostředí je povinností každého podniku zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Prací personalistů pojišťovny je zajišťování požární ochrany, ale také i BOZP. Dalšími činnostmi je poskytování benefitů a organizování hromadných aktivit

pro zaměstnance nebo široké okolí. Generali Pojišťovna se podílí na organizování dětských dnů, koncertů nebo jiných událostí. [19], [28]

Nedílnou součástí činnosti personalistů je adaptace a hodnocení zaměstnanců, stanovování cílů a posuzování jejich výkonnosti, s čímž souvisí uskutečňované hodnotící pohovory a následně realizované opatření. S personalisty podniku úzce spolupracuje skupina trenérů, která vytváří a inovuje vzdělávací činnosti a zvyšuje tak kvalifikaci celého podniku. [19]

Personální oddělení oblastní kanceláře Generali Pojišťovna a.s. v Pardubicích je tvořeno jedním personálním ředitelem. Pro dosažení stále lepšího umístění na trhu posiluje pojišťovna své konkurenční výhody. Za klíčovou výhodu považuje především kompetentní a motivované pracovníky. Zaměstnancům dvakrát ročně poskytuje nabídku vzdělávacích a tréninkových programů. Každý pracovník má možnost vybrat si druh vzdělávání, místo, školitele a období, ve kterém se tréninkový program uskuteční.

4.2 Analýza pracovního a mimopracovního prostředí

Pro konkrétnější zhodnocení současné situace Generali Pojišťovna a.s. je v práci použita SWOT analýza, která umožňuje nalézt silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby pro podnik.

4.2.1 SWOT analýza

Univerzální metoda SWOT analýza slouží ke zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost podniku nebo konkrétní záměr (nový produkt, služba, aj.). SWOT je zkratkou anglických vyjádření pro silné a slabé stránky (strengths and weaknesses), příležitosti a hrozby (opportunities and threats). Možnou podobu znázorňuje obrázek č. 13. [23]



Obrázek 13: SWOT analýza

Zdroj: [11]

Silnou stránkou Generali Pojišťovna a.s. je jednoznačně její kvalifikovaný personál, který využívá možnosti dalšího rozvoje, čímž zvyšuje vzdělanost uvnitř podniku. Loajalita, synergismus a spolupráce pracovníků přispívají k plnění podnikových cílů. Pojišťovna je nadnárodní společností s důvěryhodným jménem, díky němuž pracovníci věří v její perspektivu. Generali Pojišťovna a.s. je jedinou pojišťovnou v ČR, která disponuje certifikátem ISO 9001:2008. Webové stránky umožňují žadatelům o práci najít informace o volných místech a poskytují také online služby a možnost online pojištění. Služby zajišťuje rozsáhlá síť poboček. Dobré pracovní prostředí je posilováno společnými sportovními aktivitami a školeními v přírodě.

Slabou stránkou pojišťovny se jeví stále se rozrůstající konkurence, která může na trh vždy zavést nový a výhodný produkt. Do nevýhodné situace může pojišťovnu stavět její mateřská společnost sídlící v italském Terstu, jelikož lidé často reagují lépe na národní podniky. Poptávka po pojištění závisí na globální ekonomické situaci. Nabídka produktů pro pojištění průmyslu a podnikatelů je oproti konkurenčním pojišťovacím ústavům ochuzená, a to např. o pojištění úvěrů, pojištění finančních rizik, aj.

Příležitostí pro pojišťovnu je růst společnosti, který by mohl zajistit větší podíl na trhu díky nabízeným službám a produktům. S tím souvisí zavádění nových druhů pojištění a oslovování tak širšího počtu obyvatel. Ke zviditelnění pojišťovny by mohlo být více využíváno médií, ačkoliv pojišťovna v roce 2010 získala několik ocenění za její public relations.

Hrozbou pro Generali je vstup dalších konkurenčních společností na pojistný trh. Legislativní změny mohou být také považovány za hrozbu. Pokud by došlo ke změně či výmazu činnosti v zákonu č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví, podle kterého svou činnost Generali provozuje, mohlo by se jednat o velký pokles tržního podílu. Hrozbou může být také zvyšování hackerských útoků, pojistných podvodů, nebo rostoucí nedůvěra lidí způsobena krizí.

Po konzultaci s podnikem jsou konkrétní položky SWOT analýzy následně obodovány a uspořádány podle důležitosti pro pojišťovnu (viz tab. č. 4). Zvolené rozmezí závažnosti je od 1 (zanedbatelné) do 5 (velmi důležité). Těmto hodnotám závažnosti je přiřazena váha od 0 do 1.

Tabulka 4: SWOT analýza Generali Pojišťovna a.s.

Silné stránky	Hodnocení 1-5	Váha 0-1	H*V	Slabé stránky	Hodnocení 1-5	Váha 0-1	H*V
Kvalifikované LZ	3	0,5	1,5	Konkurence	3	0,6	1,8
Nadnárodní společnost	2	0,3	0,6	Ekonomická situace	2	0,2	0,4
Certifikace ISO	2	0,1	0,2	Nabídka produktů	1	0,1	0,1
Online služby	3	0,1	0,3	Mateřská společnost	1	0,1	0,1
Příležitosti	Hodnocení 1-5	Váha 0-1	H*V	Hrozby	Hodnocení 1-5	Váha 0-1	H*V
Větší podíl na trhu	4	0,4	1,6	Rostoucí konkurence	4	0,6	2,4
Nové produkty	4	0,4	1,6	Legislativní změny	3	0,2	0,6
Využívání reklamy	2	0,2	0,4	Pojistné podvody	2	0,2	0,4

Zdroj: [vlastní zpracování]

Z takto sestavené tabulky se odečtou celkové hodnocení slabých stránek od silných a celkové hodnocení hrozeb od příležitostí.

$$S - W = 2,6 - 2,4 = 0,2$$

$$O - T = 3,6 - 3,4 = 0,2$$

Výsledkem jsou kladná čísla, tudíž se podnik nachází v kvadrantu silných stránek a příležitostí. Z tohoto kvadrantu využití vyplývá, že silné stránky podporují nacházení

a následné využívání příležitostí. Příznivá situace by tedy mohla pravděpodobně pro Generali znamenat růstovou až agresivní strategii. [9; 91-92]

4.3 Identifikace potřeb rozvoje

Pojistný trh České republiky tvoří bezmála 28 pojišťoven. Začíná tedy být pojišťovnamí a zajišťovnamí přehlcen. Generali tak musí věnovat obzvlášť velkou pozornost rozvoji svých zaměstnanců.

Oblasti týkající se rozvoje se zaměřují především na schopnosti řídicích pracovníků, na jejich zvládnutí stresových situací a organizování časových úseků, dále je rozvoj určen zaměstnancům a jejich zlepšování komunikačních a vyjednávacích dovedností, které jsou směrodatné při vedení skupiny.

Vedoucí pracovníci a zaměstnanci Generali Pojišťovna a.s. se vzdělávají a učí novým věcem po celou dobu své kariéry. Proto jsou dále popisované vzdělávací programy rozděleny na vstupní a rozvojové.

4.3.1 Vstupní vzdělávací a tréninkové programy pro manažery

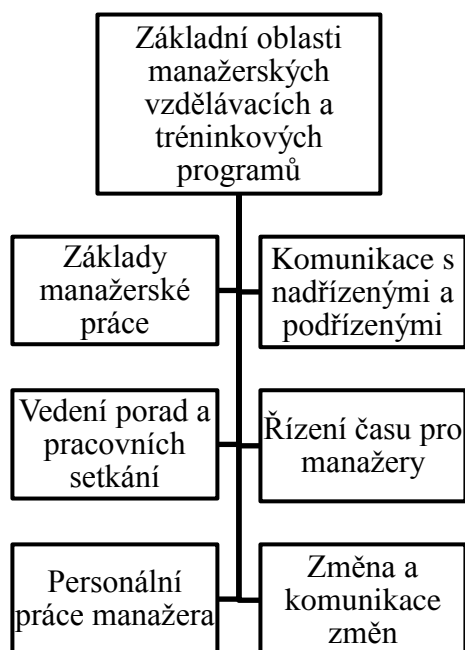
Vzdělávací programy určené vedoucím pracovníkům oblastních kanceláří se zaměřují především na rozvoj personálních ředitelů. Pokud by k němu nedocházelo, bylo by pro výkonné zaměstnance, obchodní službu a ostatní pracovníky pojišťovny demotivující být podřízen člověku, který ke svým činnostem nemá nejvhodnější dovednosti.

Vedoucí agentury na pozicích personálních ředitelů se pravidelně účastní dvoudenních seminářů probíhajících ve školicích zařízeních, převážně v hotelích. Kapacita semináře je 14 míst. Poměrně nízký počet napomáhá individuálnímu přístupu trenérů. [30]

Cílem vstupních tréninků je rozvoj vedení se zaměřením na personální práce. Vedoucí kanceláře získává poznatky z oblasti budování personálního stavu agentury. Úkolem trenéra je naučit personalistu rozpoznávat předpoklady a motivaci účastníka výběrového řízení. Pro personalistu jsou důležitým přínosem tréninků školení zaměřená na motivaci a podporování zaměstnanců včetně zvládnutí obav při práci v terénu. Poslední seminář se týká vyjednávání personalisty s jeho zaměstnanci. Personální manažer je tak schopen pracovat s pochvalou či výtkou, dále je schopen sestavit dlouhodobý plán rozvoje zaměstnanců a obchodní služby. [30]

4.3.2 Rozvojové manažerské vzdělávací a tréninkové programy

Manažeři mají kromě vstupních seminářů možnost rozvíjet se v dalších směrech. Může se jednat o rozšíření jazykových znalostí, počítačové gramotnosti, nebo jiných oblastí. Vzdělávací programy dávají manažerům příležitost vypracovat se do takové míry, že sami budou schopni vzdělávat své podřízené zaměstnance (koučink). Obrázek č. 14 uvádí hlavní oblasti rozvoje manažerů.



Obrázek 14: Základní oblasti manažerských vzdělávacích a tréninkových programů

Zdroj: [vlastní zpracování]

Díky programu Základy manažerské práce umí manažer efektivně využívat styly vedení a řízení lidí. Kurz dává manažerovi možnost získat znalosti z oblasti koučinku, týmové práce, delegování, vedení sdílenou vizí. [27]

Pomocí interaktivních metod kurzu Komunikace s nadřízenými a podřízenými se manažer dokáže snáze prezentovat. Seminář manažera učí autoritě, vytýkácímu, hodnotícímu a motivačnímu pohovoru a mimo jiné také i chvále či kritice. [27]

Trénink Vedení porad a pracovních setkání je zaměřen zejména na zefektivnění porad manažera. Vedoucí pracovník tak dokáže rozeznávat typy účastníků a předsedajících, přínosy porad, jejich cíle a rozdělení. Po zvládnutí kurzu je manažer schopen obstát při obtížných situacích při vedení hromadných jednání. [27]

Manažeři stejně jako zaměstnanci a obchodní služba musí zvládnout zorganizování svého času. Právě proto je hlavním přínosem tréninku Řízení času pro manažery především

zamezení plýtvání času. Vedoucí pracovníci tak dokáží monitorovat svůj časový progres a odmítnout časově přehnané zadání. [27]

Jednodenní povinný kurz Personální práce manažera přináší vedoucímu poznatky o chybách ve vedení výběrového pohovoru, dále o technikách, sestavení a vyhodnocení assessment centra, o práci se zaměstnancem v průběhu zkušební doby a o vedení hodnotícího pohovoru. [27]

Díky kurzu Změna a komunikace změn zvládne manažer připravit své zaměstnance na změny, dokáže tak předvídat jejich dopady. V malých skupinách si účastníci zkusí realizaci změn a jejich následné zvládnutí. [27]

4.3.3 Vzdělávací a tréninkové programy pro pojišťovací agenty

Obchodní služba zahrnuje pojišťovací agenty, kteří nejsou zaměstnanci Generali Pojišťovna a.s. Svou činnost pro pojišťovnu vykonávají na základě živnostenského listu. Stejně jako vedoucí pracovníci a zaměstnanci, také agenti se vzdělávacích tréninků a školení účastní již od počátku své kariéry v Generali Pojišťovna a.s. Aby každý z nich pomáhal naplňovat její globální cíle, musí projít téměř deseti povinnými semináři. Na obrázku č. 15 je uveden výčet oblastí vzdělávacích aktivit pro obchodní službu.



Obrázek 15: Základní okruhy tréninkových a vzdělávacích programů pro obchodní službu

Zdroj: [vlastní zpracování]

Náplní seminářů je seznámení se s legislativou, kterou se rozumí zákon o pojistné smlouvě, zákon o pojišťovacích zprostředkovatelích, zákon o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla, dále to je přiblížení současné situace na pojistném trhu, historie společnosti, prodejního postupu, pojistných taktik vedoucích k uzavření obchodů, produktů.

Budoucí pojišťovací agent se díky tréninkovému programu Obchodní dovednosti dokáže vcítit do klienta a vést s ním jak pozitivní komunikaci, tak i negativní či manipulativní komunikaci. [27]

Forma výukových programů závisí na důležitosti probíraného tématu. Seminář pro rozšíření znalosti v oblasti legislativy probíhá formou přednášky. Oproti tomu seminář týkající se průběhu kontaktování klientů je veden interaktivní formou, kde se střídá výkladová pasáž spojená s prezentací, řízená diskuze, praktická práce ve skupinách, cvičení a modelové situace. Velký důraz je kladen na poskytování zpětné vazby samotným účastníkům tréninků. [27]

4.3.4 Vstupní vzdělávací a tréninkové programy pro zaměstnance

Zaměstnanec pojišťovny se stejně jako pojišťovací agent účastní povinných vstupních kurzů, které mu podávají informace o organizaci podniku, firemní kultuře, interních procesech, produktech, bezpečnostních předpisech a opatřeních. Důležitou částí semináře je zaučení se s výpočetními interními programy, které pojišťovna používá při všech činnostech spojených s pojišťováním. [27]

Po zkušební době zaměstnanec získává přehled o stylech komunikace. Pomocí případových studií a modelových situací si zaměstnanec nacvičuje verbální a neverbální projev. Zaměstnanec se naučí vnímat význam osobní a firemní image v rámci komunikace. Po šesti měsících praxe dochází ke zdokonalování zvládnutí konfliktních situací, kritiky, psychohygieny, zvyšování či snižování sebevědomí a méněcennosti. [27]

4.3.5 Rozvojové vzdělávací a tréninkové programy pro zaměstnance

V průběhu své kariéry má každý zaměstnanec možnost nabýt nových znalostí nebo dovedností a dále se v různých směrech rozvíjet. Následující obrázek č. 16 obsahuje přehled rozvojových programů pro zaměstnance Generali.



Obrázek 16: Základní rozvojové programy pro zaměstnance Generali Pojišťovna a.s.

Zdroj: [vlastní zpracování]

Program Profesionální písemná komunikace se věnuje nácviku obchodní korespondence, která zahrnuje dopisy či e-maily mířené nejen zákazníkům. Důraz je kladen na stylistické obraty a psychologii v komunikaci s vnitřním či vnějším klientem. [27]

Kurz Jednání v konfliktních situacích je zaměřen na komunikaci ve stresových a emočně vypjatých situacích. Po dokončení kurzu má zaměstnanec možnost zvládnout sebevědomou a zdravě asertivní komunikaci. Díky týmovým hrám a případovým studiím se pracovník naučí účinně argumentovat a improvizovat, řešit spory a nahlížet na konflikt i z pohledu pozitivního přínosu. [27]

Účastník tréninku Prezentační dovednosti, vystupování a jednání jménem společnosti se naučí jak správně prezentovat, přesvědčit ostatní a získat jejich zájem. Kurz v zaměstnanci vybuduje sebedůvěru, která zamezí strachu vystoupení před cizími lidmi, na poradě nebo jednání. Trenér své svěřence učí zásadám etikety, profesionálnímu image a projevu. [27]

Díky školení Efektivní řízení času je zaměstnanec schopen řídit svůj čas efektivněji a systematictěji. Po absolvování je pro pracovníky snazší zvládat rušivé či stresující faktory. Školení probíhá formou výkladu a diskuze, která účastníky nutí zamyslet se nad svou organizací pracovního a mimopracovního dne. [27]

Prostřednictvím programu Teambuilding dochází k upevnění sounáležitosti jednotlivců s týmem, ke zkvalitnění komunikace uvnitř skupiny a odstraňování bariér. Tento motivační program je veden převážně diskuzní formou. Přínosem bývá zvýšení pracovní morálky, loajality vůči podniku, rozvinutí vůdčích schopností, konstruktivní práce na silných a slabých stránkách týmu a jeho jednotlivých členů. [27]

Rozvojový program Stress management je určen skupině zaměstnanců, která je vystavena soustavnému tlaku. Zaměstnanec se poté dokáže se stresem vypořádat. Součástí skupinových rozhovorů, dotazníků a sociálních her je prodiskutování pojmu „syndrom vyhoření profesionálů“. [27]

4.4 Dotazníkové šetření zaměřené na analýzu vzdělávacích aktivit v podniku

Empirické šetření probíhalo formou dotazníku, který poslouží pro zanalyzování vzdělávacích aktivit v pojišťovně. Dotazník (viz Příloha A) je formou časově a finančně nenáročnou, stinnou stránkou je nízká návratnost. Avšak pro zjištění, zda na pracovišti probíhá rozvoj a vzdělávání pracovníků, je dostačující. Dotazník byl pověřeným zaměstnancem pardubické kanceláře Generali Pojišťovna a.s. rozeslán do e-mailových schránek zaměstnanců. Kvůli různorodosti pracovních pozic a následně i časovému vytížení nebylo možné uskutečnit šetření v rámci osobního setkání.

Základním souborem šetření byli zaměstnanci a pojišťovací agenti akciové společnosti Generali Pojišťovna. Celkem bylo požádáno o vyplnění 25 zaměstnanců včetně obchodní služby, přičemž všichni tvořili reprezentativní vzorek. Vyplňování respondentům zabralo 3 dny. Díky ochotě referentky zákaznické kanceláře byl dotazník zpracován buď v elektronické podobě, nebo také i v tištěné. Návratnost dotazníku byla 100%.

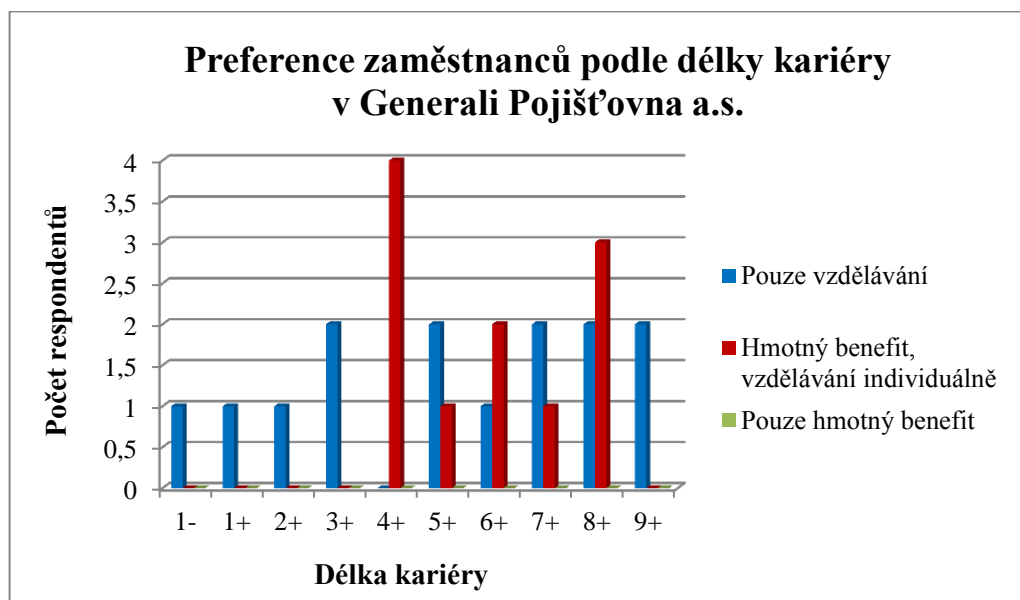
První část dotazníku se zaměřuje na identifikování respondenta. Další část zjišťuje preference tázaného v oblasti vzdělávání v podnicích. Poslední část analyzuje, zda na pracovišti dochází k rozvoji, a to buď ke vzdělávacím aktivitám, či k mobilitě uvnitř podniku.

5 ZHODNOCENÍ ROZVOJOVÉHO POTENCIÁLU VYBRANÉHO PODNIKU V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ A DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ ROZVOJ

5.1 Zhodnocení rozvojového potenciálu

Z empirického šetření vyplývá, že všichni dotázaní zaměstnanci pobočky Generali Pojišťovna a.s. v Pardubicích využívají dalšího rozvoje a současně vzdělávání považují za velmi přínosné pro fungování podniku. O vzdělávacích programech se kolektiv zaměstnanců dozvídá především prostřednictvím e-mailu, nebo přímého nabídnutí personálního ředitele. Po absolvování rozvojových programů existuje mezi zaměstnanci a personálním ředitelem zpětná vazba. Zaměstnancovo zhodnocení programu slouží pro vytváření další nabídky vzdělávacích a tréninkových školení.

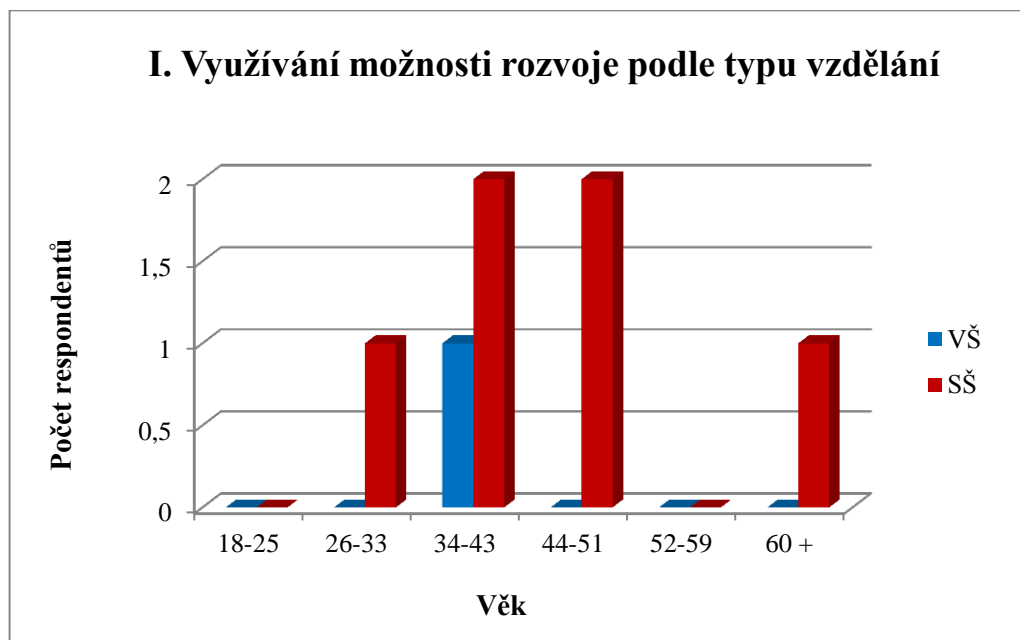
Pokud by si zaměstnanec mohl vybrat mezi vzděláváním a benefitem v podobě automobilu, mobilního telefonu, stravenek, převažoval by výběr možnosti dalšího vzdělávání. Následující obrázek č. 17 ukazuje, že v prvních třech letech kariéry zaměstnanců pojišťovny je upřednostňováno vzdělávání. V dalších letech by pracovník raději volil jistotu ve formě hmotného benefitu a vzdělával se podle vlastní potřeby. Důležitost dalšího rozvoje v podniku potvrzuje i skutečnost, že žádný respondent ne zvolil výhradně možnost hmotného benefitu.



Obrázek 17: Preference forem vzdělávacích a tréninkových programů

Zdroj: [vlastní empirické šetření]

Obrázek č. 18 zaznamenává počet pracovníků, kteří se vzdělávacích a tréninkových programů účastní vždy, když je jim tato možnost nabídnuta, tedy minimálně dvakrát ročně. Z grafu je patrné, že respondenti ve věku 34 až 51 let využívají možnosti dalšího rozvoje nejvíce. Současně je nejvyšším dosaženým vzděláním těchto zaměstnanců střední škola zakončená maturitní zkouškou.

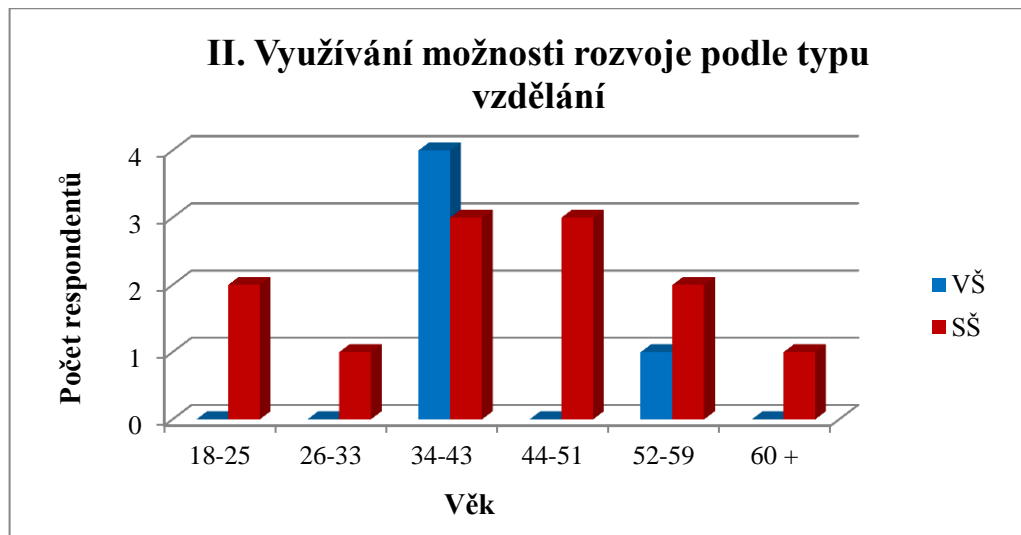


Obrázek 18: I. Využívání možnosti rozvoje podle typu vzdělání

Zdroj: [vlastní empirické šetření]

Nárůst využívání dalšího vzdělávání je zaznamenán v následujícím grafu (viz obr. č. 19). Důvodem vyšších hodnot je menší využívání možnosti rozvoje. Bylo zjištěno, že nejčastější překážkou účasti na tréninzích je pracovní zaneprázdněnost a časové vytížení. Zaměstnanec tak musí volit mezi hromadící se prací a rozvojem sebe sama. Průzkum také ukázal, že zaměstnancům v rozvoji brání vzdálenost do místa školení a délka kurzu.

Největší počet zaměstnanců, který využívá vzdělávací aktivity alespoň jednou ročně, je středoškolsky vzdělán. Věkové rozhraní se podobá předchozímu grafu, kdy zaměstnanci mezi 34. a 51. rokem navštěvují školení a tréninky nejvíce.



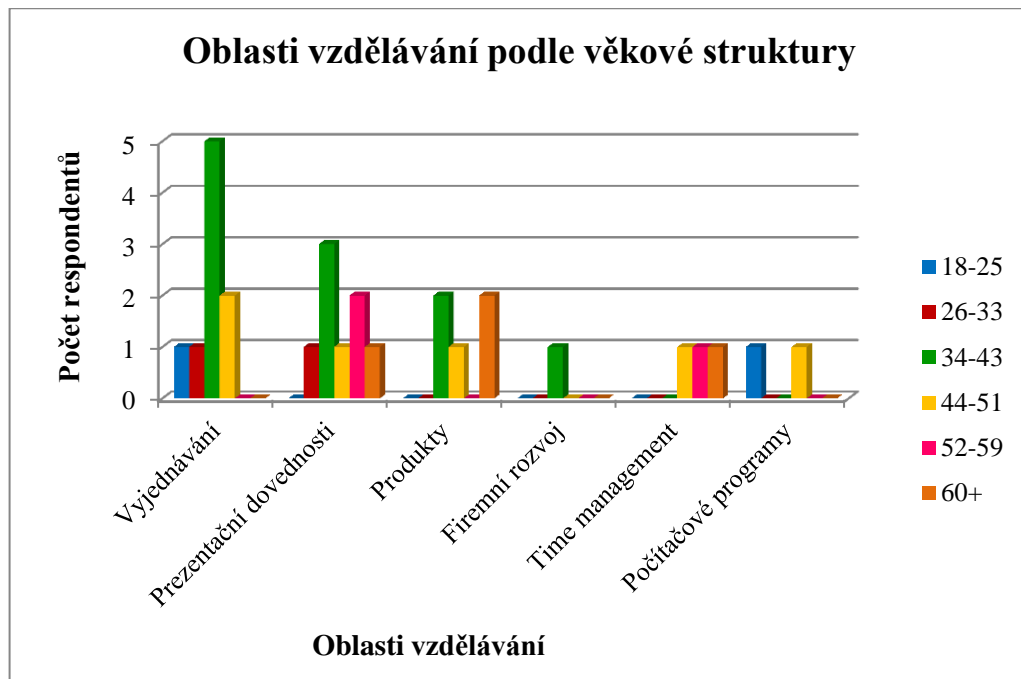
Obrázek 19: II. Využívání možnosti rozvoje podle typu vzdělávání

Zdroj: [vlastní empirické šetření]

Generali Pojišťovna a.s. svým zaměstnancům poskytuje velmi širokou nabídku zajímavých tréninkových programů. Na obrázku č. 20 jsou uvedeny oblasti rozvoje podle věkové struktury zaměstnanců. Největší zájem zaměstnanci jeví o školení z oblasti vyjednávání a komunikace, dále o zlepšení prezentačních dovedností, vystupování a jednání jménem společnosti.

Pojišťovna velmi často uvádí na trh nové produkty, s nimiž souvisí produktové školení. Tento druh školení je povinný pro obchodní službu, která je zodpovědná za správné prezentování produktů a služeb Generali Pojišťovna a.s. Z grafu vyplývá, že produktové školení je třetí nejnavštěvovanější vzdělávací program.

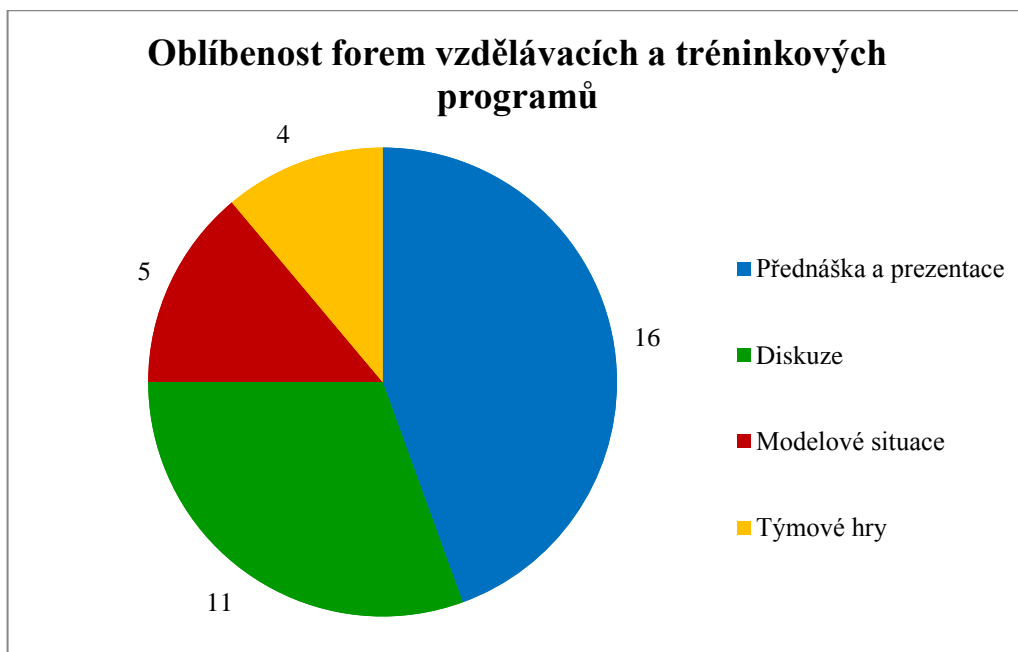
Pozoruhodným výsledkem průzkumu je také zájem o time management zejména mezi zaměstnanci ve věku 44 let a více. V praxi tento jev může být způsoben narůstajícím počtem srdečních příhod, které se týkají právě skupiny nad 40 let. Tato selhání často bývají zapříčiněna pracovním vytížením, špatně organizovanou prací a prací pod tlakem.



Obrázek 20: Oblasti vzdělávání podle věkové struktury

Zdroj: [vlastní empirické šetření]

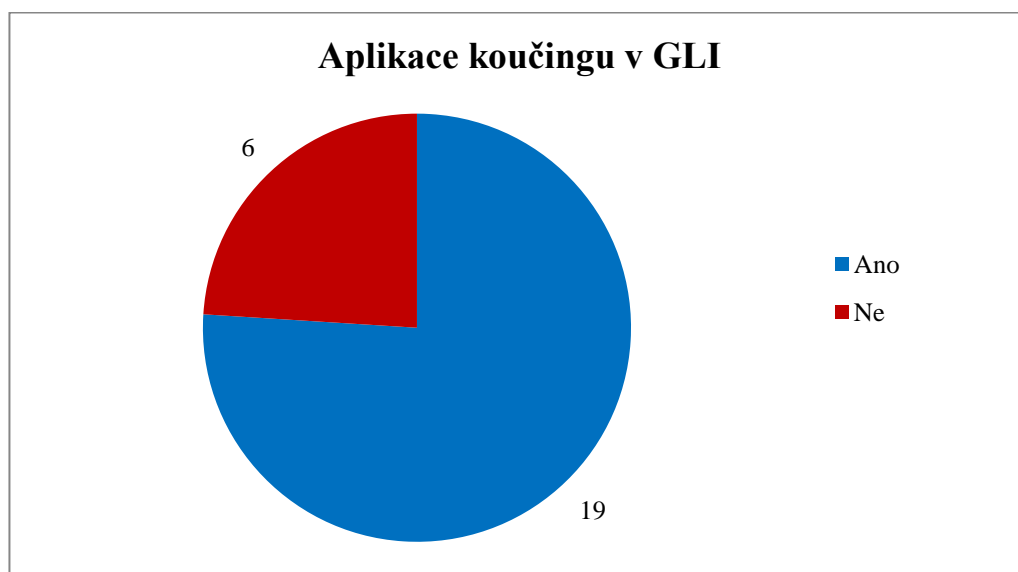
Empirické šetření také sledovalo formy vzdělávacích a tréninkových programů. Pro každou vzdělávací aktivitu je možné přiřadit určitou formu probírání. Obrázek č. 21 zobrazuje graf, ve kterém jsou započítáni respondenti podle jejich preference. Každý ze zaměstnanců si mohl zvolit jednu nebo více oblíbených forem vzdělávání. Zaměstnanci Generali Pojišťovna a.s. nejvíce vyhledávají přednášky doprovázené prezentacemi, nejméně se pak účastní týmových her. Přičemž týmové hry využívají více muži, naopak ženy raději vyhledávají přednášky.



Obrázek 21: Oblíbenost forem vzdělávacích a tréninkových programů

Zdroj: [vlastní empirické šetření]

Jinou využívanou formou vzdělávání v Generali Pojišťovna a.s. je koučink, který podle výsledku šetření využívá 19 osob z 25 tázaných (viz obr. č. 22). Tato forma nevyžaduje příliš vysoké vynaložení nákladů, jelikož probíhá mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem na pracovišti. Tento výsledek vypovídá o kvalitním pracovním prostředí vyznačujícím se dobrými vztahy. Řídící pracovníci při koučinku lépe poznají potřeby svých zaměstnanců.



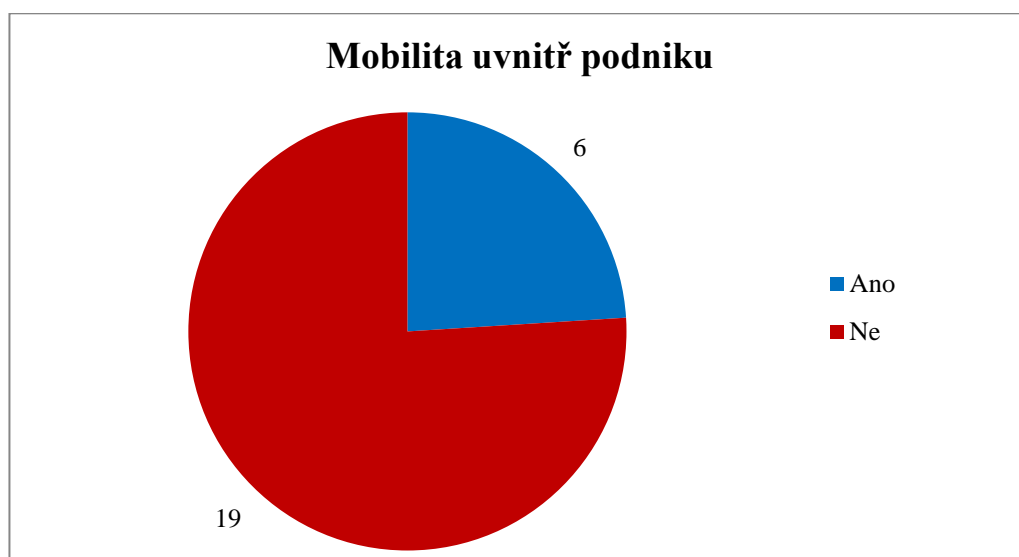
Obrázek 22: Aplikace koučinku v GLI

Zdroj: [vlastní empirické šetření]

5.2 Doporučení pro další rozvoj podniku

Výsledky empirického šetření dokazují, že odezva od zaměstnanců na nástroje rozvoje v Generali Pojišťovna a.s. je pozitivní. Pracovníci tuto možnost považují za důležitou. Z výzkumu vyplývá, že 50 % dotázaných by absolvovalo stejnou vzdělávací aktivitu znovu, zbylá polovina respondentů byla se školením spokojena, ale nepovažuje za důležité podstoupit trénink znovu.

Rozvoj zaměstnanců v podniku nemusí probíhat pouze formou vzdělávání. Mobilita pracovníků uvnitř podniku může velmi přispět k získání nových znalostí a dovedností. Obrázek č. 23 znázorňuje poměr kladných a záporných odpovědí respondentů na otázku, zda v jejich podniku dochází k rotaci práce neboli vyzkoušení si práce kolegů na nižší nebo vyšší úrovni. Více než 75 % respondentů nikdy nedostalo příležitost vyzkoušet si práci svých kolegů. Zbývající část dotázaných si v rámci vlastního rozvoje zkusilo i odlišnou práci.



Obrázek 23: Mobilita uvnitř podniku

Zdroj: [vlastní empirické šetření]

Graf na obrázku č. 24 vyjadřuje zájem pracovníků pojišťovny o vyzkoušení si právě práce na vyšších či nižších pozicích. Převažujícím výsledkem je zájem o vnitřní mobilitu, nebo alespoň rotaci práce.

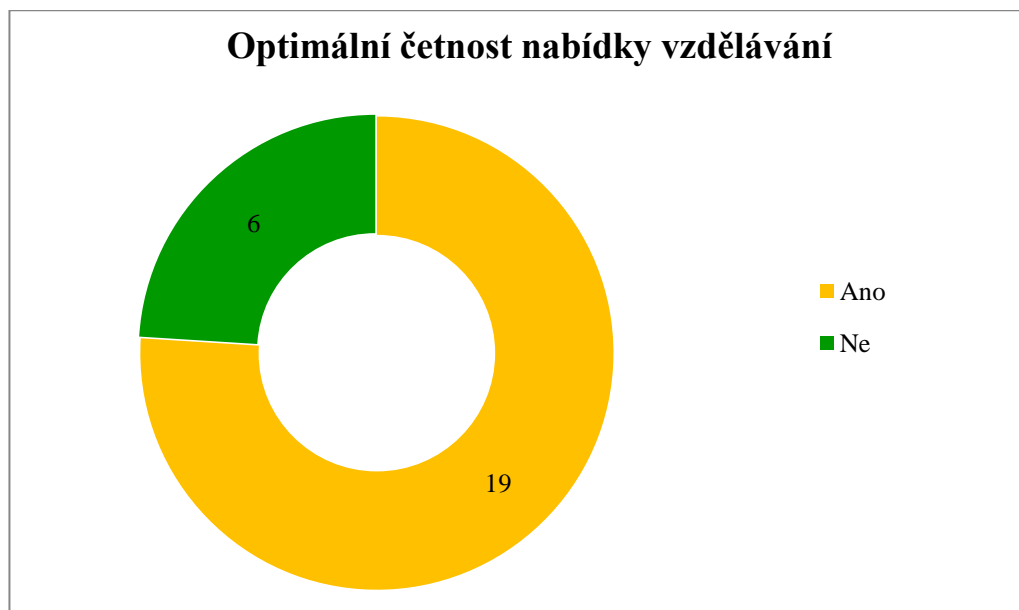


Obrázek 24: Mobilita uvnitř podniku

Zdroj: [vlastní empirické šetření]

Generali Pojišťovna a.s. by měla tuto možnost zvážit. Pro efektivnější hospodaření podniku by to znamenalo ušetření nákladů vynaložených na tréninky a školení. Mobilita uvnitř podniku by mohla posloužit jako vhodná motivace pro zaměstnance, jelikož by docházelo k poznání nové pozice a k následnému případnému vypracování se na náročnější pozici. V opačném případě, tedy při vyzkoušení si pracovních činností na nižší pozici, by docházelo k lepšímu poznání pracovních procesů a k pochopení jejich návaznosti na podnikové cíle. Mobilita v podniku může mít také příznivý vliv na vztahy na pracovišti, protože se jednotlivé profese mohou začít více respektovat a tím vytvářet příznivější klima uvnitř společnosti.

Obrázek č. 25 se věnuje otázce četnosti nabídky vzdělávacích programů v Generali Pojišťovna a.s. Zpětná vazba od zaměstnanců je velmi kladná. Personální oddělení pojišťovny tuto nabídku zpracovává obvykle dvakrát ročně, což vyhovuje téměř 75 % dotázaných zaměstnanců. Zbylým 25 % tento systém nevyhovuje a zároveň by uvítali možnost dalšího rozvoje častěji.



Obrázek 25: Optimální četnost nabídky vzdělávání

Zdroj: [vlastní empirické šetření]

Manažer a řídicí pracovník by se vždy měli zajímat o negativní ohlasy. V tomto případě se naskytuje příležitost zavedení další možnosti vzdělávání. Podnik nevyužívá žádných e-learningových nástrojů. Pro posílení a zefektivnění mimopracovníků vzdělávacích aktivit (školení, tréninky) by bylo přínosné zavést možnost vzdělávání z pohodlí kanceláře či domova. Využívání e-learningů je časově méně náročné, proto by řada zaměstnanců tuto příležitost mohla uvítat.

ZÁVĚR

Dnešní moderní dobu charakterizuje nepřetržitý posun věcí kupředu. Každou minutu se vyvíjí technologie, věda, případně i zdravotní péče. Na trh vstupují nové společnosti, které nabízejí služby či zboží podobající se zaběhlým firmám. Podniky si uvědomují, že jejich největší konkurenční výhodou je lidský kapitál. Právě lidé jsou zodpovědní za řízení podniků, obstarávání výroby a zajišťování distribuce. Ochota se vzdělávat, participace na výsledcích a kvalifikovanost zaměstnanců je podstatou úspěšného podniku.

Získávání zaměstnanců, kteří by byli ochotni se podílet na dosahování podnikových cílů, je dnes velmi obtížné. Podniky proto kladou důraz na výběr, následnou adaptaci a rozvoj svých zaměstnanců. Sestavují se i takové motivační a stimulační programy, díky kterým se předchází fluktuaci a nespokojenosti uvnitř podniku. I pro samotného zaměstnance je dnes možnost vzdělávání velmi důležitým faktorem při rozhodování o přijetí pracovní nabídky nebo o setrvání v pracovněprávním vztahu v podniku, kde se dále nemůže rozvíjet.

Podniky svým zaměstnancům nabízejí řadu nástrojů určených pro jejich rozvoj. Obzvláště nabídka vzdělávání je velmi všestranná. Pracovníci mohou nabýt odbornosti díky jazykovým kurzům nebo díky tréninkům zaměřených např. na oblast komunikace, teambuildingu, time managementu, prezentací, aj.

Cíle této práce byly splněny. Rozvoj v Generali Pojišťovna a.s. probíhá formou vzdělávání, okrajově i díky rotaci práce nebo mobilitě uvnitř podniku. Společnost Generali má velmi silnou podnikovou kulturu, ve které je jednou z nejdůležitějších hodnot vysoká úroveň odborných znalostí. Poměrně malý počet zaměstnanců v dané pobočce tvoří velmi příjemné prostředí, které je zároveň motivované k lepším výkonům. Podnik svým zaměstnancům dává dostatek příležitostí k jejich osobnímu rozvoji, který je v každém podniku nezbytný.

Přínosem práce pro podnik bylo nalezení stinné stránky rozvoje. Pojišťovna svým zaměstnancům na vzdělávání nepřispívá. Zaměstnanci jsou tak nuceni volit mezi navýšením své osobní hodnoty uvnitř podniku, nebo naopak mezi snížením svých finančních prostředků. S touto volbou souvisí také další překážka, kterou je časté pracovní vytížení a časová zaneprázdněnost pracovníků. Ač by se zaměstnanci rádi zdokonalovali nebo obohacovali o nové schopnosti či dovednosti, není to možné.

Dá se předpokládat, že kvůli sílící konkurenci se bude pojišťovna věnovat rozvoji lidských zdrojů více. Vedení podniku by mělo zvážit možnost vzdělávání v rámci poskytování daňově

zvýhodněných benefitů, čímž by se zaměstnancům snížily náklady na vlastní rozvoj. Personalisté pojišťovny věnují značnou pozornost vytváření nabídek vzdělávacích aktivit, proto se vždy obsah další nabídky mění.

LITERATURA

Tištěné zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] BARTÁK, Jan. Vzdělávání ve firmě. První. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2007. ISBN 978-80-86851-68-6
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8
- [4] DĚDINA, CSC., Doc. Ing. Jiří a Ing. Jiří ODCHÁZEL, MBA. Management a moderní organizování firmy. První. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- [6] FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7
- [7] HRONÍK, PhDr. František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
- [8] PLAMÍNEK, J. Řízení podle kompetencí: management by competencies v praxi, strategické směřování firmy, řízení procesů a zdrojů, zvládání ohrožujících situací, rozdělení rolí a úloh, hodnocení a motivace lidí. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9
- [9] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Druhé. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1

Elektronické zdroje

- [10] CARPENTEN, Mason, Talya BAUER a Berrin ERDOGAN. Planning and Executing Change Effectively. In: Principles of Management [online]. 2010 [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: <http://www.web-books.com/eLibrary/NC/B0/B58/047MB58.html>
- [11] Excel návod zdarma. *SWOT analýza v excelu* [online]. © Fotis Fotopulos, 2011 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>
- [12] Fakta a čísla. In: GENERALI Pojišťovna [online]. Praha, 2012 [cit. 2012-12-06]. Dostupné z: <http://www.general.cz/stranky/fakta-a-cisla>

- [13] Historie Generali v ČR. GENERALI Pojišťovna [online]. © 2009-2012 [cit. 2012-12-03]. Dostupné z: <http://www.generali.cz/stranky/o-generali/skupina-generali/historie-generali-v-cr>
- [14] Jak na terciální vzdělávání v ČR?. Jan Vašíček [online]. 20. září 2009 [cit. 2012-10-15]. Dostupné z: http://www.vasicek.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=49%3Ajak-na-tercialni-vzdlavani-v-r&catid=36%3Askolstvi&Itemid=59&lang=cs
- [15] Loga Generali. GENERALI Pojišťovna [online]. © 2009-2012 [cit. 2013-02-13]. Dostupné z: <http://www.generali.cz/stranky/ke-stazeni/loga-generali>
- [16] *Manažerské hry jako součást elektronického vzdělávání*. Praha, 2002. Dostupné z: http://www.budar.cz/download/public/budar_martin_dp.pdf. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Doc. Ing. Petr Doucek, CSc.
- [17] MODELS OF AND APPROACHES TO ORGANIZATIONAL CHANGE. In: *Flylib.com* [online]. 2009-2013 © [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://flylib.com/books/en/2.28.1.32/1/>
- [18] O Generali. GENERALI Pojišťovna [online]. © 2009-2012 [cit. 2012-12-03]. Dostupné z: <http://www.generali.cz/stranky/o-generali/>
- [19] Oddělení. *GENERALI Pojišťovna a.s.* [online]. © 2009-2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.generali.cz/jobs/oddeleni>
- [20] Pojišťovna Generali hospodařila v loňském roce se ziskem 577 milionů korun. In: GENERALI Pojišťovna [online]. © 2009-2012 [cit. 2012-12-06]. Dostupné z: <http://www.generali.cz/tiskove-zpravy/pojistovna-generali-hospodarila-v-lonskem-roce-se-ziskem-577-milionu-korun>
- [21] Richard Beckhard's change formula. In: *John Latham* [online]. © 2000-2012 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: http://www.johnlatham.info/consultant/leadership_framework/beckhards_formula/beckhards_formula.html
- [22] Statistiky - Vývoj pojistného trhu. In: Česká asociace pojišťoven [online]. © ČAP 2010 [cit. 2013-02-23]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/statistics.aspx>
- [23] SWOT analýza. In: *MANAGEMENT MANIA* [online]. Copyright © 2011-2013, 11. 02. 2013 [cit. 2013-04-16]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

- [24] Učební text č. 16: Rozvoj lidských zdrojů. In: HEINOVÁ, PhDr. Hana. ČMKOS [online]. Praha, 2010 [cit. 2012-10-16]. Dostupné z: www.cmkos.cz/data/articles/down_2533.pdf
- [25] Úplný výpis z obchodního rejstříku. Obchodní rejstřík a Sbirka listin [online]. © 2012 [cit. 2012-05-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a22195&typ=full&klic=tJsHPD73uUei%2fFkRkwVYog%3d%3d>

Podnikové zdroje

- [26] HAVEL, Miroslav. Optimalizace klientské korespondence. Partner. Generali Pojišťovna, a.s. Praha 2: Reklamní ateliér AREA, s.r.o., 2012, č. 1, s. 2
- [27] *Koncepce vzdělávání pro zaměstnance Generali Pojišťovna a.s.* Praha 2, 2012, 14 s.
- [28] NOVOTNÝ, Ing. Zdeněk a Mgr. Hana MANOVÁ. Organizační řád. Verze č. 2. Schválil: Ing. Petr Kopecký, Ing. Štefan Tillinger, Mgr. Roman Koch. Praha, 2010, 16 s. č. IP: ORG.R.00.004
- [29] TILLINGER, Štefan. Pečující pojišťovna. Partner. Generali Pojišťovna, a.s. Praha 2: Reklamní ateliér AREA, s.r.o., 2012, č. 1, s. 2
- [30] *Tréninkové a vzdělávací programy pro obchodní službu Generali Pojišťovna a.s.* Praha 2, 2012, 25 s.

Právní předpisy

- [31] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník.....	I
--------------------------	---

Příloha A - Dotazník

Vážená respondentko, vážený respondente,

jsem studentkou 3. ročníku Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění mého dotazníku, který poslouží jako podklad pro bakalářskou práci na téma „Řízení rozvoje vybraného podniku“ (se zaměřením na lidské zdroje). Cílem dotazníku je získání informací o Vašem pohledu na další vzdělávání a rozvíjení v zaměstnání.

Tento dotazník Vám zabere max. 5 minut. Dovoluji si Vás rovněž požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná.

Předem děkuji za Vaši spolupráci a spolupodílení se na mé práci. V případě Vašeho zájmu o výsledek výzkumu je možné mě kontaktovat na e-mailové adrese michaela.krause@seznam.cz.

Vámi vybranou odpověď na otázku tučně zvýrazněte. Po vyplnění dotazníku soubor uložte a odešlete na e-mailovou adresu aneta.hruskova@generali.cz.

Děkuji za Váš čas věnovaný dotazníku.

1. Vaše pohlaví:

- a) muž
- b) žena

2. Jaký je Váš věk?

- a) 18 - 25 let
- b) 26 - 33 let
- c) 34 - 43 let
- d) 44 - 51 let
- e) 52 - 59 let
- f) nad 59 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) střední bez maturity/vyučen
- c) střední s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

4. Myslíte si, že je vzdělávání zaměstnanců pro podniky přínosné?

- a) ano (vyšší kvalifikovanost, zlepšení a posílení pracovních vztahů, poznání nových věcí, vyšší konkurenceschopnost,...)
- b) ne

Pokud jste odpověděl/a „ano“, pokračujte otázkou č. 6

- 5. Proč podle Vás nemá vzdělávání zaměstnanců žádný přínos pro podniky?**
- 6. Pokud by Vám zaměstnavatel dal na výběr mezi možnostmi dalšího vzdělávání a hmotným benefitem (mobilní telefon, automobil, stravenky,...), jaký byste si vybral/a?**
- a) rozhodně možnost dalšího vzdělávání, rád/a se učím novým věcem
 - b) benefit ve formě mobilního telefonu, automobilu, stravenek, aj., aktivity pro další vzdělávání bych sám/sama vyhledal/a
 - c) hmotný benefit, nepotřebuji se v ničem zdokonalovat
- 7. Jak dlouho pracujete u Generali Pojišťovna a.s.?**
- a) méně než 1 rok
 - b) déle než 1 rok
 - c) déle než 2 roky
 - d) déle než 3 roky
 - e) déle než 4 roky
 - f) déle než 5 let
 - g) jiný
- 8. Nabízí Vám Generali Pojišťovna a.s. možnost dalšího vzdělávání?**
- a) ano
 - b) ne
- 9. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o vzdělávacích a tréninkových programech?**
- a) e-mailem
 - b) telefonicky
 - c) ústně
 - d) prostřednictvím interních novin
 - e) jiným způsobem (zde uveďte jakým způsobem)
- 10. Využíváte možnost vzdělávání?**
- a) ano, vždy když se mi tato možnost naskytne
 - b) ano, snažím se tuto možnost využívat (alespoň jednou ročně)
 - c) ne
- Pokud jste odpověděl/a „ano“, pokračujte otázkou č. 11**
- 11. Co považujete za hlavní překážku při možnosti se účastnit VTP (vzdělávací a tréninkové programy)?**
- a) cenu kurzu
 - b) vzdálenost do místa školení
 - c) délku kurzu
 - d) školitele/školitelku
 - e) omezený výběr
 - f) jiné (zde uveďte jaké)

12. Myslíte si, že se Vám možnosti vzdělávání dostává dostatečně často?

- a) ano
- b) ano, ale uvítal/a bych tuto možnost častěji
- c) ne
- d) o žádných vzdělávacích programech nevím

13. Jakou formu vzdělávacích programů preferujete?

- a) přednášku s prezentací
- b) diskuzi
- c) modelové situace
- d) týmové hry
- e) jinou formu (zde uveďte, jakou formu upřednostňujete)

14. Kterou oblast vzdělávacích a tréninkových programů využíváte nejčastěji?

- a) vyjednávání a komunikaci (asertivita, konfliktní situace)
- b) prezentační dovednosti
- c) time management
- d) cizí jazyky
- e) počítačové programy
- f) jinou (zde uveďte danou oblast)
- g) žádnou

15. Pokud jste se zúčastnil/a VTP, naplnil kurz Vaše očekávání (prostředí, získané poznatky, zdokonalení se v něčem)?

- a) ano (výsledek naplnil mé očekávání, při další příležitosti se budu chtít účastnit znovu)
- b) spíše ano (naplnil očekávání, avšak nepovažuji za nutné se účastnit znovu)
- c) nejsem si jist/á
- d) spíše ne (očekával/a jsem jiný přístup, kurz mě neobohatil téměř o nic nového)
- e) ne (očekával/a jsem něco jiného, absolvování bych nedoporučil/a svým kolegům, nebyl pro mě žádným přínosem)

16. Existuje po absolvování kurzu zpětná vazba mezi Vámi a personálním ředitelem?

- a) ano, pro vytvoření další nabídky VTP je zpětná vazba pro personalistu důležitá
- b) ne

17. Slyšel/a jste někdy o pojmu mentorování?

- a) ano, slyšel/a jsem o něm a vím, co znamená
- b) ano, ale nevím, co znamená
- c) ne

18. Slyšel/a jste někdy o pojmu koučování?

- a) ano, slyšel/a jsem o něm a vím, co znamená
- b) ano, ale nevím, co znamená
- c) ne

19. Dochází na pracovišti k Vašemu rozvoji díky Vašemu nadřízenému (koučink)?

- a) ano, když je potřeba něco dovysvětlit, naučit
- b) ne, vzdělávání probíhá výhradně mimo pracoviště
- c) nevím

20. Možnost mobility uvnitř podniku (povyšování, nebo naopak přesouvání na nižší pracovní pozici) také slouží k rozvoji zaměstnance. Umožňuje Vám zaměstnavatel vyzkoušet si práci Vašich kolegů na stejné úrovni nebo i vyšší úrovni?

- a) ano
- b) ne

Pokud jste odpověděl/a „ne“, pokračujte otázkou č. 19

21. Líbila by se Vám tato možnost?

- a) ano, chtěl/a bych zkusit práci svých kolegů, rozšířit si tak svůj přehled a nabýt nových znalostí a schopností
- b) ne