

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

**Vliv vzdělávání na motivaci zaměstnanců Stavební
spořitelny České spořitelny, a. s.**

Kateřina Cardová

**Bakalářská práce
2013**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Cardová**
Osobní číslo: **E100329**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Manažerská etika**
Název tématu: **Vliv vzdělávání na motivaci zaměstnanců Stavební spořitelny České spořitelny, a. s.**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

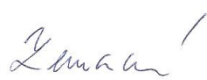
Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je analyzovat rozsah a kvalitu vzdělávání a jeho vliv na motivaci zaměstnanců ve vybraném podniku. Současně budou formulovány návrhy, které povedou ke zlepšení.


- Stanovení cíle a metod zpracování bakalářské práce
- Teoretická východiska problematiky vzdělávání a motivace zaměstnanců
- Charakteristika Stavební spořitelny České spořitelny, a. s.
- Systém vzdělávání ve společnosti
- Analýza vlivu vzdělávání na motivaci zaměstnanců společnosti
- Zhodnocení výsledků, návrhy na zlepšení
- Formulace závěrů

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


1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BENEŠ, M. Andragogika. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2580-2.
3. NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
4. PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
5. PLAMÍNEK, J. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3235-0.


Vedoucí bakalářské práce: Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 18. října 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 22. 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 Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 27. 6. 2013

Kateřina Cardová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce paní Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph. D. za její pomoc a cenné rady. Dále bych ráda poděkovala generálnímu řediteli Stavební spořitelny České spořitelny, a. s. panu Ing. Jiřímu Plíškovi, MBA za souhlas s využitím interních dokumentů společnosti. Děkuji také paní Janě Přenosilové za zapůjčení podkladů potřebných ke zpracování mé práce a paní ředitelce Úseku správa dokumentů a podpory prodeje Marcele Adlerové za shovívavost, vstřícnost a podporu po celou dobu mého studia.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá analýzou rozsahu a kvality vzdělávání ve společnosti Stavební spořitelna České spořitelny, a. s. Zkoumá i spokojenost zaměstnanců se současným rozsahem a kvalitou vzdělávání. Předmět práce je tvořen analýzou vlivu vzdělávání na motivaci jednotlivých skupin zaměstnanců. Průzkum je proveden formou dotazníkového šetření. V bakalářské práci jsou formulovány návrhy na zlepšení rozsahu a kvality vzdělávacího procesu a motivace zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání, učení, motivace, stimulace, andragogika

TITLE

Impact of education on employee motivation of Stavební spořitelna České spořitelny, a. s.

ANNOTATION

This bachelor's thesis deals with analysis of scale and quality of education in "Stavební spořitelna České spořitelny, a. s." Also explores satisfaction of all employees with actual scale and quality of education. Thesis is focused on analysis of impact of education on motivation different groups of employees. The survey is done by the form of questionnaire. In the bachelor's thesis are formulated suggestions to improvement scale and quality of educational process and motivation of company employees.

KEYWORDS

Education, learning, motivation, stimulation, andragogy

OBSAH

ÚVOD	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY VZDĚLÁVÁNÍ	13
1.1 TYPY VZDĚLÁVÁNÍ.....	13
1.2 VYBRANÉ FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	14
1.3 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	15
1.3.1 <i>Komplexní přístup ke vzdělávání dospělých</i>	16
1.4 UČENÍ SE	20
1.4.1 <i>Teorie učení</i>	20
1.4.2 <i>Styly učení</i>	21
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY MOTIVACE.....	23
2.1 TEORIE MOTIVACE.....	23
2.2 SLOŽKY MOTIVACE A JEJÍ PROCES	24
2.3 TYPY MOTIVACE	25
2.4 MOTIVACE K UČENÍ.....	26
2.4.1 <i>Struktura motivů</i>	27
2.5 VZTAH MEZI MOTIVACÍ A SPOKOJENOSTÍ S PRACÍ.....	27
2.5.1 <i>Hodnotící metody</i>	28
3 CHARAKTERISTIKA STAVEBNÍ SPOŘITELNY ČESKÉ SPOŘITELNY, A. S.....	29
3.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	29
3.2 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI.....	30
3.3 POLE PŮSOBNOSTI SPOLEČNOSTI	31
3.4 FINANČNÍ SKUPINA ČESKÉ SPOŘITELNY	32
4 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI.....	34
4.1 ŠKOLITELÉ A LEKTOŘI	34
4.2 PŘEHLED VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT.....	35
4.2.1 <i>Normativní vzdělávání</i>	37
4.2.2 <i>Produktové vzdělávání – Akademie Buřinky</i>	38

4.2.3	<i>Manažerské dovednosti</i>	39
4.2.4	<i>Stáže</i>	39
4.2.5	<i>Sociální dovednosti</i>	40
4.2.6	<i>Počítačová gramotnost – Malá počítačová škola Buřinky</i>	40
4.2.7	<i>Občanská gramotnost</i>	40
4.2.8	<i>Jazyková gramotnost – anglický a německý jazyk</i>	41
4.2.9	<i>Dlouhodobé vzdělávání</i>	41
4.3	KURZY POŘÁDANÉ MATEŘSKOU SPOLEČNOSTÍ.....	42
5	ANALÝZA VLIVU VZDĚLÁVÁNÍ NA MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI	43
5.1	PROFILOVÉ OTÁZKY DOTAZNÍKU.....	43
5.2	KLÍČOVÉ OTÁZKY DOTAZNÍKU	44
6	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	54
6.1	VYHODNOCENÍ ROZSAHU VZDĚLÁVÁNÍ A NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ.....	54
6.2	VYHODNOCENÍ KVALITY VZDĚLÁVÁNÍ A NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ	56
6.3	VYHODNOCENÍ VLIVU VZDĚLÁVÁNÍ NA MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ A NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ	58
6.4	SHRnutí NÁVRHŮ NA ZLEPŠENÍ	61
	ZÁVĚR	63
	POUŽITÁ LITERATURA	65
	SEZNAM PŘÍLOH	67

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Charakteristiky neformálního a formálního vzdělávání	14
Tabulka 2: Přehled teorií motivace	24
Tabulka 3: Přehled vzdělávacích aktivit SSČS v roce 2013	36
Tabulka 4: Některé typy interních kurzů pořádaných mateřskou společností	42

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Komplexní přístup ke vzdělávání	16
Obrázek 2: Schéma procesu učení	20
Obrázek 3: Kolbův cyklus učení.....	22
Obrázek 4: Proces motivace	25
Obrázek 5: Rozdíl mezi stimulací a motivací.....	26
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti.....	30
Obrázek 7: Graf vývoje počtu zaměstnanců společnosti	30
Obrázek 8: Graf rozdělení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání.....	31
Obrázek 9: Graf rozdělení zaměstnanců dle pracovní funkce	43
Obrázek 10: Graf věkové struktury zaměstnanců dle pracovní funkce	44
Obrázek 11: Graf naplnění očekávání zaměstnanců z vykonávané práce dle pracovní funkce.	44
Obrázek 12: Graf vyjádřené podpory a uznání od nadřízených zaměstnanců dle pracovní funkce	45
Obrázek 13: Graf motivace zaměstnanců pro sebevzdělávání se dle pracovní funkce	46
Obrázek 14: Graf znalosti vzdělávacích aktivit ve společnosti dle pracovní funkce	46
Obrázek 15: Graf účasti zaměstnanců na vzdělávacích kurzech a školeních dle pracovní funkce	47
Obrázek 16: Graf volby účelu nepovinných školení dle pracovní funkce	48
Obrázek 17: Graf volby typu nepovinné vzdělávací aktivity dle pracovní funkce	48
Obrázek 18: Graf spokojenosti s rozsahem vzdělávacích aktivit ve společnosti dle pracovní funkce	49
Obrázek 19: Graf hodnocení kvality vzdělávacích aktivit ve společnosti dle pracovní funkce	50

Obrázek 20: Graf motivovanosti zaměstnanců ke studiu na vysoké škole dle pracovní funkce	51
Obrázek 21: Graf kariérního růstu díky absolvování vzdělávacího kurzu dle pracovní funkce	52
Obrázek 22: Graf zaměření vzdělávacího kurzu důležitého pro kariérní postup dle pracovní funkce	53

SEZNAM ZKRATEK

AŠ	Adaptační školení
ČNB	Česká národní banka
ČS	Česká spořitelna, a. s.
FSČS	Finanční skupina České spořitelny, a. s.
OŘ	Obchodní rejstřík
SS	Stavební spoření
SSČS	Stavební spořitelna České spořitelny, a. s.; Buřinka

ÚVOD

Člověk se od svého narození stále učí. Postupně poznává tváře lidí kolem sebe, věci a zvířata. Učí se chodit, mluvit. Když vyrůstá, navštěvuje jesle, školku a školy. O škole se říká, že je základem života. Proč tomu tak je? Ve škole totiž získáváme základní znalosti a dovednosti pro celý náš budoucí život. S učením souvisí mj. i jeden latinský citát, který pronesl Seneca. Nazývá se: „Non scholae, sed vitae discimus.“ – „Neučíme se pro školu, ale pro život.“

Vzdělávání je nepřetržitým celoživotním procesem. Člověk během tohoto procesu získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Je nutné se stále v něčem zdokonalovat, něčemu novému se učit. To platí nejen pro život pracovní, ale i pro život soukromý. Ke vzdělávání neodmyslitelně patří motivace, která bývá chápána jako vnitřní proces utváření cílů. Lidé jednají na základě určitého motivu. Přičemž motivem může být jakákoliv vnitřní pohnutka.

Cílem bakalářské práce je analyzovat rozsah a kvalitu vzdělávacích aktivit ve Stavební spořitelně České spořitelny, a. s. Rozsah vzdělávacích aktivit vychází z Rámcového plánu vzdělávání zaměstnanců. Informace o vzdělávacích aktivitách, které nejsou v Rámcovém plánu vzdělávání zaměstnanců obsaženy, mohou být získány v ucelené a přehledné formě v kapitole Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. Čtenář v této kapitole také zjistí informace o náplni a smyslu konkrétních školení. Nezbytnou součástí práce tvoří analýza zabývající se vlivem vzdělávání na motivaci jednotlivých skupin zaměstnanců společnosti.

Analýza rozsahu a kvality vzdělávání a jeho vlivu na motivaci zaměstnanců bude provedena formou dotazníkového šetření. Poznatky tohoto šetření jsou v práci zpracovány v grafické podobě. Výsledky těchto analýz se stanou podkladem pro formulaci navrhovaných opatření a doporučení, která povedou ke zlepšení vzdělávání a jeho vlivu na motivaci zaměstnanců.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY VZDĚLÁVÁNÍ

„Vzdělávání (z anglického „learning“) je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.“ [2]

Vystihnutí správnosti českého ekvivalentu anglického výrazu „learning“ je obtížné, neboť tento výraz může podle kontextu znamenat „vzdělávání“, „vzdělávání se“, „učení“ a „učení se“. Pokud nebude uvedeno jinak, má se za to, že anglické slovo „learning“ je posuzováno jako „vzdělávání“ či „vzdělávání se“.

K českému ekvivalentu „vzdělávání“ existuje v řadě odborných publikací několik definic.

Peter Honey a Alan Mumford uvádějí, že „ke vzdělávání dochází, když lidé mohou ukázat, že znají něco, co neznali předtím (znalost, pochopení něčeho a také fakta), a když mohou dělat něco, co nemohli dělat předtím (dovednosti).“ [6]

Alan Mumford a Jeffrey Gold vysvětlují, že „vzdělávání je jak proces, tak výsledek, který se týká znalostí, dovedností a chápání.“ [9]

Michael Armstrong ve své knize uvádí definici Williamse. Podle této definice „je vzdělávání cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání, a změny, které přináší, jsou relativně stabilní.“ [2]

1.1 Typy vzdělávání

Existují tyto typy vzdělávání:

- instrumentální vzdělávání – vzdělávání, jak lépe vykonávat práci po dosažení základní úrovně výkonu;
- poznávací (kognitivní) vzdělávání – výsledky vzdělávání jsou založené na prohloubení znalostí a porozumění věcí;
- citové (emoční) vzdělávání – výsledky tohoto typu vzdělávání jsou založené spíše na formování postojů či pocitů než na formování znalostí;
- sebereflektující vzdělávání – formování nových vzorců přesvědčení, myšlení a chování a vytváření nových znalostí.

Dále jsou definovány tyto typy vzdělávání:

Neformální vzdělávání je učení se ze zkušeností, které probíhá na pracovišti. Až 70 % vědomostí se mohou lidé naučit zcela neformálně, a to pomocí procesů.

Formální vzdělávání je plánované a systematické učení. Používá strukturované vzdělávací programy, které jsou tvořeny instruktáží (tj. metodě výcviku založené na analýze dovedností a teorii vzdělávání) a praktickým vyzkoušením si naučené látky.

Rozdíl mezi neformálním a formálním vzděláváním je zachycen v tabulce 1.

Tabulka 1: Charakteristiky neformálního a formálního vzdělávání

Neformální vzdělávání	Formální vzdělávání
vysoce odpovídající individuálním potřebám	závažné pro někoho, ne tak závažné pro jiné
vzdělávající se osoby se učí podle potřeby	všechny vzdělávající se osoby se učí totéž
může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi	může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi
o průběhu vzdělávání rozhodují vzdělávající se osoby	o průběhu vzdělávání rozhoduje vzdělavatel
bezprostřední uplatnitelnost (vzdělávání typu „právě včas“ – „just-in-time“)	doba uplatnitelnosti různá, často vzdálená
snadno přenositelné vzdělávání	mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti
odehrává se při práci	často se odehrává mimo pracoviště

Zdroj: upraveno podle [2]

1.2 Vybrané formy a metody vzdělávání

E-learning (elektronické vzdělávání) patří k současným vzdělávacím trendům. Definicí e-learningu se ve své knize zabývá Michael Armstrong. Ten uvádí, že tuto definici vyslovili Pollard a Hillage jako „poskytování a správu příležitostí ke vzdělávání a jejich podporu pomocí počítačové, síťové a internetové technologie za účelem napomáhání pracovnímu výkonu a rozvoji jedinců.“ [2]

E-learning lze tedy chápat jako vzdělávací program, který je umístěn na serveru. Společnosti mají e-learningové kurzy zpřístupněny převážně na intranetu. Tím je zaměstnanci umožněn přístup k vybranému kurzu z jakéhokoliv počítače v jakýkoliv čas.

Přednáška je výklad s malou (eventuelně žádnou) spoluúčastí frekventantů. Výjimku tvoří závěrečná část, ve které je vymezen prostor pro otázky účastníků. Ty jsou následně přednášející osobou zodpovězeny.

Přednáška se používá k přenášení informací k posluchačům. Vyznačuje se tím, že přednášející má kontrolu nad obsahovou a časovou skladbou přednášky. Efektivnost přednášky záleží na schopnosti přednášejícího prezentovat látku s přiměřeným použitím vizuálních pomůcek.

Workshopu se účastní lidé, kteří mají znalosti nebo zkušenosti s určitou rolí (např. manažeři). Ti se schází s moderátorem, kterým je většinou zaměstnanec personálního útvaru nebo externí konzultant.

Workshop začíná tím, že se účastníci dohodnou na cíli workshopu. Moderátor je účastníkům po dobu konání této vzdělávací aktivity nápomocen, aby frekventanti společnými znalostmi a zkušenostmi dospěli k určitému výstupu. Výsledek workshopu by měl být pro účastníky přínosný. [2]

1.3 Vzdělávání dospělých

Vzdělávání dospělých pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Lze ho chápat jako „systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a motivace zaměstnanců, který snižuje rozdíl mezi jejich dovednostmi, znalostmi, schopnostmi a také požadavky na ně kladenými.“ [14]

S termínem vzdělávání dospělých je spjat pojem andragogika. Andragogiku lze charakterizovat jako „vědní a studijní obor zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých. Andragogika je:

- vědní obor v systému věd o výchově a vyučování, zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých;
- studijní obor v programu pedagogických věd, sloužící přípravě budoucích odborníků v oblasti vzdělávání dospělých.“ [4]

Pojem andragogika poprvé aplikoval německý vysokoškolský učitel Kapp, který se ve svém literárním díle pokouší o rozbor výchovných myšlenek filozofa Platona. Zároveň se snaží odlišit pojem pedagogika od pojmu vzdělávání dospělých. Od této chvíle je andragogika považována jako k pedagogice protikladný model myšlení o výchově a vzdělávání. Milan Beneš dále ve své knize uvádí, že německý sociolog Rosenstock-Huessy ve 20. letech 20. st. označil pojmem andragogika adekvátní metody vzdělávání dospělých. Jako věda a oblast výzkumu se však andragogika vyvinula po 2. světové válce.

Hlavním důvodem vzniku andragogiky jako vědy a oblasti výzkumu byla společenská poptávka po nových druzích znalostí a kvalifikacích. V českých zemích byl pojem

andragogika zaveden po roce 1989 hlavně z rozhodnutí akreditační komise Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, a to z důvodu zavedení studijních oborů týkajících se andragogiky na vysokých školách.

„Vzdělávání dospělých v organizacích se zpravidla zaměřuje na:

- zlepšování pracovního výkonu;
- uplatňování zákonů, pravidel nebo postupů;
- povědomí o širším kontextu (technologickém, hospodářském a kulturním);
- rozvoj potenciálu (včetně kariérního rozvoje a přípravy lidí na zvládnutí budoucích problémů);
- iniciování a zvládání změn;
- řízení vztahů (např. týmová práce, péče o zákazníky);
- odborné dovednosti (např. finance, personalistika) směřující k získání či prohlubování příslušné kvalifikace.“ [3]

1.3.1 Komplexní přístup ke vzdělávání dospělých

Aby vzdělávání mohlo být prováděno systematicky, je nutné k tomuto procesu přistupovat komplexně. Obrázek 1 vyjadřuje vztahy mezi jednotlivými dílčími kroky vzdělávání.



Obrázek 1: Komplexní přístup ke vzdělávání

Zdroj: [3]

Cíle organizace a její strategie

Z cílů organizace vychází vzdělávací a rozvojové činnosti. Pokud jsou zkoumány cíle a plány, je nutné určit:

- vztah strategických a taktických cílů;

- strategii vzdělávání;
- zamýšlené změny v organizaci;
- styl vedení;
- organizační kulturu organizace;
- soulad mezi záměry vlastníků organizace a záměry top managementu;
- eventuelní problémy plynoucí např. z kolektivní smlouvy;
- očekávání zadavatele, realizátora a účastníků na vzdělávací akci;
- nové podněty na efektivnost vzdělávací akce.

Analýza vzdělávacích potřeb

Analýza vzdělávacích potřeb umožňuje odhalit, co jedincům a týmům v organizaci chybí z hlediska požadovaných schopností. Cílem je porovnat, jakými způsobilostmi disponují jednotlivci a týmy v současné době a jakými by měli disponovat z hlediska způsobilostí požadovaných pro příslušné pracovní místo. Rozhodující je rozdíl mezi očekáváním a realitou. Současně by měl být navrhnout způsob, jak tento rozdíl zmenšit. Využívají se kvalitativní a kvantitativní hlediska, která umožňují zaměřit se především na dosažení a rozvoj klíčových způsobilostí. Tyto způsobilosti mají oporu v silných stránkách osobnosti.

Cílem analýzy vzdělávacích potřeb je:

- zjistit rozdíl mezi současným a žádoucím výkonem;
- formulovat náměty pro pozitivní změnu pomocí výběru obsahu učení a metod;
- popsat práce a úkoly za účelem stanovení priorit požadavků na vzdělávání;
- identifikovat silné a slabé stránky zaměstnanců, příležitosti a hrozby (SWOT analýza);
- porovnat popisy kompetencí jednotlivých zaměstnanců se sjednanými normami;
- podpořit rozvoj jednotlivých zaměstnanců i týmů.

Stanovení vzdělávacích cílů

Cílem programů a politiky vzdělávání dospělých je zabezpečit odborně způsobilé, vzdělané a schopné lidi, kteří jsou potřební k uspokojení potřeb organizace. Vzdělávací cíle stanovují, k čemu mají vzdělávací a rozvojové aktivity směřovat.[2], [3]

Vzdělávací cíle by měly splňovat kritéria SMART – být specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované. Měly by:

- „být specifikované vzhledem k vymezeným potřebám;
- vycházet z požadovaných výkonových standardů na daném pracovišti;

- poskytovat manažerům vzdělávání, organizátorům, tvůrcům kurzů, lektorům a účastníkům jasné vodítko, kam ve vzdělávání směřovat;
- umožňovat hodnocení individuálních studijních výsledků a hodnocení vzdělávací nebo rozvojové aktivity;
- vyjadřovat, za jakých podmínek a v jakém čase je lze vyhodnocovat.“ [3]

Cíle vzdělávání dále musí:

- být zřetelné;
- být dostatečně náročné;
- plnit očekávání pracovníků;
- motivovat pracovníky;
- dovolit účastníkům vzdělávání dosáhnout pocitu uspokojení. [14]

K tomu, aby bylo cíle dosaženo, musí být lidé připraveni a ochotni se vzdělávat. [2]

Určení klíčových bodů vzdělávání

Aby se lidé mohli v organizaci vzdělávat, měla by mít organizace vypracovaný plán podnikového vzdělávání. Tento plán by měl odpovédět na hlavní otázky (klíčové body) vzdělávání. Otázky by se měly týkat těchto záležitostí:

- jaké vzdělávání má být zajištěno;
- komu bude určeno;
- jakým způsobem bude vzdělávání zajištěno;
- kdy se uskuteční;
- kde se uskuteční;
- jaké budou náklady. [14]

Návrh vzdělávací strategie

Vzdělávání zaměstnanců vyžaduje mít jasně definovanou vzdělávací strategii. Při návrhu vzdělávací strategie je nutné vzít na vědomí:

- materiální, finanční a personální zdroje;
- sociologické, technologické, psychologické a gnozeologické (týkající se vědeckého poznání) bariéry ve vzdělávání dospělých;
- druh učení;
- volbu odpovídajících forem a metod vzdělávání;
- očekávání účastníků;
- motivaci účastníků;

- časové možnosti (např. vzdělávání v průběhu pracovní doby).

Hodnocení

Kvalitativní a kvantitativní hodnocení slouží k ověřování úrovně dosažení cílů firmy i jednotlivých skupin. Tyto cíle jsou stanoveny ve strategii vzdělávání. Hodnocení také slouží k měření a vyhodnocování individuálních a týmových přínosů vzdělávání a rozvoje. Pro oblast vzdělávání a rozvojové činnosti umožňuje přijímat kvalifikovaná rozhodnutí a opatření. Druhy hodnocení lze definovat jako průběžné, závěrečné a s odstupem času.

Mezi hodnotící atributy patří:

- „hodnocení koncepcí a plánů vzdělávání a rozvoje před jejich realizací;
- porovnání ceny vzdělávací akce a jejích výsledků;
- hodnocení využitých možností a uspokojování vzdělávacích potřeb;
- hodnocení pokroku frekventantů;
- měření reakcí frekventantů;
- exaktnost a validnost ukazatelů výkonu;
- celkové trendy v realizaci vzdělávací a rozvojové činnosti;
- metody „měření“ výsledků učení promítajících se ve zvýšení úrovně znalosti, dovednosti a v kultivaci postojů;
- do jaké míry byly splněny cíle účastníků;
- do jaké míry byly splněny vzdělávací cíle;
- odchylky a nezamýšlené důsledky vzdělávacích aktivit (pozitivní i negativní);
- výskyt problémů, které vyžadují okamžité rozhodnutí a neprodlenou nápravu;
- stanoviska interních zadavatelů a klientů při vzdělávacích a rozvojových činnostech, a to včetně rychlosti odezvy a subjektivně pocíťované hodnoty;
- zda byla naučená látka přenesena na pracoviště;
- do jaké míry pomohlo naučené a osvojené zlepšit pracovní výkon;
- do jaké míry ovlivňují vzdělávání a rozvoj týmové cíle, hodnoty a sounáležitost členů s týmem;
- vztahy mezi náklady a přínosem vzdělávacích a rozvojových činností;
- přínos vzdělávání a rozvoje pro efektivitu organizace;
- přidanou hodnotu, kterou přináší vzdělávání a rozvoj do hospodářského výsledku organizace;
- strategii hodnocení: vhodnost použitých metod a jejich kombinace;
- kvalifikovanost a operativnost rozhodování s využitím údajů získaných z hodnocení;

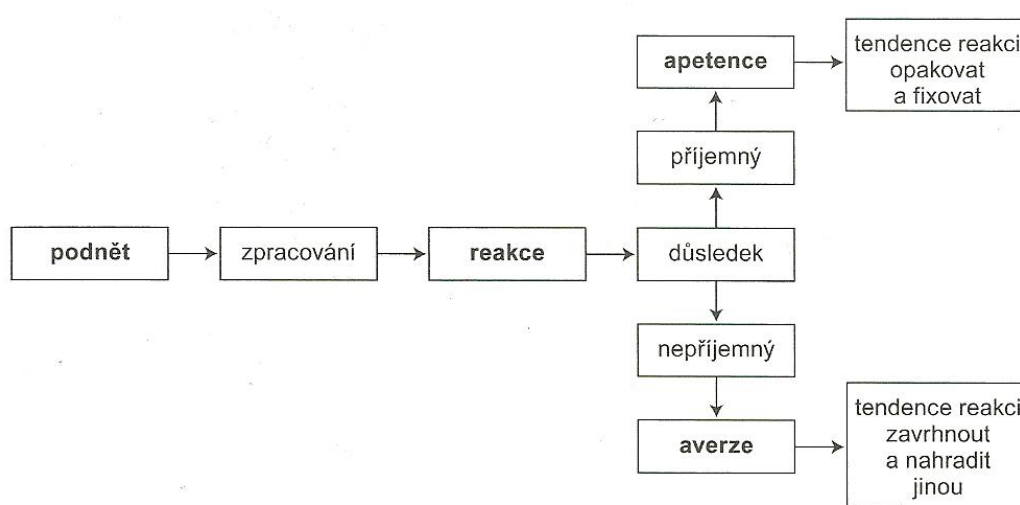
- efektivnost a hospodárnost strategie hodnocení.“ [3]

1.4 Učení se

Učení se lze definovat jako proces, který zvyšuje schopnosti člověka konat.

Chris Argyris uvádí následující definici učení: „učení neznamena mít pouze nový úhel pohledu, novou myšlenku nebo nové chápání věcí. K učení dochází, když podnikáme účinné kroky, když odhalujeme a napravujeme chybu. Jak víte, kdy něco znáte? Když můžete udělat něco, o čem tvrdíte, že to znáte.“ [1]

O tom, jak probíhá proces učení, pojednává následující obrázek 2.



Obrázek 2: Schéma procesu učení

Zdroj: [12]

Z obrázku vyplývá, že k tomu, aby učení začalo, je zapotřebí prvotního impulsu – podnětu. Následně bývá podnět zpracován a vyhodnocován. Podle toho, jak lidé na podnět reagují, existují dva typy reakce (psychické odezvy) – apetence (příjemné pocity) a averze (nepříjemné pocity).

1.4.1 Teorie učení

Existuje mnoho teorií učení, které se zaměřují na různé aspekty procesu učení. Existují tyto hlavní teorie:

- „upevňování správných reakcí;
- poznávací (kognitivní) učení;
- učení se ze zkušeností;
- sociální učení.“ [2]

Teorie upevňování správných reakcí vyjadřuje názor, že změny v chování nastávají jako důsledek reakce člověka na události či stimuly. Eventuelně mohou být spjaty s očekáváním odměn nebo trestů.

Poznávací (kognitivní) teorie znamená získávání znalostí. Lze jí něco pochopit pomocí informací, které jsou získávány ve formě pouček, pojmů a faktů.

Teorie učení se ze zkušeností pojednává o tom, že se lidé učí ze své vlastní zkušenosti. Aby ji byli schopni pochopit a uplatnit, musí o své zkušenosti přemýšlet.

Sociální teorie učení prohlašuje, že aby bylo učení efektivní, potřebuje sociální interakci.

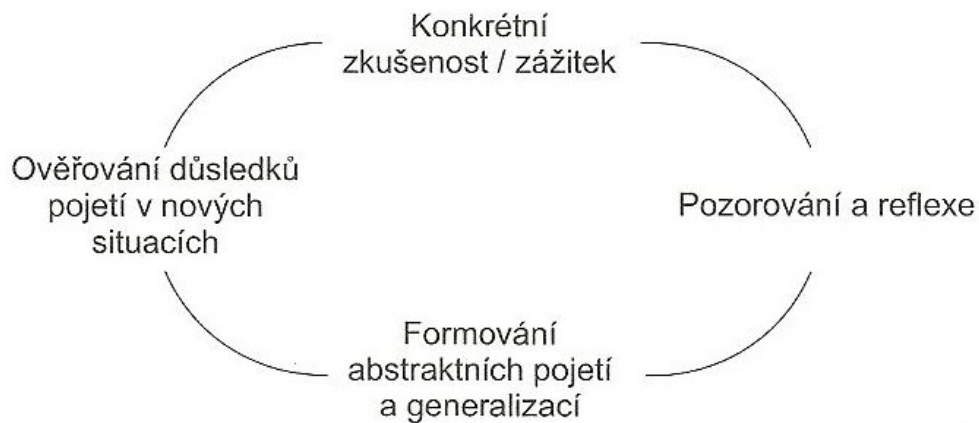
1.4.2 Styly učení

Každý jedinec preferuje jiný přístup k učení. Mezi dvě nejznámější klasifikace stylů učení patří:

- Kolbovy styly učení;
- Honeyho a Mumfordovy styly učení.

David A. Kolb, Irwin M. Rubin a James M. McIntyre objevili, že existuje čtyřfázový cyklus učení. Fáze 1 tvoří *Konkrétní zkušenost (zážitek)*. Zkušenost může být buď plánovaná, a nebo náhodná. Fáze 2 se nazývá *Pozorování a reflexe*. Tato fáze se týká přemýšlení o zkušenosti nebo zážitku a o tom, jaký má zkušenost nebo zážitek význam. Fáze 3 je definována jako *Formování (vytváření) abstraktních pojetí a generalizací*. Znamená generalizování (tj. zjednodušování) na základě zkušenosti nebo zážitku, a to za účelem vytvoření různých myšlenek a představ, které lze aplikovat tehdy, když se člověk ocitne v podobných situacích. Fáze 4 *Ověřování důsledků pojetí v nových situacích* vyjadřuje testování myšlenek nebo pojetí v nových situacích. Tím je poskytnuto východisko pro novou konkrétní zkušenost. Celý cyklus se poté opakuje.

Kolbův cyklus učení je zobrazen na obrázku 3.



Obrázek 3: Kolbův cyklus učení

Zdroj: [2]

Kolb dále uvádí typy lidí, kteří se učí různými styly učení. Jsou jimi:

- kompromisníci – tito lidé se učí metodou pokusů a omylů, současně spojují fázi konkrétní zkušenosti s fází experimentování;
- imaginativní typy – lidé tohoto typu preferují postup učení od konkrétních situací k situacím abstraktním a od úvah k aktivnímu zapojení;
- logické typy – preferují experimentování s nápady, zároveň se zajímají o to, zda teorie funguje v praxi, čímž spojují abstraktní a experimentální dimenze;
- asimilátoři – tito lidé vytváří své vlastní teorie a přeměňují nesourodá pozorování do obecného uceleného vysvětlení, čímž se orientují na reflexivní a abstraktní dimenze. [8]

Peter Honey a Alan Mumford rozlišují tyto typy učících se lidí:

- aktivisté – se zaujetím se zapojují do nových zkušeností a zážitků, libují si v nových úkolech;
- přemítaví – jsou zdrženliví, pozorují nové zkušenosti a zážitky, shromažďují údaje, tyto údaje zkoumají a vyhodnocují;
- teoretici – svá pozorování aplikují v logické teoretické formě, tito lidé tíhnou k perfekcionismu;
- pragmatici – touží vyzkoušet nové myšlenky, přístupy a pojetí, aby zjistili, jestli fungují. [6]

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY MOTIVACE

„Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají.“ [2]

Motivaci lze chápat jako vnitřní proces utváření cílů. Týká se faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Motivace je obecný pojem zahrnující např. tužby, potřeby a přání. Lze ji charakterizovat i jako určitý řetězec reakcí: potřeba – přání – uspokojení. *Motivem* může být jakákoliv vnitřní pohnutka (impuls), která se projevuje jako důvod k jednání. Lidé na základě těchto motivů jednají. [2], [14]

Milan Nakonečný uvádí, že „motivace vede k příslušnému instrumentálnímu chování (jednání směřujícímu k dosažení určitého cíle užitím určitých prostředků) jen za určitých podmínek, které s jistým zjednodušením vyjadřuje rovnice:

$$B = f(M_n, P_s, H_c), \quad (1)$$

kde: B - chování,
M_n - motivační napětí,
P_s - subjektivní pravděpodobnost dosažení cíle,
H_c - hodnota cíle.“ [10]

„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup).“ [11]

2.1 Teorie motivace

„Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž spokojeností s prací.“ [2]

Mezi nejvlivnější teorie motivace patří:

- teorie instrumentality – odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako

prostředek zabezpečující žádoucí chování;

- teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb) – motivace se týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby ovlivňující chování;
- teorie zaměřené na proces – zaměřují se na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a souvisejí s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti.

Následující tabulka 2 shrnuje tyto teorie motivace.

Tabulka 2: Přehled teorií motivace

Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí teorie	Důsledky
Instrumentalita	Taylorismus	Taylor	Jestliže děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.	Základ primitivních pokusů motivovat lidi pomocí stimulů. Často se používá jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, ačkoliv to jen zřídka představuje efektivní motivátor.
Teorie zaměřená na obsah (potřeby)	Hierarchie potřeb	Maslow	Existuje hierarchie pěti potřeb: fyziologických, jistoty a bezpečí, sociálních, uznání, seberealizace. Potřeby vyšší úrovně se objeví teprve tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší úrovně.	Orientuje pozornost na různé potřeby, které motivují lidi, a na to, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.
Dvoufaktorový model	Satisfactory / dissatisfactory	Herzberg	Uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů: 1. ty, které vnitřně souvisejí s prací (vnitřní motivátory nebo satisfaktory), jako je úspěch, uznání, odpovědnost a růst; 2. ty, které stojí mimo práci (vnější motivátory nebo hygienické faktory), jako je plat / mzda nebo pracovní podmínky.	Identifikuje řadu základních potřeb, tj. úspěch, uznání, funkční postup, autonomie a práci samu. Silně ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst (obohacování práce). Orientuje pozornost na pojetí vnitřní a vnější motivace a na skutečnost, že vnitřní motivace vyplývající hlavně z práce samé má dlouhodobější účinek. Je tedy argumentem pro to, aby systémy odměňování nabízely peněžní i nepeněžní odměny.
Teorie zaměřené na proces (kognitivní)	Expektační teorie	Vroom, Porter a Lawler	Motivace a výkon jsou ovlivněny: 1. vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem, 2. vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky a 3. významem (valencí) výsledku pro danou osobu. Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to.	Rozhodující teorie pro přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou (viditelná spojnice), odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.
	Teorie cíle	Latham a Locke	Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby.	Poskytuje argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu.
	Teorie spravedlnosti	Adams	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.	Potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměňování lidí.

Zdroj: [2]

2.2 Složky motivace a její proces

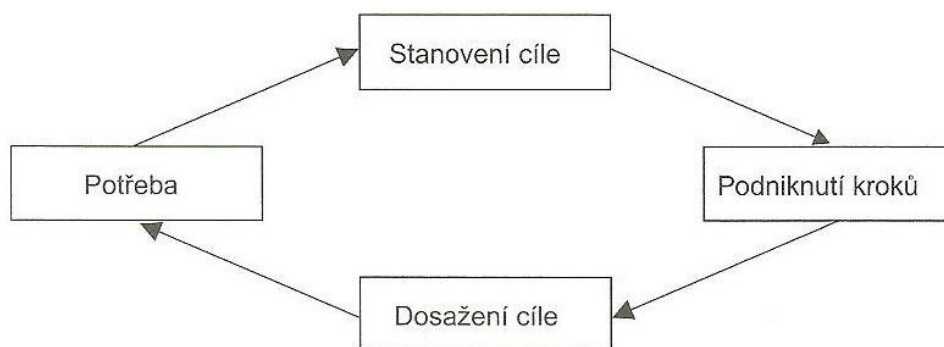
Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování, které obsahuje 3 složky. Jsou jimi:

- „směr – co se nějaká osoba pokouší dělat;
- úsilí – s jakou pílí se o to pokouší;
- vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší.“ [2]

Organizace mohou vytvářet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace. A to za pomoci odměn, příležitostí ke vzdělávání, možnosti kariérního růstu a uspokojující práce.

Manažeři musí využívat své schopnosti a dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší. Je nutné, aby tito řídicí pracovníci pochopili proces motivace – jak funguje a jaké typy motivace existují.

Následující obrázek vyjadřuje model procesu motivace, který souvisí s potřebami. Model signalizuje, že motivace bývá iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout či něco získat. Poté jsou stanoveny cíle a volí se cesty nebo způsoby chování, které povedou k dosažení těchto stanovených cílů. Potřeba je uspokojena tehdy, pokud je cíle dosaženo. Jestliže se v budoucnu vyskytne podobná potřeba, je pravděpodobné, že se proces chování zopakuje. Tento proces opakování se nazývá upevňování přesvědčení (eventuelně se lze s ním setkat jako se zákonem příčiny a účinku). Pokud cíle dosaženo není, je spíše nepravděpodobné, že se bude tento postup opakovat.



Obrázek 4: Proces motivace

Zdroj: [2]

2.3 Typy motivace

V pracovním prostředí lze rozeznávat dva typy motivace. V prvním případě lidé motivují sami sebe. Mohou se motivovat např. tak, že naleznou a budou vykonávat pracovní činnost, která uspokojí jejich potřeby. V případě druhého typu motivace se jedná o motivování ze strany řídicích pracovníků. Tyto dvě situace však mohou působit společně a navzájem se posilovat. [2], [11]

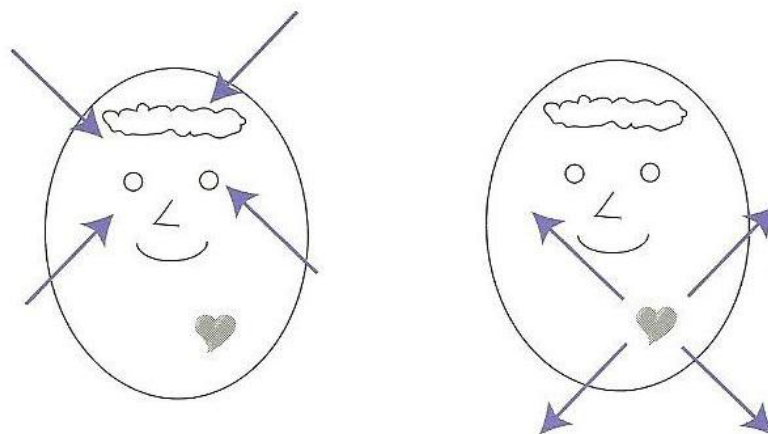
Existují tyto typy motivace:

- vnitřní motivace – kritéria daná člověkem (např. osobní cíle, životní zkušenosti);
- vnější motivace (stimulace) – kritéria daná okolím (tvoří ji odměny a tresty).

Vnitřní motivaci tvoří odpovědnost (pocit důležitosti práce, kontrola nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konání), využívání a rozvíjení dovedností a schopností, zajímavá práce a příležitost kariérního růstu. Vnitřní motivátory mají hlubší a dlouhodobější účinek, neboť jsou součástí jedince.

U *vnější motivace* může být odměna např. v podobě zvýšení mzdy či platu, pochvala či povýšení. Trestem lze rozumět např. kritiku, disciplinární řízení, odepření mzdy či platu. Vnější motivátory nemusí působit dlouhodobě. [2], [14]

Následující obrázek 5 vystihuje rozdíl mezi stimulací (vlevo) a motivací (vpravo).



Obrázek 5: Rozdíl mezi stimulací a motivací

Zdroj: [11]

2.4 Motivace k učení

V dnešní době by se měl každý člověk učit a vzdělávat se. Realita je však jiná – značná část lidské populace se systematicky neučí a nevzdělává. Většina dospělých lidí však připouští, že celoživotní vzdělávání je nutností.

Účast na vzdělávání ovlivňují tyto faktory:

- společenské klima – nepříznivé strategie rozvoje lidských zdrojů;
- epochální témata a výzvy – společenské a ekonomické změny (např. změna kvalifikačních požadavků);
- okolí a vztahy;
- životní situace – např. nedostatek času, nedostatek finančních prostředků;
- osobnostní charakteristika – např. zájmy, sebevědomí, rozvíjení vlastních schopností.

Andragogika vychází z nutnosti akceptovat stávající vlastní motivy. Motivory mohou být odlišné. Patří k nim např. touha po sociálním uznání a prestiži, získání uznání příbuzných

a známých, zvědavost, radost z poznání. Motivy mají sociální zázemí, kdy je motivace lidí z různých sociálních vrstev odlišná. Motivační rozdíly lze také nalézt v odlišné věkové kategorii, dosaženém vzdělání či v rozdílnosti pohlaví a životních okolnostech (počet dětí, rodinný stav, bydliště ve městě či na vesnici). Většinou však působí celý komplex motivů, který se vyvíjí a postupem času mění. Tento soubor nelze jednoznačně hierarchizovat. Je prokázáno, že učení dospělých neprobíhá především kvůli uspokojení poznávacích zájmů, nýbrž v důsledku potřeby řešit konkrétní problémy. Jelikož se hlavním důvodem dalšího vzdělávání stává výkon profese, ztrácí se jeho dobrovolnost.

2.4.1 Struktura motivů

Na základě rozsáhlých výzkumů, které byly uskutečněny v různých zemích světa, se dá relativně přesně stanovit struktura (typologie) motivů účasti na dalším vzdělávání. Tato struktura (typologie) je následující:

- sociální kontakt – účastníci se snaží navázat nebo rozvinout kontakty, chtějí porozumět osobním problémům, mají potřebu účastnit se skupinových aktivit;
- sociální podněty – účastníci se snaží o únik od každodenních starostí a frustrací;
- profesní důvody – zajištění nebo rozvoj vlastní pozice;
- participace na politickém, hlavně komunálním životě – zlepšení svých schopností účastnit se komunálních záležitostí;
- vnější očekávání – doporučení zaměstnavatele, přátel, rodinných příslušníků;
- kognitivní zájmy – představa vzdělávání dospělých vyplývající z vlastní důležitosti znalostí. [4]

2.5 Vztah mezi motivací a spokojeností s prací

„Termín „spokojenost s prací“ se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací.“ [2]

Základními požadavky, které se týkají spokojenosti s prací, mohou být např. vyšší mzda či plat, spravedlivý systém odměňování, příležitost k povýšení, zajímavost a rozmanitost přidělených úkolů. Míra spokojenosti do značné míry závisí na vlastních potřebách a očekáváních jedinců a na pracovním prostředí.

Korektní a vědomé chování zaměstnance přispívá k úspěšnosti firmy. Zaměstnanci však musí být dobře motivováni, dále by měli mít pocit závazku k organizaci a vykonávaná práce

by jim měla přinášet uspokojení. K hlavním faktorům ovlivňujícím spokojenost s prací patří podnětnost a náročnost práce, příležitost kariérního růstu, možnost ovlivňovat svou práci a týmová práce.

2.5.1 Hodnotící metody

„Úroveň spokojenosti s prací lze zkoumat pomocí anket. Existují čtyři metody jejich realizace:

- použití strukturovaných dotazníků;
- použití rozhovorů;
- kombinace dotazníku a rozhovoru;
- využití diskusních skupin.“ [2]

Strukturované dotazníky mohou být rozdány všem zaměstnancům nebo vybrané skupině zaměstnanců. Dotazníky se člení na standardizované (univerzální) či speciální (vytvořené „na míru“). Při využití standardizovaného dotazníku lze provádět benchmarking (porovnání) výsledků dotazníku s jinými organizacemi či lze porovnávat výsledky podle norem. Výhoda dotazníků spočívá v tom, že jsou relativně levné (z organizačního hlediska i z hlediska jejich analýzy).

Rozhovory mohou být založené na otázkách s otevřeným koncem či mohou být uskutečněny do hloubky. Vyskytují se také rozhovory polostrukturované nebo vysoce strukturované. S přísně strukturovanými rozhovory se lze však setkat vzácně, neboť se jedná o verbální formu dotazníku. Upřednostňovány by měly být individuální rozhovory, které mohou odhalit to, co si dotázaný skutečně myslí. Nevýhoda u těchto typů rozhovorů je časová náročnost, finanční nákladnost a komplikovaná analýza.

Nejvhodnější anketou, která propojuje kvantitativní údaje dotazníku s kvalitativními údaji rozhovorů, je metoda *kombinace dotazníku a rozhovoru*. K této metodě se tedy doporučuje, aby dotazníky byly doprovázeny určitým počtem rozhovorů. Alternativním řešením může být rozdáni dotazníku určité skupině lidí a následná diskuze s těmito dotázanými účastníky.

Referenční (diskusní) skupina je speciálně vytvořená skupina angažovaných zaměstnanců. Představuje reprezentativní vzorek zaměstnanců, u kterých se zjišťují stanoviska na záležitosti týkající se organizace a jejich práce. Podstatnými rysy této skupiny jsou strukturovanost, věrohodnost, tvořivost a informovanost.

3 CHARAKTERISTIKA STAVEBNÍ SPOŘITELNY ČESKÉ SPOŘITELNY, A. S.

Stavební spořitelna České spořitelny, a. s. (dále SSČS) je akciovou společností s povolením působit jako banka v oblasti stavebního spoření – podle zákona č. 96/1993 Sb., o stavebním spoření a státní podpoře stavebního spoření v platném znění a o doplnění zákona České národní rady č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění zákona České národní rady č. 35/1993 Sb. SSČS představuje silnou, flexibilní, renomovanou a finančně zdravou banku, která svým klientům garantuje spolehlivost, jistotu a důvěryhodnost.

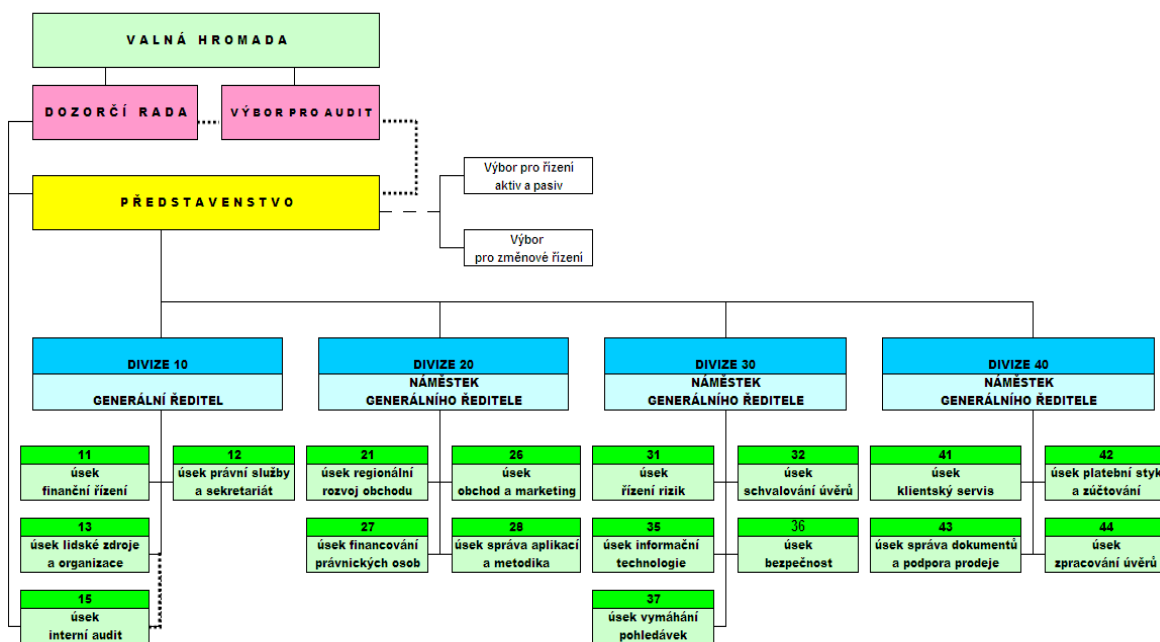
SSČS zahájila obchodní činnost dne 22. června 1994, kdy byla zapsána do Obchodního rejstříku (dále OŘ). Výše základního kapitálu zapsaná v OŘ činí 750 mil. Kč. Základní kapitál je rozvržen na 5 000 zaknihovaných akcií znějících na jméno s nominální hodnotou 150 000 Kč. Akcionáři společnosti jsou Česká spořitelna, a. s. (dále ČS) s 95% podílem na hlasovacích právech a Bausparkasse der österreichischen Sparkassen AG s 5 % akcií. [7]

SSČS se vryla do povědomí veřejnosti pod názvem „Buřinka“. Sídlo společnosti nalezneme v Praze 3 v ulici Vinohradská 180/1632.

3.1 Organizační struktura společnosti

Stavební spořitelna České spořitelny, a. s. je banka, která má ze zákona právní formu akciové společnosti. V SSČS jsou proto určeny orgány společnosti. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Ta volí dozorčí radu. Statutární orgán společnosti tvoří čtyřčlenné představenstvo. Předseda představenstva současně vykonává funkci generálního ředitele společnosti. Zároveň vede jednu divizi. Představenstvo je dále tvořeno třemi místopředsedy, kteří jsou náměstký generálního ředitele. Každý náměstek vede svoji divizi, která se skládá z několika úseků. Úseky jsou řízeny řediteli.

Organizační strukturu společnosti zobrazuje obrázek 6.

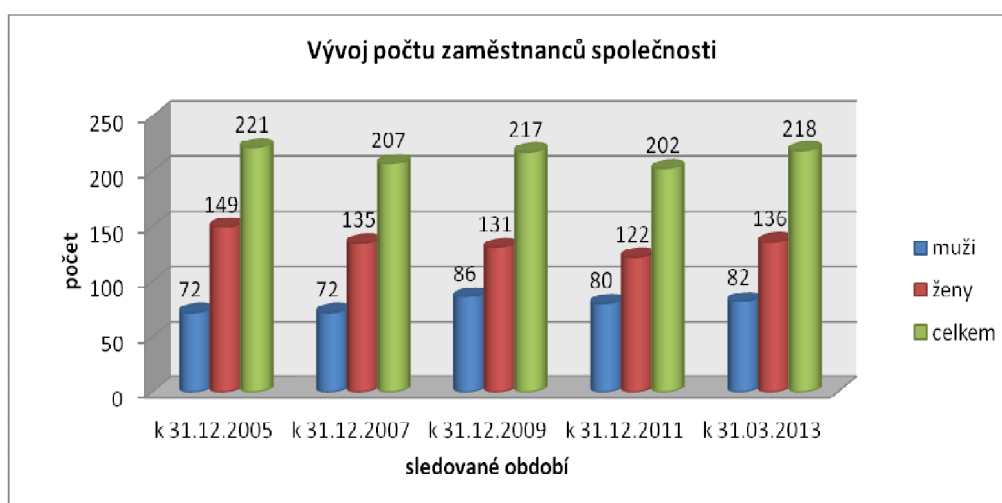


Obrázek 6: Organizační struktura společnosti

Zdroj: [7]

3.2 Struktura zaměstnanců společnosti

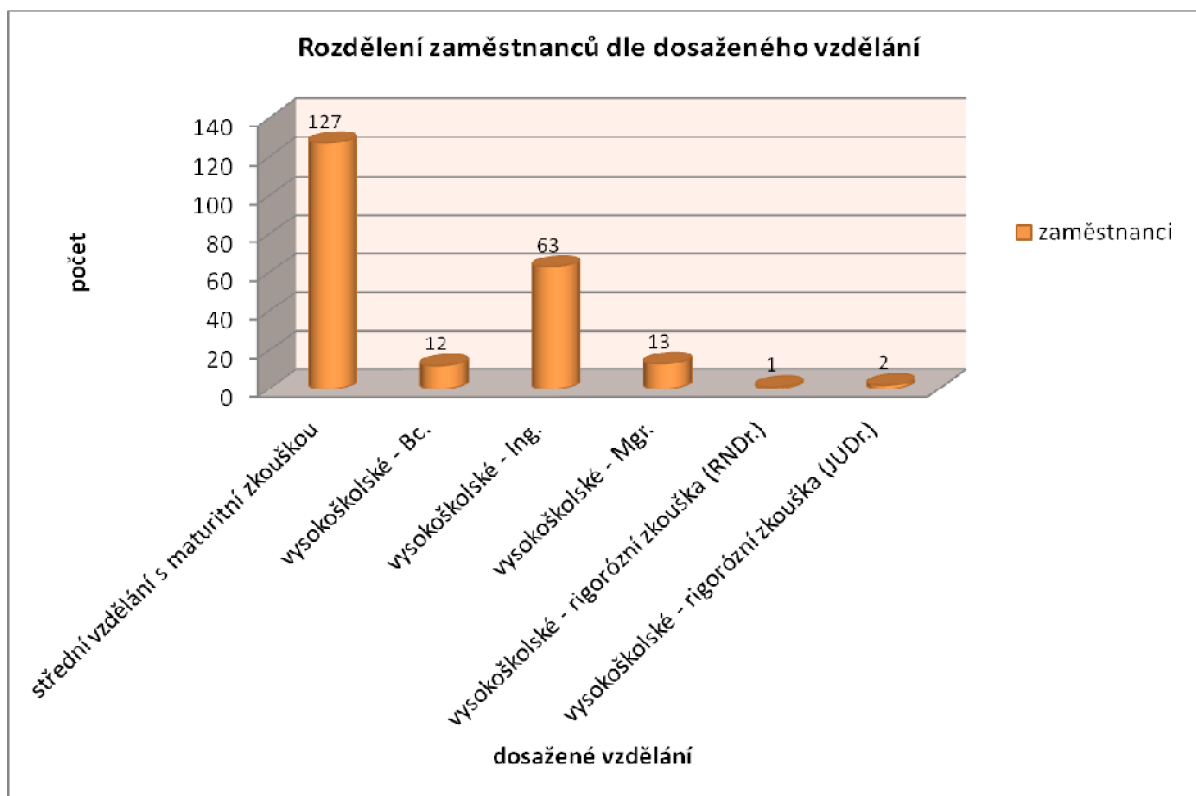
K 31. 3. 2013 SSČS evidovala 218 zaměstnanců – 82 mužů a 136 žen. Společnost dlouhodobě zaznamenává nejvíce zaměstnanců mezi 30 až 50 lety věku. K 31. 3. 2013 v SSČS v této věkové skupině pracovalo 158 osob. Následující obrázek 7 zachycuje vývoj počtu zaměstnanců SSČS.



Obrázek 7: Graf vývoje počtu zaměstnanců společnosti

Zdroj: vlastní zpracování podle [7]

Obrázek 8 vyjadřuje rozdělení zaměstnanců SSČS podle dosaženého vzdělání. Vzdělanost zaměstnanců byla analyzována též k 31. 3. 2013. Z obrázku vyplývá, že SSČS zaměstnává největší podíl osob se středním vzděláním s maturitní zkouškou.



Obrázek 8: Graf rozdělení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování podle [7]

3.3 Pole působnosti společnosti

Údaje o činnostech stavební spořitelny

SSČS v rámci svých činností banky:

- zřizuje a vede vkladový účet stavebního spoření (dále SS), jehož číslo je shodné s číslem smlouvy o stavebním spoření;
- úročí zůstatek na účtu v souladu se smlouvou o stavebním spoření;
- zprostředkovává poskytnutí státní podpory za podmínek stanovených zákonem;
- poskytuje účastníkovi úvěr ze SS při splnění podmínek stanovených zákonem a Všeobecnými obchodními podmínkami stavebního spoření SSČS, kde

stavební spoření je účelové spoření spočívající v přijímání vkladů od účastníků, v poskytování příspěvku (státní podpory) a poskytování úvěrů účastníkům stavebního spoření – fyzickým osobám, které uzavrou se SSČS písemnou smlouvu o SS.

Mezi další činnosti stavební spořitelny patří:

- obchodování na vlastní účet s dluhopisy vydávanými Českou republikou, s dluhopisy, za které převzala Česká republika záruku, dluhopisy vydávanými Českou národní bankou;
- obchodování na vlastní účet s dluhopisy vydávanými členskými státy Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, centrálními bankami atd.;
- uskutečňování platebního styku a jeho zúčtování v souvislosti s činností stavební spořitelny;
- poskytování bankovních informací.

Spolupracující instituce

Se SSČS participují tyto instituce:

- Ministerstvo financí České republiky;
- Česká národní banka (dále ČNB) – zajištění bankovního dohledu.

Členství v asociacích a organizacích

SSČS je členem:

- České bankovní asociace;
- Asociace českých stavebních spořitelen;
- Evropského sdružení stavebních spořitelen. [7]

3.4 Finanční skupina České spořitelny

SSČS je součástí Finanční skupiny České spořitelny, a. s. (dále FSČS). Tato skupina náleží rakouské Erste Bank. Erste Bank je jedním z největších evropských poskytovatelů finančních služeb a vedoucí retailová banka ve střední Evropě.

SSČS patří do jednoho z kapitálově nejsilnějších seskupení na tuzemském trhu – FSČS. Mateřskou společností tvoří ČS. Kořeny ČS sahají až do roku 1825, kdy zahájila činnost Spořitelna česká, nejstarší právní předchůdce České spořitelny. Na tradici československého a později českého spořitelnictví navázala v roce 1992 Česká spořitelna jako akciová společnost. ČS je moderní bankou, která se orientuje na drobné klienty, malé a střední firmy, města a obce. V České republice je největší bankou pro drobnou klientelu. Poskytuje služby více než 5 mil. klientů. Nezastupitelnou roli tvoří také ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Na českém kapitálovém trhu patří mezi významné obchodníky s cennými papíry. Roku 2000 se ČS stala členem nejsilnější

středoevropské finanční skupiny Erste Bank. V červenci 2001 úspěšně dokončila svoji transformaci, která se zaměřila na zlepšení všech klíčových součástí banky. Nyní je banka stabilizovaná a plně se soustředí na zefektivňování procesů a další zlepšování svých produktů a služeb pro všechny klientské segmenty. V pobočkách ČS a u jejích externích partnerů lze mj. uzavřít smlouvy o stavebním spoření a úvěrové smlouvy. ČS má mnoho dceřiných společností. Kromě SSČS jsou jimi např. Brokerjet ČS, Erste Corporate Finance, a. s., Factoring ČS, GRANTIKA ČS, Partner ČS, Penzijní fond ČS, Realitní společnost ČS, REICO investiční společnost ČS, sAutoleasing, a. s. [7]

4 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI

Stavební spořitelna České spořitelny, a. s. nabízí svým zaměstnancům širokou škálu vzdělávacích aktivit. Typy vzdělávacích kurzů vycházejí z potřeb společnosti i jednotlivých zaměstnanců. U systému vzdělávání se pravidelně sleduje a vyhodnocuje kvalita a úroveň vzdělávacího procesu, svou nezastupitelnou úlohu zastává hodnocení přínosů vzdělávání tzv. evaluace. Na základě vyhodnocení kvality a úrovně vzdělávacího procesu se dá s jistotou říci, že systém vzdělávání ve společnosti je fungující.

Převážná část vzdělávacích aktivit se školí interně (v sídle společnosti jsou kurzy uskutečňovány ze 75 %). Školení organizovaná mimo sídlo SSČS jsou ve vzdělávacích aktivitách zastoupena v 25 %. Tato externí školení využívají především jednotliví zaměstnanci k prohloubení odborných znalostí. Externí školení mohou sloužit i ke skupinovým výukám. Tuto výuku využívají např. vedoucí zaměstnanci v kurzu určeném k prohloubení manažerských dovedností.

4.1 Školitelé a lektori

Vzdělávací aktivity v SSČS jsou zajišťovány vybranými zaměstnanci společnosti i smluvními dodavateli. Poměr vzdělávacích aktivit zajišťovaných zaměstnanci společnosti a vzdělávacích aktivit zajišťovaných smluvními dodavateli činí 1 : 3. Kvalita a obsah školení včetně hodnocení školitelských a lektorských schopností a dovedností je ověřována a hodnocena pomocí dotazníku, který účastníci každého kurzu vyplňují na závěr školení.

Školitelé

Školitelé z řad zaměstnanců SSČS školí převážně vzdělávací aktivity typu normativního vzdělávání, školení zaměřená na produkt (2 stupně Akademie Buřinky) či základy práce na počítači v jednotlivých programech sady Microsoft Office. Činnost školitelů není finančně ohodnocena, je součástí popisu pracovní funkce zaměstnance.

Lektori

Smluvní dodavatelé zajišťují školení manažerských dovedností, sociálních dovedností, odborného vzdělávání, jazykové gramotnosti či pokročilých kurzů v jednotlivých programech sady Microsoft Office. SSČS nakupuje služby pouze od prověřených a osvědčených firem. S lektory proto neuzavírá pracovněprávní vztah.

4.2 Přehled vzdělávacích aktivit

Dokument „Přehled vzdělávacích aktivit“ vyjadřuje ucelený soubor vzdělávacích aktivit. Tento soubor je uspořádán do tabulkové podoby. V tabulce se nachází přehled konkrétních vzdělávacích aktivit zařazených do skupin dle typu vzdělávací aktivity – viz tabulka 3.

Tabulka 3: Přehled vzdělávacích aktivit SSČS v roce 2013

Typ vzdělávací aktivity	Konkrétní vzdělávací aktivita
Normativní vzdělávání	Adaptační školení
	Bezpečnost IT
	Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci + Požární ochrana
	Ochrana hospodářské soutěže
	Opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu
	Řídicí a kontrolní systém banky
	Standardy první pomoci
	Školení řidičů referentských vozidel
	Trestní odpovědnost právnických osob
Produktové vzdělávání	Akademie Buřinky (školení zaměstnanců na produkt) - 2 stupně
	Zákon o stavebním spoření - změny
Manažerské dovednosti	Individuální rozvoj osobních a manažerských dovedností
Stáže	Řízený program stáží do oblastních poboček + stáže v Buřince
Sociální dovednosti	Klientský přístup - komunikační dovednosti
Odborné vzdělávání	Školení legislativních změn (např. občanský zákoník, zákoník práce)
	Odborné kurzy dle činnosti zaměstnance
Počítačová gramotnost	Aplikace (např. SAP, StarBuild, Sirius, E-flow, Partner 24, Safe)
	Malá počítačová škola Buřinky (funkce MS Word, MS Excel, MS Outlook, MS PowerPoint, MS Access, PL SQL)
	Přechodové IT školení - Nové prostředí a funkce MS Office 2010 + Windows 7
Občanská gramotnost	Etika
Jazyková gramotnost	Jazykové vzdělávání - anglický a německý jazyk
Dlouhodobé vzdělávání	"Exkluzivní program" - Prohlubování a zvyšování kvalifikace (studium VŠ, MBA program)

Zdroj: vlastní zpracování podle [7]

Povinná školení

Všichni zaměstnanci se povinně v pravidelných časových intervalech účastní školení typu *normativního vzdělávání* a *občanské gramotnosti*. Výjimku tvoří dvě konkrétní vzdělávací aktivity z normativního typu vzdělávání – *Adaptační školení* a *Školení řidičů referentských vozidel*.

Adaptační školení je určeno pouze pro nové zaměstnance a dočasně nepracující zaměstnance, kteří se vrací zpět do pracovního procesu. Školení je tedy pro všechny zaměstnance povinné, avšak ho konkrétní zaměstnanec neabsolvuje v pravidelných časových intervalech. Podrobnosti k tomuto školení lze nalézt v podkapitole 4.2.1.

Školení řidičů referentských vozidel je povinné pouze pro ty zaměstnance, kteří využívají služební automobil (eventuelně soukromý automobil i pro služební účely). Řidiči automobilů mají povinnost se tohoto e-learningového školení pravidelně účastnit. Pro ostatní zájemce je tento kurz nabízen jako dobrovolný.

Nepovinná školení

Všichni zaměstnanci se mohou rozvíjet v oblastech, které nejsou hlavní náplní jejich pracovní funkce. Jedná se o vzdělávací aktivity typu *produktového vzdělávání, stáží, sociálních dovedností, počítačové gramotnosti, jazykové gramotnosti* a konkrétní vzdělávací aktivitu *Školení legislativních změn (např. občanský zákoník, zákoník práce)*, která patří do *odborného vzdělávání*. Nabyté znalosti z těchto školení zaměstnanci neaplikují v praxi.

Některé konkrétní vzdělávací aktivity z výše uvedených nepovinných školení (*produktové vzdělávání: Zákon o stavebním spoření – změny, stáže: Řízený program stáží do oblastních poboček + stáže v Buřince, sociální dovednosti: Klientský přístup – komunikační dovednosti, odborné vzdělávání: Školení legislativních změn, počítačová gramotnost: Aplikace, Přechodové IT školení – Nové prostředí a funkce MS Office 2010 + Windows 7*) však dobrovolnost mohou pozbýt, neboť se v některých případech může zároveň jednat o školení, která jsou pro zaměstnance potřebná k výkonu jejich pracovní činnosti. V tomto případě lze vyjmenovaná školení považovat za vzdělávací aktivity patřící i do *odborného vzdělávání – Odborné kurzy dle činnosti zaměstnance*. Poznatky ze školení jsou poté aplikovány v praxi.

Specifická školení

Typ vzdělávací aktivity *manažerské dovednosti* (viz podkapitola 4.2.3) je charakteristický tím, že se školení, která jsou v rámci tohoto typu uskutečněna, účastní pouze ředitelé úseků a zástupci ředitelů úseků. Nejsou tedy určena odborným referentům. Za specifický typ vzdělávací aktivity lze považovat také *dlouhodobé vzdělávání*, neboť další osobní rozvoj zaměstnanců je možný a závislý pouze na splnění několika podmínek (viz podkapitola 4.2.9).

4.2.1 Normativní vzdělávání

Normativní vzdělávání je vzdělávání, které vychází z určité normy. Školení v této oblasti jsou závazná pro všechny zaměstnance. Jedná se o povinná zákonná školení, školení

stanovená vnitřním předpisem SSČS či školení vyplývající z bankovního dohledu České národní banky (tj. zákonné povinnosti v souvislosti s činností banky). Mezi povinná zákonná školení patří např. Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci a Požární ochrana, školení týkající se první pomoci či Školení řidičů referentských vozidel. Do povinných školení, jejichž absolvování je stanoveno vnitřním předpisem SSČS, lze zahrnout např. Adaptační školení. K oblasti školení, která vyplývá z bankovního dohledu ČNB, je zařazeno např. školení Opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu.

Adaptační školení

Adaptační školení (dále AŠ) vychází z několika školicích bloků, ve kterých se noví zaměstnanci seznamují se základními informacemi vybraných úseků SSČS. Cílem AŠ je usnadnit novému zaměstnanci začlenění do společnosti. Zároveň se ho účastní i dočasně nepracující zaměstnanci, kteří se vrací zpět do pracovního procesu (např. z důvodu čerpání rodičovské dovolené). Smysl školení v tomto případě spočívá v utužení a aktualizování informací.

V průběhu školení je zaměstnanec seznámen např. s podnikatelskou strategií společnosti, firemními hodnotami, pracovním a mzdovým řádem, poskytovanými benefity či informacemi týkajícími se obsluhy výpočetní techniky a bezpečnostní politiky informačních systémů. Nedílnou součástí školení tvoří výklad o systému vzdělávání ve společnosti. Časový rozsah školení je vzhledem k obsáhlosti školení stanoven na 15 hodin 45 minut.

Opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu

Opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu patří ke školením vyplývajícím z bankovního dohledu ČNB. Zabývá se problematikou praní špinavých peněz a financování terorismu a slouží jako prevence v oblasti této problematiky. Školení ve formě elektronického kurzu (e-learningu) je povinné pro všechny zaměstnance SSČS. Zaměstnanec kurz absolvuje, pokud splní náležitě podmínky závěrečného znalostního testu. Platnost testu vyprší po 12 měsících, proto je nutné celé školení včetně testu opakovaně absolvovat.

4.2.2 Produktové vzdělávání – Akademie Buřinky

Akademie Buřinky vychází z dvoustupňového školení zaměstnanců v oblasti aktuálně nabízených produktů SSČS. Vznik školení je spjat s iniciativou managementu společnosti i samotných zaměstnanců, kteří měli potřebu dozvědět se důležité informace o produktech,

kteře společnost svým klientům nabízí. Školení probíhá formou čtyřhodinové přednášky nebo prostřednictvím e-learningu, závěrečný test vyplňuje účastník elektronicky.

Absolvování prvního stupně předpokládá znalost základního přehledu o nabízených produktech a podmínkách jejich získání. Úspěšným ukončením prvního stupně Akademie Buřinky získává absolvent určité kompetence. Jednou z kompetencí je možnost uzavření smlouvy o stavebním spoření s potencionálním či dosavadním klientem SSČS. Při podpisu formuláře klient v tomto případě nehradí poplatek za uzavření smlouvy.

Druhý stupeň Akademie Buřinky je stupněm rozšiřujícím. Absolvování rozšiřujícího stupně umožňuje kromě uzavření smlouvy o stavebním spoření i změnu či vypovězení této smlouvy.

Vzdělávání v produktové oblasti je velmi motivující, neboť za nově uzavřené smlouvy o stavebním spoření získávají zaměstnanci bonusy v podobě zajímavých dárků.

4.2.3 Manažerské dovednosti

Do skupiny manažerských dovedností patří vzdělávací aktivity zaměřené na individuální rozvoj osobních a manažerských dovedností. Tyto kurzy náležejí do kategorie měkkých dovedností. Cílovou skupinu tvoří ředitelé úseků a jejich zástupci. Školení jsou převážně individuální, koncipována na míru. Některá školení však vyžadují skupinovou spolupráci. Jedná se o kurzy, jejichž náplní je např. asertivní jednání, sebeprosazení, vyjednávání či školení zaměřená na zpětnou vazbu. Skupinová školení jsou vedena převážně pomocí workshopů.

4.2.4 Stáže

Zaměstnanci společnosti se mohou účastnit stáží interních (v jednotlivých úsecích SSČS) a současně mají možnost se přihlašovat do stáží externích (v rámci FSČS).

Pokud se zaměstnanec rozhodne pro stáž v některém úseku společnosti, měl by mít stanovený cíl stáže. Žádost o stáž musí být předložena příslušnému vedoucímu zaměstnanci (tj. řediteli úseku), aby zaměstnanec svou nepřítomností na pracovišti nenarušil chod společnosti. Následuje sjednání stáže ve vybraném úseku, kde je stážistovi přidělen garant. Časový rozsah stáže závisí na individuální potřebě. Po ukončení působení stážisty ve zvoleném úseku následuje vyhodnocení stáže. Smysl interních stáží spočívá v uvědomění si širších souvislostí navazujících činností, v porozumění procesů a zároveň i návrhu na případné zjednodušení pracovních postupů.

Externí stáže jsou uskutečňovány převážně v oblastních pobočkách ČS. Účastní se jich především zaměstnanci, kteří mají přímou vazbu na tvorbu produktu či komunikují s mateřskou společností. Stážista je při své dvoudenní stáži umístěn na přepážku ke konkrétnímu prodejci. Zde se setkává s klientem a zjišťuje jeho potřeby. Po ukončení stáže zaměstnanec uplatňuje získané poznatky při výkonu své práce.

4.2.5 Sociální dovednosti

Do kategorie sociálních dovedností náleží kurz Klientský přístup – komunikační dovednosti. Náplní tohoto kurzu je procvičení a zdokonalení se v komunikačních dovednostech, asertivním jednání či vyjednávání s klientem. V kurzu nechybí ani rady a návody, jak řešit konfliktní situace. Vše je názorně a poučně uvedeno na modelových situacích. Školení si klade za cíl naplnění strategických cílů společnosti v oblasti orientace na klienta. Do kurzu komunikačních dovedností, který trvá 2 dny, se mohou přihlásit všichni zaměstnanci.

4.2.6 Počítačová gramotnost – Malá počítačová škola Buřinky

Školení Malé počítačové školy Buřinky je založeno na proškolení nejpoužívanějších programů sady Microsoft Office (např. MS Word, MS Excel, MS PowerPoint). Do Malé počítačové školy Buřinky se mohou přihlásit všichni zaměstnanci. Každý účastník si následně zvolí, do jakého programu a stupně výuky chce být zařazen. Zájemci o kurz mají na výběr ze dvou úrovní obtížnosti – začátečníci a mírně pokročilí.

Těžiště výuky spočívá v porozumění probírané látky a aplikaci získaných poznatků v praxi. Jedná se o plnění průběžně zadaných úkolů na počítači. Cílem každého vyučovaného kurzu, který trvá cca 4 hodiny, je dle zvolené úrovně obtížnosti získání nebo prohloubení znalostí v dané problematice. K uchování si nabytých znalostí a dovedností slouží výukové materiály a průběžně plněné úkoly, které účastníci obdrží po ukončení kurzu.

4.2.7 Občanská gramotnost

Ke vzdělávací aktivitě občanská gramotnost je zařazen e-learningový kurz Etika, který patří do povinných kurzů určených pro všechny zaměstnance celé FSČS. Význam kurzu je kladen na seznámení se s etickým kodexem společnosti a udržení si kodexu v povědomí. Etický kodex je dokument, který stanovuje základní principy a normy chování.

V obsahové náplni se zaměstnanci seznamují např. s posláním společnosti, vizemi společnosti, jejími hodnotami a principy. Cíl kurzu spočívá v uvědomění si hodnot SSČS.

Na vzorových příkladech bývají ukázána řešení různých etických dilemat tak, aby se etické chování stalo pro zaměstnance samozřejmostí a dodržoval se etický kodex v praxi. Zaměstnanec kurz absolvuje, pokud splní podmínky závěrečného znalostního testu. Platnost testu trvá 12 měsíců, poté musí zaměstnanec kurz opět absolvovat.

4.2.8 Jazyková gramotnost – anglický a německý jazyk

Výuka anglického a německého jazyka je ve společnosti považována spíše za benefit, neboť cizí jazyk není při výkonu práce nutně vyžadován. Jedná se o celoroční kurz, uskutečňovaný interně. Je rozdělen na zimní a letní semestr. Výuka probíhá jeden den v týdnu a trvá dvě vyučovací hodiny, tedy 90 minut. SSČS využívá služeb vzdělávací agentury, která zaměstnává certifikované lektory.

Účastníkem kurzu je zaměstnanec, který má zájem či potřebu se cizí jazyk naučit nebo se v něm zdokonalit. Proto jsou kurzy rozděleny do tří kategorií – začátečníci, mírně pokročilí, pokročilí. Před zahájením kurzu účastníci skládají znalostní test. Na základě výsledku testu jsou následně zařazeni do příslušné skupiny. Na závěr každého semestru si poté účastníci ověřují nabyté znalosti. Výsledek závěrečného testu neovlivňuje pokračování v navazujícím kurzu.

Jazykové kurzy bývají pro zaměstnance specifické tím, že si účastník na kurzovné částečně přispívá. Tím se zároveň zvyšuje jeho motivace. Pokud se frekventant rozhodne složit mezinárodní jazykovou zkoušku, náklady s ní spojené jsou při složení této zkoušky na první pokus hrazeny zaměstnavatelem. V případě nutnosti opakování mezinárodní jazykové zkoušky hradí polovinu poplatku za vykonání této zkoušky zaměstnanec.

4.2.9 Dlouhodobé vzdělávání

Do dlouhodobého vzdělávání zaměstnanců lze řadit tzv. „exkluzivní program“, který je považován za nadstandardní výhodu pro zaměstnance. Jedná se o prohlubování a zvyšování kvalifikace ve formě dlouhodobého studia na vysoké škole či studium v MBA programu.

Vzdělávání v rámci exkluzivního programu podléhá schválení představenstvem společnosti. Studium tohoto typu může být umožněno zaměstnanci, který dlouhodobě vykazuje mimořádné pracovní výsledky a uchází se o zaměření studia s vazbou na bankovníctví. Adept k tomuto studiu zároveň musí být svým vedoucím zaměstnancem doporučen. Splnění těchto základních podmínek však nemusí být dostačující, neboť posouzení žádosti bývá individuální.

V případě, že je studium schváleno, zaměstnavatel hradí zaměstnanci školné (v případě studia na soukromé vysoké škole či studia MBA programu), případně zaměstnavatel může schválit uvolnění finančních prostředků na pořízení studijních materiálů v podobě příspěvku. Podporu související se studiem může také zaměstnanec od zaměstnavatele očekávat v podobě úhrady placeného volna.

Mezi zúčastněnými stranami vzniká kvalifikační dohoda, jejíž součástí je závazek zaměstnance setrvat po určitou dobu od ukončení studia v pracovním poměru u společnosti. Délka setrvání závisí na výši nákladů, které zaměstnavatel na studium vynaloží.

4.3 Kurzy pořádané mateřskou společností

Česká spořitelna, a. s. nabízí další možnost vzdělávání pro celou FSČS. Jedná se především o školení měkkých dovedností, která vycházejí z potřeb finanční skupiny. Kurzy pořádané ČS jsou obsaženy v dokumentu s názvem „Katalog kurzů šitých na míru pro FSČS“.

Nabídka některých typů interních kurzů se nachází v tabulce 4.

Tabulka 4: Některé typy interních kurzů pořádaných mateřskou společností

Pořadí kurzu	Název kurzu
1.	Asertivita
2.	Emoční inteligence - svět očima druhých
3.	Jak si najít svou roli v týmu
4.	Lektorské dovednosti pro nelektory
5.	Probud'te svou kreativitu - každý je tvořivý
6.	Psychologie úspěchu
7.	Rétorika a přirozený projev
8.	Řešení obtížných situací při vedení lidí
9.	Sebepoznání
10.	Sebeprezentace a prezentace pro manažery
11.	Strukturované myšlení aneb jak dát myšlenkám formu
12.	Typologie osobnosti
13.	Umění leadershipu
14.	Umění přesvědčit a získat druhé na svou stranu
15.	Vyjednávání - cesta k výsledkům a dobrým vztahům

Zdroj: upraveno podle [7]

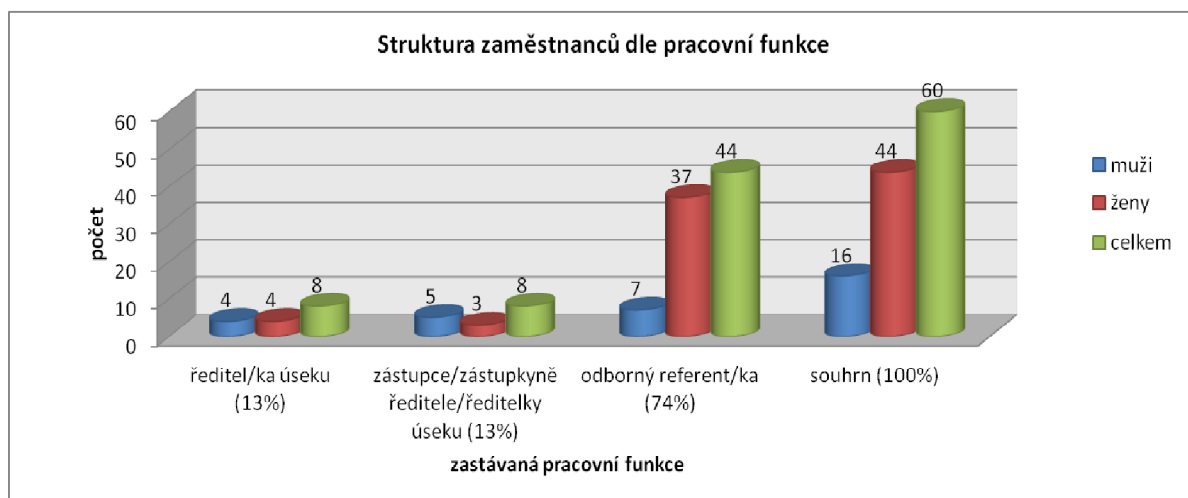
5 ANALÝZA VLIVU VZDĚLÁVÁNÍ NA MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI

Analýza vlivu vzdělávání na motivaci zaměstnanců společnosti vychází z dotazníku, který byl předložen zaměstnancům SSČS v průběhu měsíce dubna 2013. Cílem dotazníku je zjistit, zda vzdělávání ovlivňuje motivaci zaměstnanců společnosti a zda jsou zaměstnanci spokojeni s rozsahem a kvalitou poskytovaného vzdělávání. Plné znění dotazníku lze nalézt v příloze A.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 60 zaměstnanců z celkového počtu 218 (tj. téměř 28 % zúčastněných). Struktura zaměstnanců společnosti dle pohlaví je 82 mužů ku 136 ženám.

5.1 Profilové otázky dotazníku

Na dotazník odpovídaly především ženy (73 % dotázaných), zbylých 27 % odpovědí pocházelo od mužů. Následující obrázek 9 vyjadřuje strukturu dotázaných zaměstnanců rozdělených dle pracovních funkcí a pohlaví. Skupina sloupců souhrn (v grafu) znázorňuje celkový počet dotázaných. Sloupce souhrn jsou použity u všech grafů kapitoly 5.1 a 5.2. Tyto sloupce slouží k zjištění četností odpovědí.

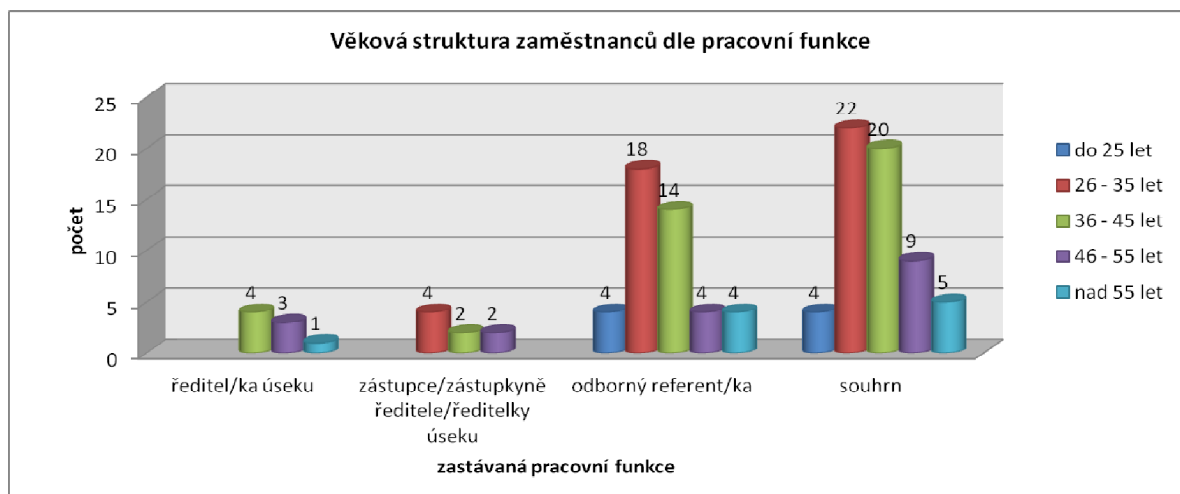


Obrázek 9: Graf rozdělení zaměstnanců dle pracovní funkce

Zdroj: vlastní zpracování

Na dotazníkové šetření odpovědělo 8 ředitelů úseků z celkového počtu 17 (tj. 47 %), 8 zástupců ředitelů úseků z celkového počtu 17 (tj. 47 %) a 44 odborných referentů z celkového počtu 184 (tj. 24 %).

Obrázek 10 zobrazuje věkové rozdělení dotázaných zaměstnanců dle zastávané pracovní funkce.



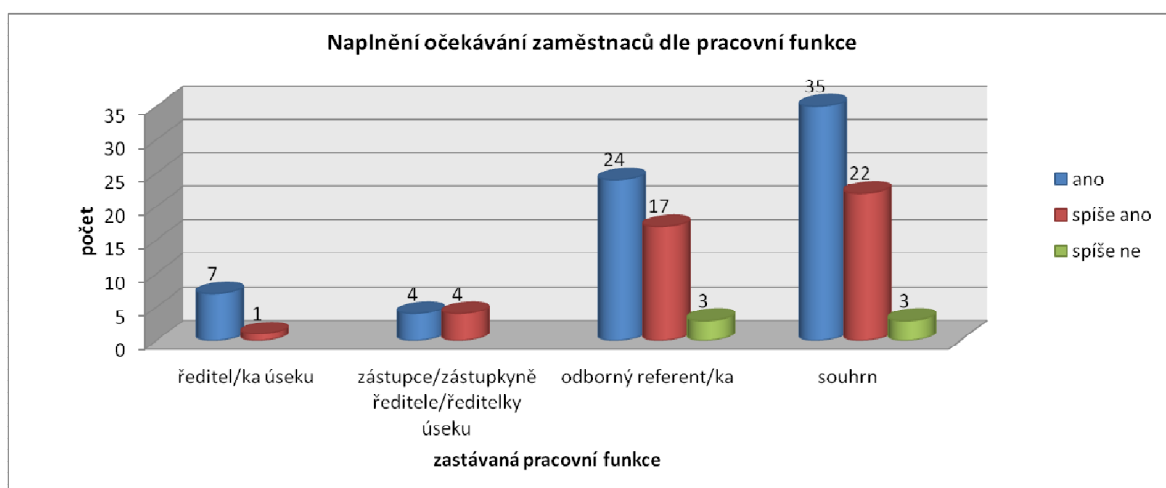
Obrázek 10: Graf věkové struktury zaměstnanců dle pracovní funkce

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku vyplývá, že nejpočetnější skupinu dotazníkového šetření tvoří zaměstnanci ve věkové kategorii 26 – 35 let, kteří představují 37 % všech dotázaných. Následuje skupina 36 – 45 let (33 %) a 46 – 55 let (15 %). Nejméně odpovědí pochází od skupin nad 55 let (8 %) a do 25 let (7 %).

5.2 Klíčové otázky dotazníku

Následující grafy obsahují odpovědi na stanovené otázky. První klíčová otázka (otázka č. 4) má zjistit, zda zaměstnanec naplňuje pracovní činnost, kterou vykonávají. Výsledky této otázky zachycuje obrázek 11.

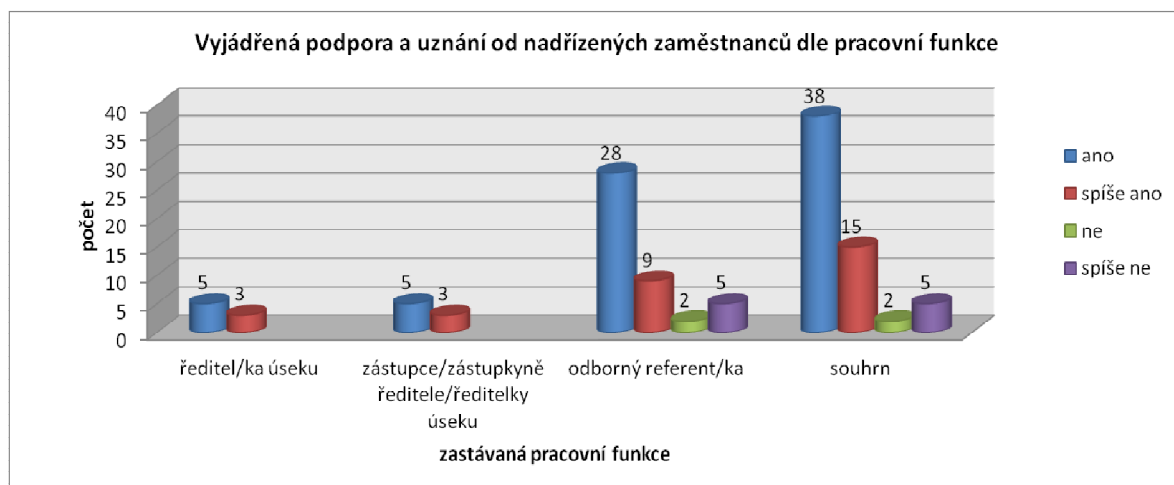


Obrázek 11: Graf naplnění očekávání zaměstnanců z vykonávané práce dle pracovní funkce

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanec v 58 % pracovní činnost, kterou vykonávají, naplňuje. K odpovědi „spíše ano“ se přiklání 37 % dotázaných, k odpovědi „spíše ne“ 5 %. Žádný zaměstnanec nemá pocit, že by ho vykonávání pracovní činnosti vůbec nenaplňovalo.

Otázkou č. 5 se má zjistit, zda se zaměstnancům dostává od jejich nadřízených podpory a uznání. Odpovědi na tuto otázku se nachází na následujícím obrázku.

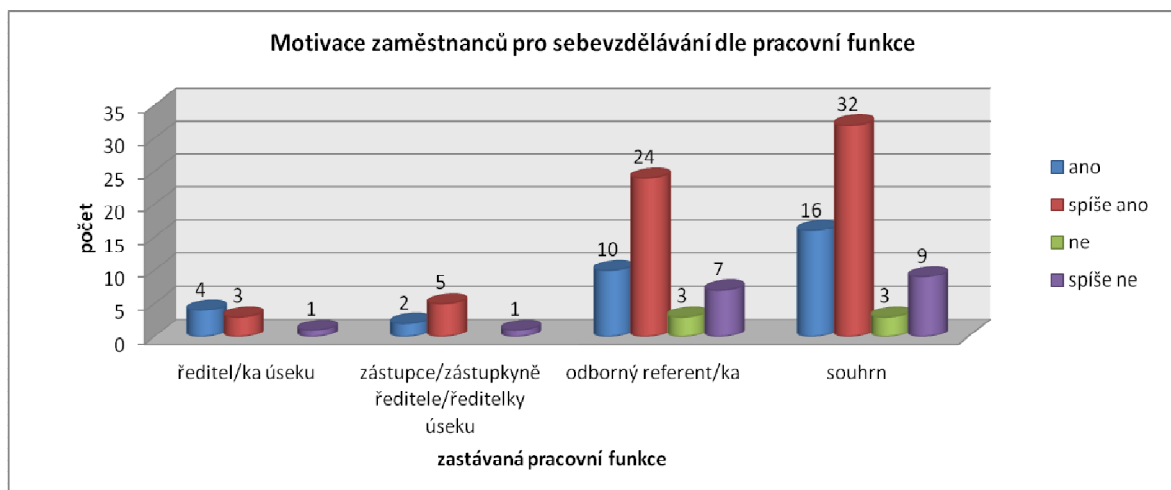


Obrázek 12: Graf vyjádřené podpory a uznání od nadřízených zaměstnanců dle pracovní funkce

Zdroj: vlastní zpracování

U 64 % dotázaných bylo zjištěno, že se jim od svého nadřízeného zaměstnance dostává podpory a uznání. Dalších 25 % zaměstnanců se domnívá, že se jim spíše dostává podpory a uznání od svého nadřízeného zaměstnance. K odpovědi „spíše ne“ se přiklání 8 % zaměstnanců. Zbylá 3 % dotázaných usuzuje, že se jim nedostává podpory a uznání od svého nadřízeného zaměstnance.

Otázka č. 6 odhaluje, zda si zaměstnanci myslí, že jsou dostatečně motivováni se vzdělávat – zda mají zájem, potřebu, motivaci se vzdělávat. Výsledky znázorňuje obrázek 13.



Obrázek 13: Graf motivace zaměstnanců pro sebevzdělávání se dle pracovní funkce

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji zaměstnanci volili možnost „spíše ano“, která se v jejich odpovědích vyskytla v 53 %. Druhou nejčetnější odpovědí se stala odpověď „ano“, která byla zastoupena v 27 %. Spíše nemotivováno se cítí 15 % zaměstnanců, nemotivováno pak 5 % dotázaných zaměstnanců.

Otázka č. 7 má prozkoumat, zda zaměstnanci vědí (alespoň rámcově) o vzdělávacích aktivitách v SSČS. Výsledky této otázky vyjadřuje následující obrázek.



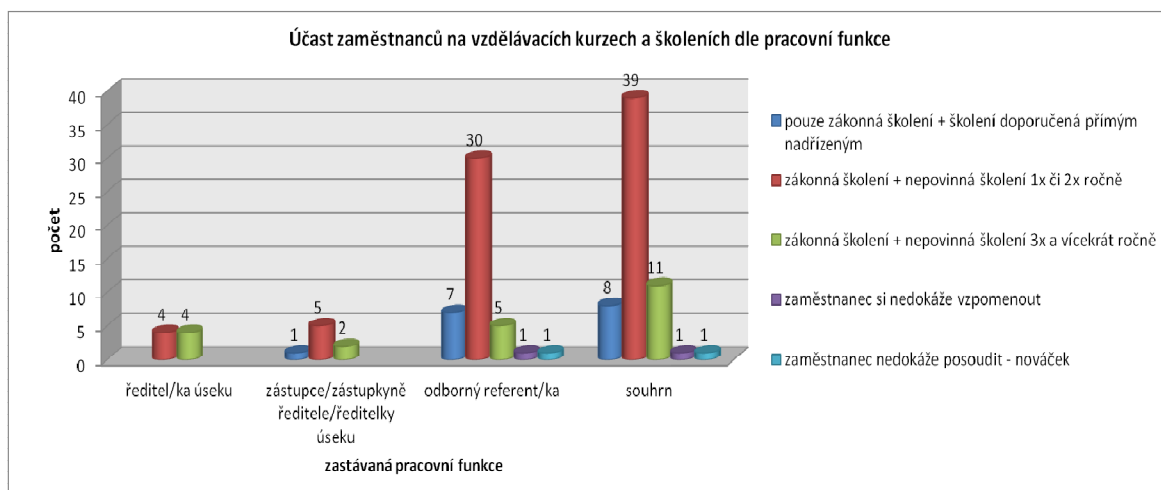
Obrázek 14: Graf znalosti vzdělávacích aktivit ve společnosti dle pracovní funkce

Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina zaměstnanců (52 %) přehled o vzdělávacích aktivitách má, 43 % spíše má. Odpověď „spíše ne“ zvolila 3 % dotázaných, 2 % dotázaných přehled o vzdělávacích aktivitách nemá.

Otázka č. 8 poukazuje na to, jak často se zaměstnanci účastní vzdělávacích kurzů a školení. Souhrn odpovědí zobrazuje obrázek 15. Pokud zaměstnanci odpověděli, že v rámci svých

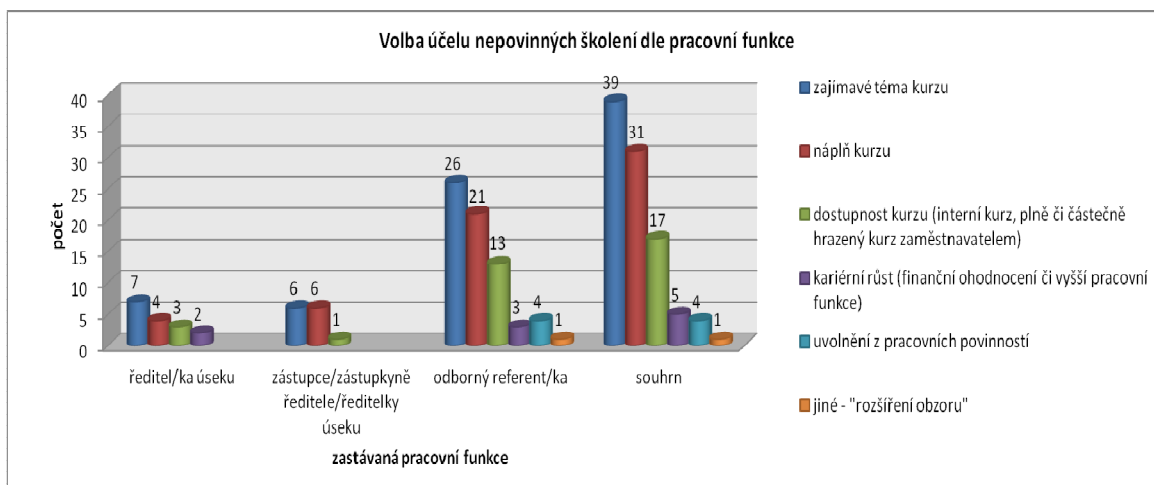
vzdělávacích aktivit navštěvují i nepovinná školení (v obrázku 15 červené a zelené sloupce), mohli zodpovědět také dvě doplňující otázky. První doplňující otázka (otázka 8 a.) má zjistit, podle čeho si zaměstnanci nepovinná školení vybírají – viz obrázek 16. Druhá doplňující otázka (otázka 8 b.) se zaměřuje na zjištění typu preferovaných nepovinných školení – viz obrázek 17. Obě tyto otázky mají možnost volby i více odpovědí.



Obrázek 15: Graf účasti zaměstnanců na vzdělávacích kurzech a školeních dle pracovní funkce

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku je zřejmé, že se zaměstnanci (kromě zákonných školení) nejvíce účastní nepovinných školení 1x či 2x ročně (65 % odpovědí). Dále se zaměstnanci nejvíce účastní nepovinných školení 3x a vícekrát ročně (18 % odpovědí). Obě doplňující otázky, jejichž výsledky se nachází dále, tedy mohlo zodpovědět 8 ředitelů úseků, 7 zástupců ředitelů úseků a 35 odborných referentů. Na 10 odpovědí (celkem 17 %) nemůže být v doplňujících otázkách brán zřetel, neboť se respondentů tyto otázky netýkají. U 2 doplňujících otázek došlo k vyřazení konkrétně 13 % odpovědí typu „pouze zákonná školení + školení doporučená přímým nadřízeným“, 2 % odpovědí s možností „zaměstnanec si nedokáže vzpomenout“ a 2 % odpovědí typu „zaměstnanec nedokáže posoudit – nováček“.



Obrázek 16: Graf volby účelu nepovinných školení dle pracovní funkce

Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů si nepovinná školení volí podle zajímavosti tématu kurzu, náplně a dostupnosti. Nejméně odpovědí bylo zaznamenáno u varianty kariérní růst a uvolnění z pracovních povinností.



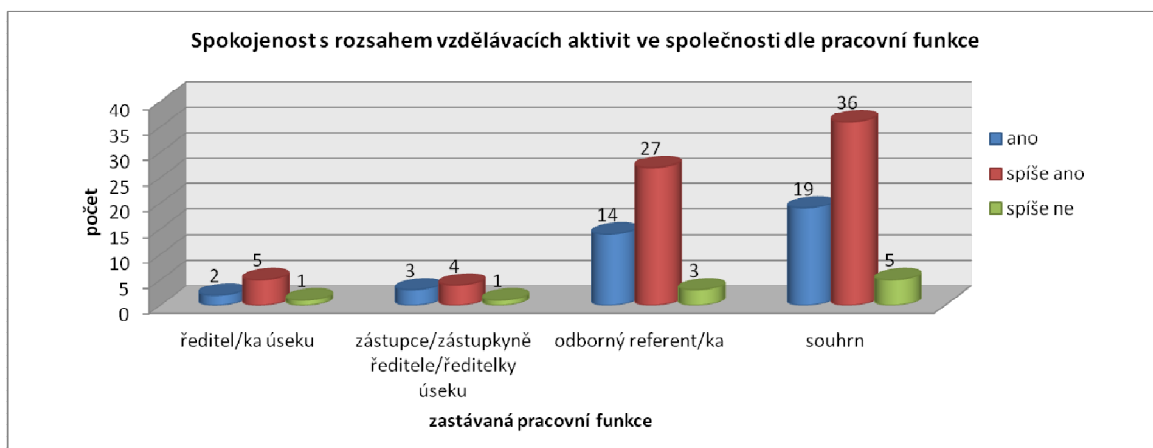
Obrázek 17: Graf volby typu nepovinné vzdělávací aktivity dle pracovní funkce

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci navštěvují převážně odborná školení, školení zaměřená na osobní rozvoj, školení sociálních dovedností a stáže. V menší míře navštěvují počítačová a produktová školení, nejméně pak jazykové kurzy.

Pozn. k obrázku 17: autorka práce pro účel dotazníkového šetření zahrnuje do výběru možností pouze ta nepovinná školení, kterých se mohou účastnit všichni zaměstnanci (tzn. nezávisle na zastávané pracovní funkci). V možnostech odpovědí nejsou zařazena specifická školení – tj. vzdělávací aktivity kategorie *manažerské dovednosti* (viz kapitola 4.2.3) a *dlouhodobé vzdělávání* (viz kapitola 4.2.9).

Otázka č. 9 má zjistit, zda zaměstnancům vyhovuje rozsah vzdělávacích aktivit, které SSČS nabízí. Výsledky zachycuje obrázek 18.



Obrázek 18: Graf spokojenosti s rozsahem vzdělávacích aktivit ve společnosti dle pracovní funkce

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnancům rozsah nabízených vzdělávacích aktivit spíše vyhovuje (60 % všech odpovědí). Za vyhovující považuje nabídku vzdělávacích aktivit 32 % respondentů. Rozsah vzdělávacích aktivit spíše nevyhovuje 8 % dotázaným. Žádný ze zaměstnanců neuvedl možnost „ne“.

Doplňující otázka k otázce, zda zaměstnancům vyhovuje rozsah vzdělávacích aktivit, má ověřit, zda existují nějaké kurzy, jejichž zařazení by zaměstnanec v SSČS uvítal.

Zaměstnanci k této otázce odpověděli, že jsou se vzdělávacími aktivitami spokojeni a neshledávají potřebu dalších vzdělávacích kurzů. Konkrétní návrh na školení či typ školení předložilo 5 zaměstnanců. U následujících pracovních funkcí se objevily tyto návrhy:

- ředitel úseku – „MBA studium“;
- ředitel úseku – „pokulhávají stáže ve FSČS“ (tzn. stáže letos prozatím ve FSČS nebyly uskutečněny);
- odborná referentka – „oblast zajištění úvěrů“;
- odborná referentka – „konference přinášející nové věci – UX, IT, on-line média atd. (v kurzech nejsou vždy úplné novinky a zkušenosti)“;
- odborný referent – „finanční informace, bankovní informace“.

Poznámka k odpovědi ředitele úseku, který uvedl MBA studium: autorka práce se domnívá, že ředitel uvedl MBA studium z důvodu, že studium tohoto typu nepatří k obvyklým školením, které by mohli schvalovat ředitelé úseků. MBA studium je schvalováno pouze představenstvem společnosti.

Následující odpovědi zachycují další informace k této doplňující otázce.

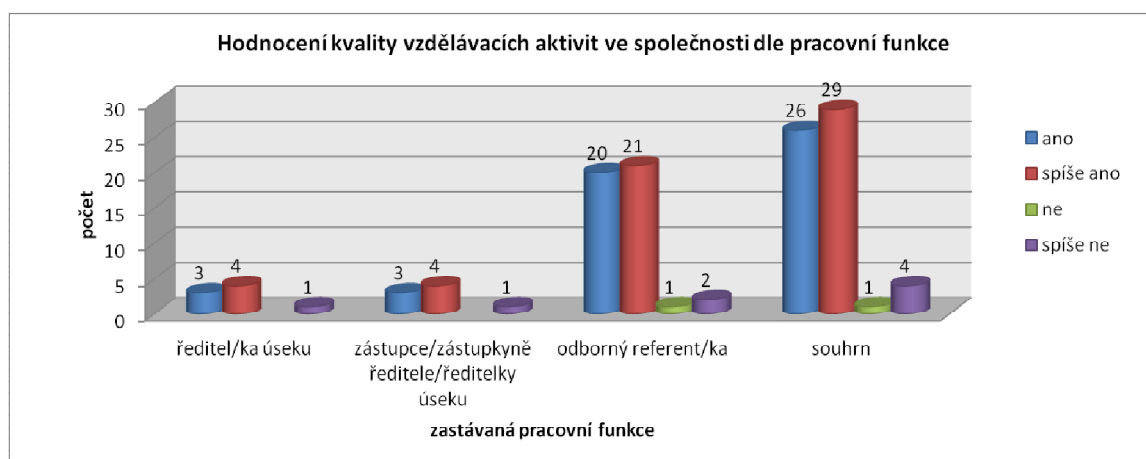
Zástupkyně ředitele/ředitelky úseku k této otázce sdělila, že pokud její preferované vzdělávací aktivity nejsou momentálně zařazeny, vyhledá si nabídku vzdělávacích aktivit sama na Internetu.

Autorka práce tuto odpověď konzultovala s personalistkou SSČS, aby zjistila, zda zaměstnavatel umožňuje takto zvolené kurzy navštěvovat a zda je i hrají. Personalistka autorce práce sdělila, že pokud náplň vzdělávací aktivity souvisí s pracovní činností zaměstnance (prohlubuje tím jeho kvalifikaci), je tento zvolený kurz zaměstnanci umožněn a uhrazen. Účast na kurzu však musí být odsouhlasena nadřízeným zaměstnancem – ředitelem úseku.

Odborná referentka dále uvádí, že si nemůže na absenci konkrétních vzdělávacích aktivit vzpomenout. Zároveň dodává, že nabídku vzdělávacích aktivit do současné chvíle shledává za poměrně obsáhlou.

S rozsahem vzdělávacích aktivit ve společnosti je spíše nespokojeno 5 zaměstnanců (viz otázka 9), kteří i přesto na rozšiřující otázku neodpověděli.

Otázka č. 10 má odhalit, zda zaměstnanci považují vzdělávací aktivity ve společnosti za kvalitní. Odpovědi lze nalézt na následujícím obrázku.



Obrázek 19: Graf hodnocení kvality vzdělávacích aktivit ve společnosti dle pracovní funkce

Zdroj: vlastní zpracování

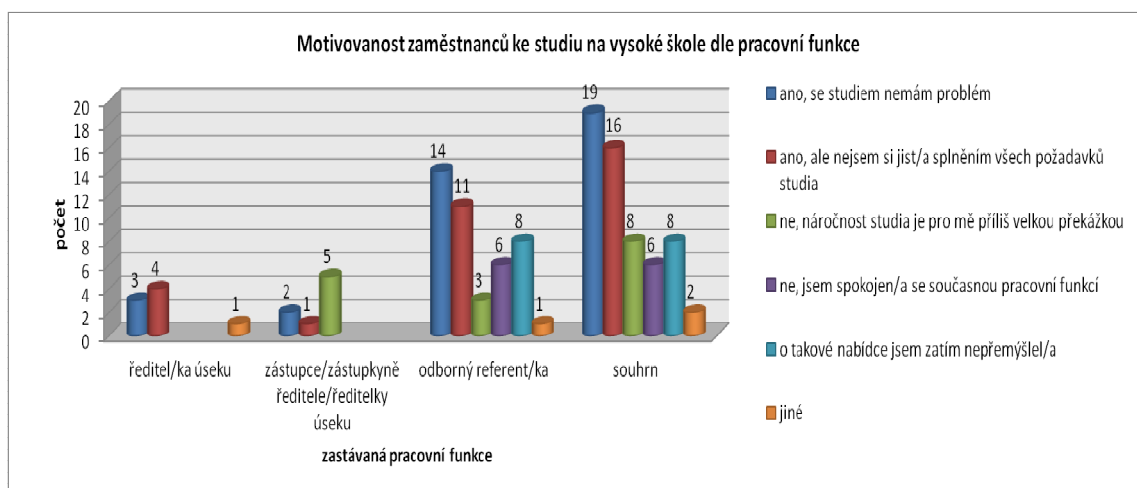
Za spíše kvalitní považuje vzdělávací aktivity 48 % zaměstnanců, 43 % za kvalitní. V 7 % případů zaměstnanci vnímají vzdělávací aktivity jako spíše nekvalitní, 2 % dotázaných považuje vzdělávací aktivity za nekvalitní.

Doplňující otázkou mají respondenti příležitost vyjádřit návrhy na zkvalitnění vzdělávacích aktivit. Z 95 % jsou zaměstnanci spokojeni a nic by v současné době neměnili. Avšak 3 zaměstnanci uvedli tyto návrhy na zlepšení kvality vzdělávání:

- ředitelka úseku – „více financí pro vzdělávání“;
- odborná referentka – „poměr délky školení a probírané látky“ (tzn. velký objem školených dat v krátkém časovém intervalu);
- odborný referent – „individuálnost, speciální nabídky podle funkce pro daný úsek – ne obecné školení pro celou banku“.

Otázka č. 11 má zjistit motivovanost zaměstnanců k vysokoškolskému studiu. A to za předpokladu, že tito zaměstnanci mají přislíbenou příležitost kariérního růstu. Celé znění této otázky je následující. „Uvažujte následující situaci: » Dlouhodobě dosahujete vynikajících pracovních výsledků. Nadřízený se proto rozhodne, že Vás od října 2013 povýší. K povýšení by však bylo zapotřebí splnění těchto podmínek: přijetí do studia vysokoškolského programu (bakalářského, navazujícího magisterského či postgraduálního) a zahájení studia v září 2013. Udržení nové pracovní funkce by poté vyžadovalo plnění studijních povinností. « Byl/a byste dostatečně motivován/a k tomuto studiu?«

Odpovědi jsou znázorněny na následujícím obrázku.



Obrázek 20: Graf motivovanosti zaměstnanců ke studiu na vysoké škole dle pracovní funkce

Zdroj: vlastní zpracování

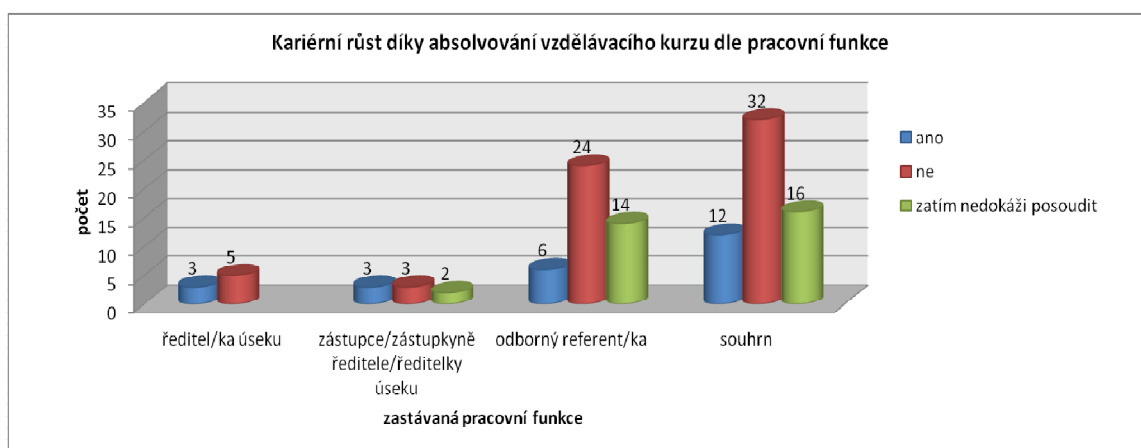
Pozn. 1 ke grafu (odpověď „jiné“):

- ředitelka úseku – „vzhledem k věku by mě sice potěšilo, ale je dost nereálné“ (respondentka patří k věkové kategorii nad 55 let);
- odborná referentka – „ne, moje vysokoškolské vzdělání stačí i na vyšší funkci, chci se rozvíjet jiným směrem“.

Pozn. 2 ke grafu: odborný referent neporozuměl otázce, proto nebyl do souhrnu odpovědí zahrnut.

Pro získání lepší pracovní funkce by bylo ke studiu dostatečně motivováno 59 % respondentů. Pro 32 % z nich by vysokoškolské studium neznamenal žádný problém, 27 % si není jisto, zda by splnilo všechny požadavky studia. Dalších 24 % dotázaných by motivováno ke studiu dostatečně nebylo (pro 14 % respondentů by studium bylo příliš velkou překážkou, 10 % je spokojeno se svou současnou pracovní funkcí). O příslibení lepší pracovní funkce za podmínek nastoupení vysokoškolského studia zatím nepřemýšlelo 14 % zaměstnanců, zbývající 3 % dotázaných odpověděla možností „jiné“ (viz Pozn. 1 ke grafu).

Otázka č. 12 má prozkoumat, zda zaměstnancům již někdy v kariérním růstu pomohlo absolvování vzdělávacího kurzu v SSČS. Výsledky zobrazuje obrázek 21.

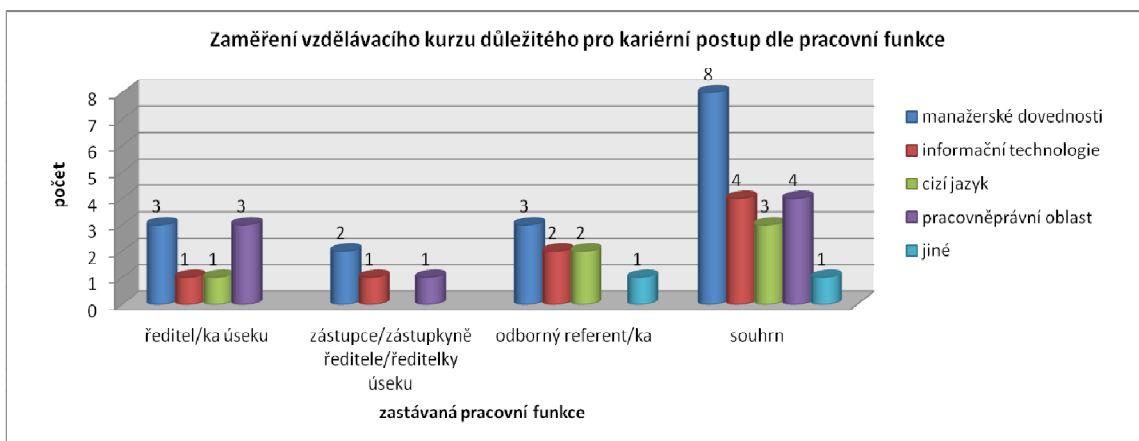


Obrázek 21: Graf kariérního růstu díky absolvování vzdělávacího kurzu dle pracovní funkce

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku vyplývá, že 20 % dotázaným vzdělávací kurz v kariérním růstu pomohl. U 53 % respondentů nemělo absolvování vzdělávacího kurzu pro kariérní růst žádný význam. Tuto skutečnost zatím nedokáže posoudit 27 % zaměstnanců.

Ti, kteří díky vzdělávacímu kurzu získali vyšší pracovní funkci (celkem 12 respondentů), mohou dále odpovědět na otázku, čeho se kurz, díky kterému ve své kariéře postoupili, týká. Zaměstnanci mohou u této doplňující otázky uvést více odpovědí. Výsledky zachycuje obrázek 22.



Obrázek 22: Graf zaměření vzdělávacího kurzu důležitého pro kariérní postup dle pracovní funkce

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn. ke grafu (odpověď „jiné“): odborný referent uvedl školení Lean Six Sigma.

V kariérním růstu zaměstnancům nejvíce pomohl kurz zaměřený na manažerské dovednosti. Mezi další kurzy, které získaly od respondentů nejvíce odpovědí, patřily kurzy informačních technologií a pracovněprávní oblasti, následované cizími jazyky.

6 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Na základě dotazníkového šetření, které bylo předloženo třem cílovým skupinám zaměstnanců SSČS (ředitelé úseků, zástupci ředitelů úseků a odborní referenti), byly vyhodnoceny výsledky rozsahu a kvality vzdělávání a vlivu samotného vzdělávání na motivaci zaměstnanců společnosti. Výsledky této analýzy jsou podrobněji popsány v následujících podkapitolách. Současně autorka práce uvádí i navrhovaná opatření a doporučení, která by měla vést ke zlepšení vzdělávání a jeho vlivu na motivaci zaměstnanců.

6.1 Vyhodnocení rozsahu vzdělávání a navrhovaná opatření

Za první cíl si autorka práce vymežila analýzu rozsahu vzdělávacích aktivit ve společnosti. Se spokojeností zaměstnanců s rozsahem vzdělávacích aktivit velmi úzce souvisí samotný přehled o nabízených vzdělávacích aktivitách. Zásadní informací je v tomto případě skutečnost, že 48 % dotázaných má potíže si alespoň rámcově vzpomenout na soubor vzdělávacích aktivit v SSČS. A to i přes to, že 72 % těchto respondentů pravidelně navštěvuje kromě povinných školení i školení nepovinná.

Jelikož si 48 % dotázaných zaměstnanců nemůže alespoň rámcově vzpomenout na soubor vzdělávacích aktivit, nelze u těchto respondentů spokojenost s rozsahem vzdělávacích aktivit objektivně hodnotit. Zjištěné údaje poukazují na nedostatečnou informovanost zaměstnanců v oblasti vzdělávání. *Proto by bylo vhodné zaměstnance společnosti v typech a konkrétních vzdělávacích aktivitách proškolit a šetření následně zopakovat.*

Posuzovat spokojenost s rozsahem vzdělávacích aktivit je vhodné pouze u 52 % respondentů, kteří si jsou zcela jisti znalostí alespoň rámcového přehledu vzdělávání. Tuto skupinu zaměstnanců pro přehlednost označí autorka práce písmenem A. Nepovinných školení se účastní 94 % respondentů ze skupiny A. Pro 97 % zaměstnanců ze skupiny A je rozsah vzdělávacích aktivit spíše dostačující či dostačující. Ovšem 3 % dotázaných z této skupiny jsou s rozsahem spíše nespokojena.

Zajímavé je, že spíše nespokojená část respondentů nevedla, která školení jim v rámcovém plánu schází. Tyto zaměstnance zároveň spíše nenaplnuje pracovní činnost, kterou vykonávají. Současně nepovažují vzdělávací aktivity v SSČS za kvalitní, nejsou dostatečně motivováni se vzdělávat a žádný vzdělávací kurz jim nepomohl v kariérním růstu. I přes to, že se tito zaměstnanci účastní i nepovinných školení a jsou stimulováni od svého nadřízeného zaměstnance, mají mnoho podnětů být demotivováni se vzdělávat. Za prvotní

podnět k demotivovanosti autorka práce považuje skutečnost, že tyto zaměstnance spíše nenaplňuje pracovní činnost, kterou vykonávají. *Bylo by proto vhodné, aby s těmito zaměstnanci pohovořili jejich nadřízení o vykonávané pracovní činnosti. Pokud to charakter pracovní náplně umožňuje, lze eventuelně uvažovat o případném převedení zaměstnanců na jinou práci.*

Pokud je opomenut vliv znalosti rámcového přehledu vzdělávacích aktivit, pak je zjištěno následující: skupiny zaměstnanců do 25 let (7 %) a nad 55 let (8 %) jsou s rozsahem vzdělávacích aktivit převážně spíše spokojené. Věková kategorie zaměstnankyň do 25 let je konkrétně s rozsahem ze 75 % spíše spokojená, z 25 % spokojená. Respondentky nad 55 let odpověděly, že jsou s rozsahem spíše spokojené v 80 % odpovědí, odpověď „ano“ uvedlo 20 % dotázaných. V těchto 2 věkových kategoriích na dotazníkové šetření odpověděly pouze ženy. Zastávaná pracovní funkce u odpovídajících žen je v 89 % odpovědí odborný referent, 11 % odpovědí patří ředitelce úseku.

Důvodem spokojenosti zaměstnankyň do 25 let bude nejspíše příležitost rozvoje v mnoha nabízených oblastech vzdělávacích aktivit a předpoklad kariérního růstu. Skupina nad 55 let je s rozsahem vzdělávacích aktivit spokojená nejspíše proto, že se těmito zaměstnankyním dostává příležitosti stále se vzdělávat. Zaměstnankyně nad 55 let věku mají mnoho zkušeností a uvědomují si nutnost celoživotního vzdělávání a pozitivní dopad na osobní rozvoj.

Pokud je opomenut vliv znalosti rámcového přehledu vzdělávacích aktivit u věkové kategorie 26 – 55 let, jsou zjištěny následující informace. Spíše spokojeno s rozsahem vzdělávacích aktivit je 57 % zaměstnanců, spokojeno 33 % zaměstnanců. Spíše nespokojeno je 10 % dotázaných. Zajímavé je, že mezi negativně odpovídající respondenty patří i ředitelka úseku a zástupce ředitele/ředitelky úseku. I přes to, že spíše alespoň rámcově mají o vzdělávacích aktivitách přehled, neuvedli žádný návrh na zařazení nových vzdělávacích aktivit. Důležité je sdělit i to, že tito zaměstnanci současně spíše nejsou spokojeni s kvalitou vzdělávacích aktivit (viz podkapitola 6.2) a spíše nejsou dostatečně motivováni se vzdělávat (viz podkapitola 6.3).

Autorka práce doporučuje vytvořit elektronické přehledy školení, které budou určeny všem zaměstnancům konkrétních úseků společnosti (celkem tedy 16 přehledů, neboť je ve společnosti 16 úseků). Každému úseku by přehledy byly vypracovány „na míru“. Současně s těmito přehledy autorka práce doporučuje vytvořit další elektronické souhrny školení, které budou určeny zaměstnancům konkrétně zastávaných pracovních funkcí (celkem 3 typy přehledů – pro odborné referenty, zástupce ředitelů úseků a ředitele úseků). Každý přehled by

měl obsahovat konkrétní vzdělávací aktivity rozdělené dle typu vzdělávací aktivity. V přehledu by měla být uvedena náplň konkrétních školení a termíny konání vzdělávacích aktivit. Aktualizace elektronických přehledů školení by měly probíhat dle potřeby, minimálně však jednou ročně. Změny a aktualizace u vzdělávacích aktivit autorka doporučuje pro lepší orientaci vydávat jako dodatky k jednotlivým přehledům školení. Zavedením elektronických přehledů školení zaměstnanci získají lepší přehled ve vzdělávacích aktivitách, které jim zaměstnavatel nabízí a doporučuje.

Vlastním názorem na rozsah vzdělávacích aktivit přispělo 12 % dotázaných zaměstnanců (3,5 % účastníků měla potřebu sdělit pouze doplňující informace; 8,5 % respondentů předložilo návrh na zařazení konkrétního školení či typu školení do Rámcového plánu vzdělávání). Následující doporučení jsou proto reakcí na konkrétní příspěvky od těchto respondentů. *Autorka práce navrhuje ponechat objem nabízených vzdělávacích aktivit. Případně tyto aktivity doporučuje rozšířit o kurzy, které budou více zaměřené na bankovní oblast a činnosti v této oblasti vykonávané (např. kurzy zaměřené na finanční a bankovní informace, školení zabývající se oblastí zajištění úvěrů). Současně doporučuje větší flexibilitu v zavádění nových typů školení, která se týkají rychle se rozvíjejících technologií (např. oblast IT).*

6.2 Vyhodnocení kvality vzdělávání a navrhovaná opatření

Druhým cílem této bakalářské práce bylo zjistit kvalitu nabízených vzdělávacích aktivit. Pokud se má kvalita vzdělávacích aktivit posuzovat objektivně, je nutné se těchto aktivit pravidelně účastnit.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 43 % zaměstnanců považuje vzdělávací aktivity za kvalitní. Tato skupina zaměstnanců bude pro přehlednost označena písmenem A. Ze skupiny A 92 % respondentů navštěvuje i nepovinná školení, a to minimálně 1x ročně. Další zaměstnanci (8 %) se účastní pouze zákonných školení a školení doporučených přímým nadřízeným. Ze skupiny A lze tedy za objektivní úsudek týkající se kvality označit 92 % odpovědí.

Největší část respondentů – 48 % – považuje vzdělávací aktivity za spíše kvalitní. Tato skupina zaměstnanců bude pro přehlednost označena písmenem B. Pravidelně, a to minimálně 1x ročně, navštěvuje i nepovinná školení 79 % zaměstnanců ze skupiny B. Dalších 14 % respondentů ze skupiny B se nepovinných školení pravidelně neúčastní (účastní se pouze zákonných školení a školení doporučených přímým nadřízeným), 3 % respondentů si

na četnost účasti nevzpomenou a zbylá 3 % dotázaných jsou v SSČS nováčky. Ze skupiny B lze tedy za objektivní úsudek týkající se kvality vzdělávacích aktivit označit 79 % odpovědí.

Za nekvalitní označila vzdělávací aktivity 2 % dotázaných zaměstnanců. Tuto skupinu zaměstnanců autorka práce nazve písmenem C. Zaměstnanci ze skupiny C se účastní i nepovinných školení. Respondentům však spíše nevyhovuje rozsah vzdělávacích aktivit, necítí se být motivováni vzdělávat se, absolvování vzdělávacího kurzu jim nepomohlo v kariérním růstu a činnost, kterou vykonávají, je spíše nenaplňuje. Zaměstnanci tedy nemají příznivý postoj k práci. Autorka práce si proto myslí, že pohled odpovídajících respondentů ze skupiny C na kvalitu vzdělávacích aktivit může být zkreslený.

Poslední odpovídající skupinu tvoří respondenti, kteří vzdělávací aktivity v SSČS považují spíše za nekvalitní. Těchto respondentů je 7 %. Skupinu zaměstnanců autorka práce pro přehlednost označí písmenem D. Za objektivní hodnocení lze považovat pouze 50 % odpovědí zaměstnanců ze skupiny D, kteří se účastní i nepovinných školení, a to minimálně 1x ročně. Mezi negativně odpovídající respondenty, kteří navštěvují i nepovinná školení, patří i ředitelka úseku. Může se stát, že toto negativní přesvědčení vedoucí zaměstnanec (neúmyslně či úmyslně) přenese na své podřízené zaměstnance. Podřízení pak nemusí považovat absolvování nepovinných školení za přínosné. Ředitelka úseku bohužel neuvedla žádný návrh na zlepšení kvality vzdělávacích aktivit.

Za nezbytné lze považovat přezkoumání mínění o kvalitě vzdělávacích aktivit především u vedoucích zaměstnanců. V případě negativních ohlasů na kvalitu vzdělávacích aktivit bude nutné zjistit konkrétní návrhy na zlepšení tohoto atributu.

Zaměstnanci, kteří díky absolvování kurzů v SSČS ve své kariéře postoupili, považují vzdělávací aktivity za kvalitní či spíše kvalitní. Jelikož došlo k povýšení 20 % respondentů, autorka práce se domnívá, že kurzy v SSČS nesporně kvalitu mají. Zaměstnanci také sdělili několik oblastí zaměření absolvovaných kurzů, na jejichž základě byli povýšeni. Nejčastěji respondenti uváděli kurzy zaměřené na manažerské dovednosti. Mezi další oblasti vzdělávacích aktivit patřily informační technologie, pracovněprávní oblast a cizí jazyky.

Na základě podnětů respondentů, kteří se svým názorem vyjádřili ke kvalitě vzdělávacích aktivit, jsou předloženy následující návrhy na zlepšení. Tyto návrhy se týkají objemu investovaných finančních prostředků do vzdělávání a poměru délky školení vůči probírané látce. Investice do vzdělávání by měly být přímo úměrné časovému rozsahu konkrétní vzdělávací aktivity. Z tohoto návrhu by bylo možné vyvodit 2 varianty řešení.

První variantou je zvýšit objem vynaložených finančních prostředků do vzdělávání a umožnit tím přidělení více času vybraným vzdělávacím aktivitám. Výhoda tohoto opatření by spočívala v lepším utvrzení získaných poznatků a jejich efektivnější aplikaci do praxe. Pokud by náplň školení umožňovala zahrnout do kurzu i zkušenosti z praxe, autorka práce shledává za přínosné začlenit do kurzu více případových studií.

Alternativním řešením je ponechat objem vynaložených prostředků do vzdělávání. Poté by bylo třeba uzpůsobit objem školených dat současným časovým možnostem (tj. snížit objem školených dat a ponechat délku školení). Autorka práce navrhuje zaměřit školení pouze na nejpodstatnější informace. Rozšiřující informace (např. přednášky, prezentace) by mohly být po skončení kurzu poskytnuty lektorem elektronickou formou.

Autorka práce tedy navrhuje společnosti nadále investovat do rozvoje kvality vzdělávání lidských zdrojů, neboť platí všeobecně známé pravidlo, že lidské zdroje jsou pro podnik tím nejcennějším bohatstvím, co vlastní.

6.3 Vyhodnocení vlivu vzdělávání na motivaci zaměstnanců a navrhovaná opatření

V třetím stanoveném cíli bakalářské práce byla provedena analýza vlivu vzdělávání na motivaci zaměstnanců společnosti. Důležité bylo nejprve zjistit, zda zaměstnanci mají motivaci se vzdělávat. Autorka práce také sledovala, zda by zaměstnanci byli motivováni k dlouhodobému vzdělávání na vysoké škole, a to za předpokladu, že by jim bylo přislíbeno povýšení.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 27 % respondentů je dostatečně motivováno se vzdělávat. Tuto skupinu zaměstnanců si autorka práce pro přehlednost dovoluje označit písmenem A. Za zajímavé zjištění autorka práce považuje to, že všechny zaměstnance ze skupiny A naplňuje či spíše naplňuje pracovní činnost, kterou vykonávají. Všem pracovníkům skupiny A se dostává či spíše dostává podpory a uznání od svého nadřízeného zaměstnance. Také bylo zjištěno, že 25 % dotázaným z dostatečně motivovaných respondentů pomohlo absolvování vzdělávacího kurzu v kariérním růstu. Souhrn všech těchto faktorů pozitivně ovlivňuje motivaci zaměstnanců účastnit se vzdělávacích kurzů. Potvrzením tohoto výroku je, že 88 % respondentů ze skupiny A si vybírá nepovinná školení podle zajímavosti tématu kurzu a 56 % respondentů ze skupiny A si nepovinné kurzy volí podle náplně kurzu. Je nutné podotknout, že 56 % dotázaných ze skupiny A by bylo motivováno studovat vysokou školu v případě přislíbení povýšení.

Největší část respondentů – 53 % – je spíše dostatečně motivována se vzdělávat. Tuto skupinu zaměstnanců pro přehlednost autorka práce označí písmenem B. Stejně jako u skupiny A (předchozí části respondentů) všechny tyto zaměstnance naplňuje či spíše naplňuje pracovní činnost, kterou vykonávají. Ze skupiny B pomohlo též 25 % respondentů absolvování vzdělávacího kurzu v SSČS v kariérním růstu. V případě příslibu povýšení by k vysokoškolskému studiu bylo motivováno 59 % zaměstnanců ze skupiny B. Podporu od svého nadřízeného dostává či spíše dostává 94 % respondentů ze skupiny B. U skupiny B lze nalézt podobné působení faktorů ovlivňující motivaci zaměstnanců jako u skupiny A. Problém nastává u 6 % zaměstnanců ze skupiny B, kterým se spíše nedostává podpory a uznání od svých nadřízených zaměstnanců. Nadřízení by měli využívat své dovednosti stimulovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší. *Autorka práce tedy navrhuje zjistit, proč 6 % zaměstnanců skupiny B pocituje od svých nadřízených spíše nedostatečnou podporu.*

Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že 5 % respondentů není motivováno se vzdělávat. Tuto skupinu zaměstnanců lze pro přehlednost označit písmenem C. Skupina C je složena pouze ze zaměstnanců zastávajících funkci odborný referent. Respondenty skupiny C z 67 % spíše naplňuje pracovní činnost, kterou vykonávají. Nikomu z této skupiny respondentů nepomohlo absolvování vzdělávacího kurzu ve společnosti v kariérním růstu. V případě příslibu povýšení se motivovanost jednotlivých respondentů k vysokoškolskému studiu liší. Někteří zaměstnanci by dostatečně motivováni byli, neboť studium vysoké školy pro ně není překážkou. Pro některé je náročnost studia vysoké školy příliš velkou překážkou, další respondenti možnost příslibu kariérního růstu a následné studium ještě nezvažovali. Skupina C z 67 % nepocituje podporu a uznání od svého nadřízeného zaměstnance (tj. ředitele úseku). *Autorka práce v tomto případě doporučuje zjistit, zda se ředitelům úseků dostává podpory a uznání od svých nadřízených zaměstnanců (tj. zjistit, zda ředitelé jsou dostatečně stimulováni od vedoucích divizí).* Pokud nejsou ředitelé úseků dostatečně stimulováni, nemusí současně stimulovat své podřízené (v tomto případě odborné referenty). Podřízení zaměstnanci poté nejsou motivováni se vzdělávat. Je tedy nezbytné, aby řídicí pracovníci na všech úrovních řízení pochopili, jak funguje proces motivace.

Spíše nemotivováno k sebevzdělávání je 15 % dotázaných respondentů. Tato skupina zaměstnanců je autorkou práce pro přehlednost označena písmenem D. Zaměstnance skupiny D z 22 % spíše nenaplňuje pracovní činnost, kterou vykonávají. Ze skupiny D spíše necítí dostatečnou podporu a uznání od nadřízeného 33 % respondentů. Žádnému zaměstnanci této skupiny do současné chvíle nepomohlo absolvování vzdělávacího kurzu v SSČS v kariérním

růstu. I přes to, že 67 % respondentů ze skupiny D by v případě příslibu povýšení začalo studovat vysokou školu, dá se říci, že zaměstnanci v této skupině mají mnoho důvodů k demotivovanosti se vzdělávat.

Do skupiny D patří i ředitelka úseku a zástupce ředitele/ředitelky úseku (uvedeno již v podkapitole 6.1). Ředitelku úseku naplňuje pracovní činnost, kterou vykonává, zástupce ředitele úseku spíše naplňuje pracovní činnost, kterou vykonává. Ředitelce úseku se dostává od svého nadřízeného podpory a uznání, zástupci ředitele se spíše dostává od svého nadřízeného podpory a uznání. Autorka práce tedy usuzuje, že tito dva zaměstnanci jsou dostatečně od svého nadřízeného zaměstnanci stimulováni (ředitelka úseku je stimulována od vedoucího divize, zástupce ředitele úseku je stimulován od ředitele/ředitelky úseku). Tedy je více než pravděpodobné, že oni sami jsou spíše demotivováni se vzdělávat. A to i přes to, že oba zaměstnanci zodpověděli, že pokud by jim byla příslibena vyšší pracovní funkce, byli by dostatečně motivováni studovat vysokou školu. Autorka práce tedy usuzuje, že by zaměstnanci na povýšení mohli vyčkávat. Pokud autorka práce zohlední věk, pak zjistí následující: ředitelka úseku patří do věkové kategorie 46 – 55 let, zástupce ředitele/ředitelky úseku do kategorie 26 – 35 let. Ředitelka úseku bude nejspíše demotivována proto, že již nebude ve svém kariéřním růstu dále postupovat a domnívá se, že nabyté znalosti a zkušenosti budou pro udržení pracovní funkce dostačující. Významnějším zjištěním je tedy věk zástupce ředitele/ředitelky úseku (26 – 35 let). Zástupce ředitele/ředitelky úseku navštěvuje pouze zákonná školení a ta školení, která mu doporučí přímý nadřízený. Autorka práce tedy nerozumí tomu, proč se takto mladý člověk cítí demotivován vzdělávat, když nadále může kariéřně růst. *Autorka práce proto doporučuje, aby ředitel úseku pozval svého zástupce na osobní schůzku a společně pohovořili o vhodném motivačním a stimulačním programu.*

Protože je celkem spíše nemotivováno a nemotivováno vzdělávat se 20 % zaměstnanců, autorka práce doporučuje společnosti zavést vhodné stimulační programy. Jelikož je autorka práce současně bývalou zaměstnankyní společnosti, domnívá se, že by se motivovanost zaměstnanců ke vzdělávání mohla zlepšit díky zavedení různých poukázek (např. na oblečení, gastronomické zážitky, masáže, kadeřníka, manikúru, pedikúru, adrenalinové zážitky) a vstupenkami na společenské události (např. do divadla, kina, na koncert, sportovní akce, plesy). Poukázka či vstupenka by mohla být zaměstnanci poskytnuta např. po absolvování 2 školení. Každý zaměstnanec by mohl uplatnit max. 2 poukázky ročně, tedy by se mohl účastnit max. 4 školení v roce.

Návrh k účasti na školení by v tomto případě měli podávat zaměstnanci sami a do průběhu školení by se měli též aktivně zapojovat. O svých poznatcích a dojmech by měli aktivně hovořit se svými kolegy. Aby se prohloubila motivovanost k osobnímu rozvoji a sebevzdělávání, zaměstnanci by měli mít i možnost (pokud to bude možné) vlastního výběru poukázky či vstupenky. Pro lepší představu autorka práce uvádí příklad. Zaměstnanec Adam je fanouškem hudební skupiny X, a proto pravidelně navštěvuje její vystoupení. Ví, že skupina X v listopadu uskuteční své vystoupení v místě jeho bydliště. Současně si je vědom dostupnosti vstupenky na předprodejním portále, který umožňuje zakoupení dárkové poukázky v libovolné nominální hodnotě. Do termínu konání hudebního vystoupení si Adam zvolí z nabídky kurzů 2 vzdělávací aktivity, které následně prokonzultuje se svým nadřízeným zaměstnancem. Pokud se zvolené vzdělávací aktivity týkají osobního rozvoje či činnosti, kterou vykonává, nadřízený zaměstnanec mu vzdělávací aktivity schválí. Následně se Adam vzdělávacích kurzů zúčastní a aktivně se do jejich průběhu zapojí. Od svého nadřízeného poté získá dárkovou poukázku v určité nominální hodnotě.

Je nutné podotknout, že hodnocení rozvoje a vzdělávání v daném roce je součástí hodnocení zaměstnance. Vedoucím zaměstnancem jsou doporučeny a stanoveny kurzy, které má zaměstnanec za povinnost absolvovat. Těch však není mnoho. Splnění vzdělávacích cílů nemá dlouhodobý stimulační účinek, neboť zaměstnanec může kurzy absolvovat např. již v prvním čtvrtletí roku, ale odměna za splnění těchto rozvojových cílů je vyplácena v rámci bonusových kritérií pouze jednou ročně.

6.4 Shrnutí návrhů na zlepšení

Na základě zhodnocení výsledků dotazníkového šetření autorka práce navrhuje tyto nejdůležitější návrhy na zlepšení rozsahu a kvality vzdělávání a jeho vlivu na motivaci zaměstnanců v SSČS:

- zvýšit objem vynaložených finančních prostředků do vzdělávání – ponechat objem školených dat, prodloužit délku vzdělávacích aktivit, do školení zařadit více případových studií z praxe (alternativním řešením je ponechat objem vynaložených finančních prostředků do vzdělávání, snížit objem školených dat a ponechat současné časové možnosti školení);
- ponechat rozsah vzdělávacích aktivit (eventuelně rozšířit o kurzy zaměřené na bankovní oblast a činnosti v bankovní oblasti vykonávané);
- vytvořit elektronické přehledy školení (speciálně každému úseku „na míru“ – tj. 16 přehledů + souhrny pro konkrétní pracovní funkce – tj. 3 přehledy) – všechny

přehledy by měly obsahovat konkrétní vzdělávací aktivity rozdělené dle typu vzdělávací aktivity, v přehledu by měla být uvedena náplň konkrétních školení a termíny konání vzdělávacích aktivit;

- proškolit zaměstnance v přehledu vzdělávacích aktivit (v typech vzdělávacích aktivit a k nim přiřazeným konkrétním vzdělávacím aktivitám);
- aktualizovat vytvořené elektronické přehledy dle potřeby (minimálně však jednou ročně) v podobě dodatků;
- být více flexibilní v zavádění nových typů školení týkajících se rychle se rozvíjejících technologií (např. oblast IT);
- zjistit příčiny, které by měly odhalit, z jakého důvodu zaměstnanci nepociťují od svého nadřízeného podporu a uznání;
- provést šetření zabývající se motivací ke vzdělávání všech nadřízených zaměstnanců (tj. ředitelů úseků) a analyzovat stimulaci od vedoucích divizí;
- zavést vhodné stimulační programy kvůli zvýšení motivace zaměstnanců sebevzdělávat se (poukázky, vstupenky).

ZÁVĚR

V této bakalářské práci bylo nejprve pojednáno o teoretických východiscích problematiky vzdělávání a motivace zaměstnanců. Následně byla představena společnost, ve které se uskutečnila analýza vzdělávacích aktivit. Poté byla zpracována analýza vlivu vzdělávání na motivaci zaměstnanců společnosti. Výsledky analýzy měly zjistit spokojenost zaměstnanců společnosti s rozsahem a kvalitou vzdělávání a jeho vlivu na motivaci zaměstnanců. Tyto stanovené cíle bakalářské práce byly následně splněny. Na základě uskutečněné analýzy byly zhodnoceny výsledky a navržena opatření na zlepšení současné situace.

Díky spolupráci s Úsekem lidské zdroje a organizace bylo možné pomocí dotazníku oslovit poměrně velké množství zaměstnanců v krátkém čase. Při vyhodnocování dotazníkového šetření nebylo snadné analyzovat výsledky podle různě nastolených kritérií.

Při podrobnějším analyzování zjištěných informací se autorka práce přiklonila k názoru, že vzdělávání (z komplexního hlediska) významnou měrou ovlivňuje motivaci zaměstnanců společnosti. Podloženost tohoto tvrzení lze nalézt ve výsledcích dotazníkového šetření. Výsledky dotazníkového šetření totiž mj. prokazují, že nedostatečný přehled, který zaměstnanci společnosti postrádají u znalosti vzdělávacích aktivit, je důsledkem zkresleného mínění zaměstnanců o kvalitě těchto nabízených aktivit. Zaměstnanci se poté necítí být motivováni vzdělávat se, neboť se mohou domnívat, že jim školení nepřinesou žádný užitek. Prvotním problémem je tedy nedostatečná znalost alespoň Rámcového plánu vzdělávání. Tuto znalost nemá 48 % dotázaných zaměstnanců.

Jelikož zaměstnanci neznají alespoň rámcový přehled vzdělávacích aktivit, autorka práce doporučuje vytvořit elektronické přehledy školení, které budou určeny zaměstnancům konkrétních úseků. Přehledy by každému úseku měly být připraveny „na míru“. Současně s těmito přehledy by měly být vytvořeny další elektronické souhrny školení pro konkrétně zastávané pracovní funkce.

Vliv na zaměstnance mají také jejich nadřízení. Pokud se některému zaměstnanci nedostává či spíše nedostává od svého nadřízeného podpory a uznání, necítí se být současně motivován se vzdělávat. Zaměstnanci, kteří takto pocítují nevyjádřenou podporu a uznání od svého nadřízeného zaměstnance, jsou v 71 % případů demotivováni se vzdělávat.

Je nutné, aby byli zaměstnanci od svých nadřízených zaměstnanců dostatečně stimulováni. Proto by se měly zjistit příčiny, které odhalí, z jakého důvodu zaměstnanci nepocítují od svého nadřízeného podporu a uznání. Také by bylo vhodné uskutečnit šetření, které by se

mělo zabývat motivací všech nadřízených zaměstnanců sebevzdělávat se. Za žádoucí způsob stimulovali demotivovaných zaměstnanců lze považovat vhodné stimulační programy. Autorka práce tedy společnosti doporučuje přijmout autorkou navržený program.

Do budoucna autorka práce předpokládá, že kvůli rychle se rozvíjející konkurenci ve světě budou stále více kladeny požadavky na rozvoj lidských zdrojů. Pružné reakce managementu na změny pomohou společnosti udržet si výhradní postavení na trhu. Zaměstnance, kteří tvoří společnost, je nutné stimulovat. Aby manažeři lépe pochopili potřeby svých podřízených, musí umět komunikovat se svými zaměstnanci, podporovat je a být empatičtí.

Na žádost ředitele Úseku lidské zdroje a organizace bude bakalářská práce tomuto řediteli předložena k analýze výsledků dotazníkového šetření. V případě adekvátnosti předložených doporučení budou výsledky této práce postoupeny představenstvu společnosti. Proto autorka práce zůstává i po skončení této spolupráce s Úsekem lidské zdroje a organizace v úzkém kontaktu.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARGYRIS, C. Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational change. 1. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 1993. 336 s. ISBN 15-554-2519-4.
- [2] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BARTÁK, J. Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [4] BENEŠ, M. Andragogika. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2580-2.
- [5] BUCHTA, M. Nauka o podniku. 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011. 132 s. ISBN 978-80-7395-384-3.
- [6] HONEY, P., MUMFORD, A. The manual of learning styles. 2. vyd. Maidenhead: Peter Honey, 1986. 84 s. ISBN 978-095-0844-428.
- [7] Interní zdroj (Intranet SSČS, Intranet ČS, Průvodce pro nového zaměstnance, dokumenty Úseku 13)
- [8] KOLB, D. A., RUBIN, I. M., MCINTYRE, J. M. Organizational psychology: an experiential approach. 2. vyd. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1974. 422 s. ISBN 01-364-1183-5.
- [9] MUMFORD, A., GOLD, J. Management development: strategies for action. 1. vyd. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2004. 275 s. ISBN 08-529-2984-6.
- [10] NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- [11] PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [12] PLAMÍNEK, J. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3235-0.
- [13] SIEGL, M., BRODSKÝ, Z. Management. Díl I. 3. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. 89 s. ISBN 978-80-7395-315-7.
- [14] SIEGL, M., BRODSKÝ, Z. Management. Díl II. 3. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. 69 s. ISBN 978-80-7395-316-4.

[15] Zákoník práce 2012: redakční uzávěrka 20. 12. 2011. Ostrava: Sagit, 2012. 128 s. ISBN 978-80-7208-886-7.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník pro zaměstnance SSČS.....	I
--	---

Příloha A – Dotazník pro zaměstnance SSČS

DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci Stavební spořitelny České spořitelny, a. s.,

obracím se na vás s žádostí o vyplnění krátkého anonymního dotazníku. Dotazník poslouží jako podklad pro mou bakalářskou práci na téma "Vliv vzdělávání na motivaci zaměstnanců SSČS, a. s." Věnujte prosím několik minut vašeho času vyplněním následujících otázek. Děkuji vám za spolupráci!

Na vaše odpovědi se těší Kateřina Cardová

***Povinné pole**

1) Jste: *

- muž
- žena

2) Jaký je Váš věk? *

- do 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 - 55 let
- nad 55 let

3) Jakou pracovní funkci v SSČS zastáváte? *

- odborný referent/ka
- zástupce/zástupkyně ředitele/ředitelky úseku
- ředitel/ka úseku

4) Naplňuje Vás pracovní činnost, kterou vykonáváte? *

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

5) Dostává se Vám od Vašeho nadřízeného podpory a uznání? *

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

6) Myslíte si, že jste dostatečně motivován/a se vzdělávat - máte zájem, potřebu, motivaci se vzdělávat? *

(např. kvůli dosažení lepších pracovních výsledků, kariéernímu růstu apod.)

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

7) Víte (alespoň rámcově) o vzdělávacích aktivitách v SSČS? *

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

8) Jak často se účastníte vzdělávacích kurzů a školení? *

- účastním se pouze zákonných školení a těch školení, která mi doporučí přímý nadřízený
- účastním se i nepovinných školení, a to 1x či 2x ročně
- nepovinná školení navštěvuji 3x a vícekrát ročně
- nevzpomenu si
- nedokáži posoudit - jsem tu nový/á

V případě, že navštěvujete nepovinná školení, podle čeho si tato školení vybíráte?

(lze označit více odpovědí)

- zajímavé téma kurzu
- náplň kurzu
- dostupnost kurzu (interní kurz, kurz je plně či částečně hrazen zaměstnavatelem)
- možnost kariérního růstu (finanční ohodnocení či vyšší pracovní funkce)
- v průběhu školení či kurzu jsem uvolněn/a ze svých pracovních povinností
- Jiné:

Která z Vámi preferovaných nepovinných školení navštěvujete?

(lze označit více odpovědí)

- produktová školení (např. Akademie Buřinky)
- školení zaměřená na osobní rozvoj (např. Typologie osobnosti, Sebepoznání)
- stáže (jednotlivé úseky ve společnosti či oblastní pobočky)
- sociální dovednosti (např. komunikační dovednosti, workshopy)
- odborná školení (např. Občanský zákoník - změny)
- počítačová školení (např. Malá počítačová škola Buřinky)
- jazykové kurzy
- Jiné:

9) Vyhovuje Vám rozsah vzdělávacích aktivit, které SSČS nabízí? *

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

Existují eventuelně nějaké kurzy, které byste v SSČS uvítal/a, avšak nejsou do vzdělávacích aktivit zařazeny?

(uveďte)

10) Považujete vzdělávací aktivity v SSČS za kvalitní? *

- ano
 spíše ano
 ne
 spíše ne

Co byste eventuelně zlepšil/a?

(uvedte)

11) Uvažujte následující situaci: »Dlouhodobě dosahujete vynikajících pracovních výsledků. Nadřizený se proto rozhodne, že Vás od října 2013 povýší. K povýšení by však bylo zapotřebí splnění těchto podmínek: přijetí do studia vysokoškolského programu (bakalářského, navazujícího magisterského či postgraduálního) a zahájení studia v září 2013. Udržení nové pracovní funkce by poté vyžadovalo plnění studijních povinností.« Byl/a byste dostatečně motivován/a k tomuto studiu? *

- ano, se studiem nemám problém
 ano, ale nejsem si jist/a splněním všech požadavků studia
 ne, náročnost studia je pro mě příliš velkou překážkou
 ne, jsem spokojen/a se současnou pracovní funkcí
 o takové nabídce jsem zatím nepřemýšlel/a
 Jiné:

12) Pomohlo Vám již někdy absolvování vzdělávacího kurzu v SSČS v kariérním růstu? *

- ano
 ne
 zatím nedokáži posoudit

V případě, že jste uvedl/a odpověď ano, odpovězte prosím, jakého zaměření se vzdělávací kurz týkal.

(Ize označit více odpovědí)

- manažerské dovednosti
 informační technologie
 cizí jazyk
 pracovněprávní oblast
 Jiné:

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

Používá technologii [Dokumenty Google](#)

[Nahlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Další smluvní podmínky](#)