

Rozvoj a vzdělávání pracovníků jako součást strategie firmy Provident Financial s.r.o.

Zuzana Žlabová

Bakalářská práce
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav ekonomie
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana ŽLABOVÁ**
Osobní číslo: **L08542**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Rozvoj a vzdělávání pracovníků jako součást strategie firmy Provident Financial s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Charakterizujte současnou strategii rozvoje a vzdělávání pracovníků v Provident Financial s.r.o.
2. Provedte dotazníkové šetření přímo u zaměstnanců Provident Financial s.r.o. a identifikujte slabé a silné stránky pomocí SWOT analýzy.
3. Zpracujte doporučení a návrhy na zlepšení či odstranění slabých stránek týkajících se dané problematiky.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

[2] BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

[3] HEINOVÁ, H., BEROUŠEK, P., MATINEK, D., JÍLEK, Z. Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání. Praha: Educa Service, 2008. 144 s. ISBN 978-80-90391-78-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.**
Ústav ekonomie

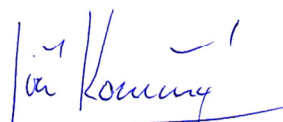
Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011



Ing. Romana Bartošíková, Ph.D.
pověřená děkanka



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 21. 12. 2010

Zlabová
.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Obsahem této bakalářské práce je charakteristika současné strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků v Provident Financial s.r.o. Práce se zabývá především procesem školení zaměstnanců, motivací, jejich hodnocením a rozvojovými a vzdělávacími aktivitami. Na základě dotazníkového šetření přímo u zaměstnanců Provident Financial s.r.o. a následného identifikování slabých a silných stránek pomocí SWOT analýzy jsou vytvořena doporučení a návrhy na zlepšení či odstranění problémových slabých stránek týkajících se dané problematiky.

Klíčová slova:

Strategie firmy, řízení lidských zdrojů, strategie rozvoje a vzdělání, školení, hodnocení, motivace.

ABSTRACT

The content of this Bachelor's thesis is a characteristic of present strategy of development and education of employees at Provident Financial Ltd. Its main concern is the process of training employees, motivation, their evaluation, advancement and educational activities. Based on a questionnaire survey directly with the employees of Provident Financial Ltd. and a follow up identification of weak and strong sides with the help of SWOT analysis, recommendations and suggestions are made to improve or remove problematic sides concerning individual problems.

Keywords:

Business strategy, human resource management, strategy of development and education, training, evaluation, motivation.

Poděkování věnuji prof. PhDr. Vladimíru Šefčíkovi, CSc., za metodické vedení, cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji panu Davidu Janošovi, DiS., za poskytnuté informace a konzultace týkající se firmy Provident Financial s.r.o.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	11
2 STRATEGIE A POLITIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
2.1 STRATEGICKÝ ROZMĚR VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE.....	13
2.2 PERSONÁLNÍ MARKETING	13
3 MÍSTO A ÚLOHA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE V ORGANIZACI	14
3.1 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ.....	15
3.2 PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ	15
3.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	16
3.3.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti	16
3.3.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště	17
3.4 TRENDY V PODNIKOVÉM VZDĚLÁVÁNÍ	17
3.5 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ.....	18
4 VAZBY VZDĚLÁVÁNÍ, ROZVOJE A OSTATNÍCH ČINNOSTÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	20
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
5 POPIS SPOLEČNOSTI PROVIDENT FINANCIAL S.R.O.	27
5.1 HISTORIE.....	27
5.2 ČLENĚNÍ SPOLEČNOSTI	28
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ.....	29
5.3.1 Celkový souhrn role vedoucího obchodní skupiny a obchodního zástupce	29
5.4 PODNIKATELSKÁ STRATEGIE PROVIDENT FINANCIAL S.R.O.	30
5.5 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST A VZTAHY SE ZAMĚSTNANCI	31
5.6 STRATEGIE ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	32
6 ROZVOJOVÉ A VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY	33
6.1 PROGRAM ROZVOJE KARIÉRY	33
6.1.1 Výběr zaměstnanců	33
6.1.2 Proces zaškolení nového vedoucího obchodní skupiny	34
6.1.3 Kariérový pohyb.....	36
6.2 AKADEMIE PROVIDENT FINANCIAL.....	38
6.3 360° ZPĚTNÁ VAZBA.....	41
6.4 OSTATNÍ ROZVOJOVÉ A VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY	42
7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A SWOT ANALÝZA	45
7.1 TVORBA A DISTRIBUCE DOTAZNÍKŮ	45
7.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	46
7.2.1 Obecné informace o respondentech	46
7.2.2 Otázky zaměřené na rozvoj a vzdělávání.....	48
7.2.3 Otázka zaměřená na motivaci	54

7.2.4	Otevřené otázky na motivační a rozvojové aktivity, oblasti dalšího vzdělávání	55
7.2.5	Testové otázky zaměřené především na Akademii Provident Financial.....	56
7.2.6	Otázka zaměřená na spokojenost se školeními	60
7.2.7	Připomínky respondentů	62
7.3	SWOT ANALÝZA	63
7.4	CELKOVÝ ZÁVĚR VYPLÝVAJÍCÍ Z DOTAZNÍKŮ A SWOT ANALÝZY.....	64
8	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	66
	ZÁVĚR	69
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	70
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ	74
	SEZNAM TABULEK.....	75
	SEZNAM GRAFŮ	76
	SEZNAM PŘÍLOH.....	77

ÚVOD

V rámci řízení lidských zdrojů každého podniku, je oblast rozvoje a vzdělávání pracovníků klíčovou až strategickou činností. Konkurenceschopnost a perspektiva firmy je závislá na vzdělaných zaměstnancích, u kterých jsou rozvíjeny jejich pracovní schopnosti a dovednosti. Díky dynamičnosti trhu a neustálým inovacím, jsou změny v kvalifikaci a dovednostech pracovníků nutnou investicí.

Mnoho firem však v současné době stále důležitost firemního vzdělávání a rozvoje svých lidí spíše přehlíží. Firma Provident Financial s.r.o. působící na trhu jako poskytovatel půjček, naopak hlásá, jak významně jej podporuje. Podle mého názoru, však firma zaměřuje většinu své pozornosti především na obrovskou skupinu obchodních zástupců, kteří však potřebují mít nejdříve kvalitní vedení, aby mohli lépe dosahovat cílů organizace. Z toho důvodu se má práce bude věnovat vzdělávání a rozvoji jejich přímých nadřízených – vedoucích obchodních skupin. Konkrétněji se tedy zaměřím na obchodní oddělení pobočky v Olomouci, jelikož struktura celé společnosti je velmi rozsáhlá a následná organizace vzdělávání na jiných odděleních a pobočkách je lehce odlišná.

S návazností na teoretické podklady a firemní materiály je cílem této bakalářské práce charakterizovat strategii rozvoje a vzdělávání vedoucích obchodních skupin firmy Provident Financial s.r.o. na pobočce v Olomouci, následně analyzovat silné a slabé stránky dané problematiky a především navrhnout doporučení k odstranění nalezených slabých stránek a hrozeb.

Práce bude rozdělena do dvou hlavních částí, navazujících na sebe. V první, teoretické části, se po vymezení základních pojmů a obecném seznámení se strategií a politikou řízení lidských zdrojů zaměřím na místo a úlohu vzdělávání a rozvoje v organizaci a dále charakterizují nejdůležitější vazby propojení ostatních činností řízení lidských zdrojů se vzděláváním a rozvojem. V druhé, praktické části, popíši nejdříve společnost Provident Financial s.r.o. a její strategii, rozvojové a vzdělávací programy a následně analyzuji a vyhodnotím stav situace ve firmě a navrhnu případná doporučení.

Mezi metody zvolené k vypracování této práce volím popis, charakteristiku, indukci, dedukci, analýzu a syntézu získaných informací včetně odborných konzultací. Důležitou metodou je dotazníkové šetření a následná SWOT analýza, která identifikuje silné a slabé stránky v dané firmě a ukáže její příležitosti a hrozby.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

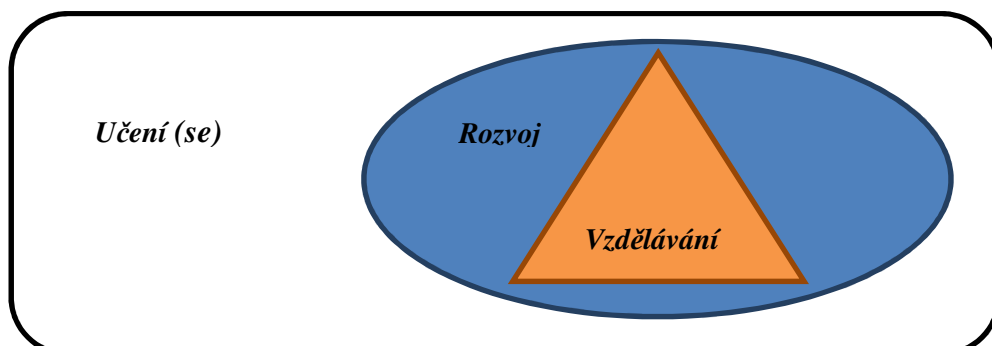
Politika, strategie a praxe rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů v organizaci musí odpovídat typu podnikání a potřebám lidských zdrojů dané organizace. Základem by měly být přístupy přijaté k zabezpečení příležitostí k učení a rozvoji. Schopnost učit se rychleji, efektivněji a kvalitněji oproti konkurenční organizaci se stává klíčovou záležitostí. Rozdíl mezi zmíněnými základními pojmy (učení, rozvoj, vzdělávání) vyplývá z následující charakteristiky: [1]

Učení (se) – proces relativně permanentní změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně a nevědomě. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Proto třeba mluvíme o učící se, nikoli o vzdělávající organizaci, i když nemálo uživatelů si pod učící se organizací představuje větší koncentraci vzdělávání. [10]

Rozvoj – dosažení žádoucí změny (růstu či realizace osobních schopností) pomocí učení (se) v praxi. Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difúzních) rozvojových programů. [10]

Vzdělávání – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně k různým oblastem života, než ke konkrétním oblastem pracovní činnosti. [1]

Odborné vzdělávání (výcvik) – plánované a systematické chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které má za cíl dosáhnout u odborně vzdělávaných lidí takových schopností, dovedností a znalostí, které povedou k efektivně vykonávané práci. [1]



Obr. 1. Vztah učení (se), rozvoje a vzdělávání. [10]

2 STRATEGIE A POLITIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Ke každé lidské činnosti je nutné mít určité zdroje. Podnik může disponovat následujícími zdroji: materiálními, finančními, informačními a lidskými. Na počátku minulého století byla předznamenána výrazná preference materiálních a finančních zdrojů. Po druhé světové válce začíná získávat na významnosti především informační a lidské zdroje. Lidské zdroje uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje a určují jejich využívání. [18]

Dlouhodobé cíle v oblasti lidských zdrojů stanovuje a následně i zajišťuje strategie lidských zdrojů (nebo také personální strategie). Strategie lidských zdrojů bývá součástí podnikové strategie a týká se všech oblastí činnosti podniku. Cílem strategie lidských zdrojů je pomáhat manažerům při jejich rozhodování o zaměstnancích a přispívat tak k úspěšnosti podniku. [12]

Efektivní poměr mezi strategií organizace a strategií lidských zdrojů můžeme přiblížit následujícími spojitostmi:

1. Strategie organizace a strategie lidských zdrojů musí být nutně v souladu.
2. Strategické cíle organizace musí být podporovány strategií lidských zdrojů.
3. Utváření strategie podniku a utváření strategie lidských zdrojů je obousměrný proces - jak strategie podniku stanoví rozhodování v oblasti lidských zdrojů, tak také toto rozhodování stanoví výběr strategie.
4. Zaměstnanci by měli být s připravovanou strategií organizace i strategií lidských zdrojů seznamováni a měli by mít možnost vyjádřit své názory, nápady a připomínky. Jinak by ji zaměstnanci ji nemuseli kladně přijmout a účinně ji naplňovat. [12]

Řízení lidských zdrojů musí vycházet z podnikové vize, mise a podnikové strategie. Podniková vize udává obecnou odpověď na otázky: kdo je organizace, co dělá, kam směřuje a co pro to dělá. Jasně řečený způsob, jak chce organizace dosáhnout stanovené vize, se označuje jako mise nebo poslání. Mise většinou definuje hlavní činnosti podnikání a je určena všem, tedy jak zaměstnancům, tak i zákazníkům a veřejnosti. Strategie stanovuje dlouhodobé cíle organizace a organizační hodnoty, které zůstávají dlouhodobě neměnné. Vize a strategie organizace, která odráží společné hodnoty a představy každého zaměstnance, jako jediná může vytvořit silnou jednotu a vysokou angažovanost. [12]

2.1 STRATEGICKÝ ROZMĚR VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE

Výdaje na vzdělávání a rozvoj pracovníků představují dlouhodobou investici nutnou pro perspektivu výkonnosti organizace. Problémem je obtížná měřitelnost efektivnosti vložených prostředků do vzdělávání a svádí tak k rychlému rozhodnutí vyškrtnout je, kdykoliv firma potřebuje v krátké době snížit přímé náklady. Manažeři, kteří jsou podepsáni pod jejich redukcí, mohou pak vykázat okamžitý výsledek, ale dlouhodobě nic nevyřeší. Nápad, jak zlepšit procesy a výkonnost ve prospěch zákazníků i vlastního personálu, musí dnes především přicházet od zaměstnanců, kteří se v dané oblasti pohybují. Organizace jim k tomu ale musí zabezpečit jejich důkladnou rekvalifikaci, mobilizovat jejich potenciál a poskytnout příležitosti k rozvíjení tvůrčích schopností. Firmě se vrátí čas a prostředky vynaložené na rozvíjení pracovníka, v takovém případě, že mu sama nabídne takové příležitosti, aby mohl u ní dosáhnout svých kariérových cílů. Přijme-li pracovníka jako celistvou osobnost, jejíž kompetence formují jak podmínky zaměstnání, tak vnější prostředí, pak v takovém klimatu management může založit dlouhodobou výkonnost na intelektuálním kapitálu klíčových zaměstnanců. Je běžné, že úspěšné firmy na trzích práce vyspělých ekonomik stále více soupeří o kvalifikovanou pracovní sílu nabídkami tréninku a šancemi ke zvýšení kvalifikace. [14]

2.2 PERSONÁLNÍ MARKETING

Personální marketing je shrnutím aktivit spjatých s vytvářením dobrého jména zaměstnavatele, směřovaných jak k vlastním zaměstnancům, tak k potenciálním uchazečům o práci. Hlavním cílem personálního marketingu je vytvoření podmínek pro dlouhodobé zajištění kompetentních a motivovaných zaměstnanců. Metody personálního marketingu řeší problém podniků kde a jakým způsobem najít na trhu práce kvalifikovanou pracovní sílu, jak ty nejhodnější uchazeče přimět, aby přijali firmou nabízené místo (a nepracovali u konkurence) a jak následně formovat dle potřeb organizace (strategie, cíle, firemní kultura) a udržet v organizaci. Základem personálního marketingu je vědomá a systematická aplikace marketingových nástrojů. Zaměstnanec, resp. potenciální zaměstnanec je tedy chápán jako na „klient“. Nástrojem personálního marketingu je personální výzkum, tedy shromažďování a analýza informací a jejich využití v interní a externí personální strategii. Lze jej dělit na marketing interní, externí a interaktivní. [12]

3 MÍSTO A ÚLOHA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE V ORGANIZACI

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci má dva hlavní cíle, respektive základní funkce: rozvoj způsobilostí a kompetencí zaměstnanců a zvýšení jejich krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. K těmto základním funkcím lze připojit dle obsahového a procesního charakteru i funkci orientační a adaptační, inovační a změnovou, integrační, kvalifikační, specializační a motivační. Všechny funkce však nejsou vždy naplňovány stejnou měrou. Během adaptačního procesu se vyzdvihne především funkce orientační a adaptační, zatímco ve fázi plného zapojení se do popředí dostanou funkce integrační a motivační. [10]

Rozlišujeme následující tři oblasti firemního vzdělávání:

- a) Oblast vzdělávání – zahrnuje základní všeobecné znalosti a dovednosti zajištěné většinou díky školskému systému.
- b) Oblast kvalifikace – tzn. odborná profesní příprava, zahrnující přípravu na povolání, orientaci, doškolování, přeškolení a profesní rehabilitaci.
- c) Oblast rozvoje – tzn. další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace a formování jedince. Spíše než na vykonávanou práci je rozvoj zaměřen na kariéru pracovníka. [3]

Cílem procesu zabezpečení vzdělání je zajištění způsobilosti všech zaměstnanců ke kvalitnímu výkonu činností souvisejících s výkonem práce, kterou jsou pověřeni. K jeho naplnění je potřeba vytvořit systém vzdělávání neboli stanovit pravidla pro kvalifikační přípravu zaměstnanců. [7]

Do tvorby systému vzdělávání (plánu vzdělávání) zpravidla patří:

- 1) stanovení odpovědností, vytvoření organizačních a finančních předpokladů,
- 2) tvorba cílových skupin pro vzdělávání,
- 3) identifikace vzdělávacích potřeb,
- 4) tvorba vzdělávacích programů pro skupiny,
- 5) tvorba vzdělávacích projektů,
- 6) organizačně-administrativní okolnosti,
- 7) hodnocení účinnosti. [7]

3.1 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ

Pro organizaci lze přínos vzdělávání charakterizovat těmito výhodami:

- zvýšení kvality zaměstnanců v důsledku jejich zvýšení znalostí a dovedností,
- vytvoření harmonie mezi požadavky pracovních míst a kvalifikačními předpoklady zaměstnanců,
- rychlejší a kvalitnější reakce na změny na trhu,
- možnost držet krok s rozvojem vědy, techniky a nových technologií,
- vytvoření vnitřních zdrojů pro obsazování nových či uvolněných pracovních míst,
- zvýšení atraktivity organizace díky nabízeným příležitostem k osobnímu rozvoji,
- zaměstnanci jsou motivováni k vyššímu výkonu, tvořivosti a k setrvání v podniku. [16]

Pro zaměstnance lze přínos podnikového vzdělávání spatřovat v následujícím:

- znalosti podporují samostatnost v práci tím, že umožňují vyšší specializaci a dávají tak určitou míru nezávislosti a samostatnosti v rozhodování,
- znalosti ulehčují začlenění, protože vybavují zaměstnance lepšími rekvalifikačními předpoklady pro spoluúčast na řízení a rozhodování a pro přebírání odpovědnosti,
- jako motivační nástroj
- formuje prostředí a podmínky pro funkční vzestup a plánování osobní kariéry
- rozvoj znalostí a dovedností spolu s možností lepšího uplatnění většinou přispívá ke zvyšování celkové kvality pracovního i osobního života. [16]

3.2 PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ

Organizace může k problematice vzdělávání přistoupit jedním ze tří možných způsobů:

1) Organizace hledá patřičně připravené pracovníky

Pokud je na trhu práce dostatečná nabídka pracovníků s kvalifikací přesné potřeby podniku, je daný způsob získávání pracovníků pro podnik velmi efektivní a nenákladný. V praxi se však málokdy zcela shoduje kvalifikace pracovníka s potřebou podniku a navíc dochází k mnoha změnám, takže kvalifikace rychle zastarává. V praxi se využívá tento způsob pro krátkodobé (např. sezónní) zaměstnání. [12]

2) Kampanovitě vzdělávání podle potřeby

Při tomto přístupu podnik připraví trénink až ve chvíli, kdy se projeví potřeba pracovníky doškolit, např. při zavádění nových technologií. Nevýhodné na tom je, že školení bývá organizováno až po zjištění, že pracovníkům chybí nějaké dovednosti, čili poté, co již došlo k problémům ve fungování v podniku. [12]

3) Systematické vzdělávání

Nejvíce doporučovaným způsobem bývá systematické. Realizuje se v cyklu: identifikace potřeby vzdělávání – plánování – realizace – vyhodnocení.

Identifikace potřeby vzdělávání probíhá na základě hodnocení zaměstnanců, sledování jejich pracovních výstupů a pracovního chování, dále vychází z požadavků vedoucích pracovníků a samotných zaměstnanců, či na základě odhadů profesně kvalifikační a demografické struktury a jejího vývoje. [12]

3.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ

V personální praxi se používají ke vzdělávání a rozvoji rozmanité metody. Každá má nějaké výhody a určitá omezení, což ji předurčuje k tomu, že je efektivní u určitého druhu pracovníků. Perspektiva firmy učit se k dosažení dlouhodobé výkonnosti se nesmí spoléhat pouze na formální personální aktivity. Musí vzít v úvahu motivaci člověka hrát si, jeho potřebu tvořit a postupovat vpřed. Vše je závislé i na blízkém vztahu mezi učením, průběhem zapamatování a zapomínáním. [14]

3.3.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti

- 1) Instruktaž při výkonu práce – zkušený pracovník předvede pracovní postup a školený si pozorováním a napodobováním postup osvojí.
- 2) Coaching – dlouhodobější instruování, pod dohledem kouče.
- 3) Mentoring – je obdobou coachingu, školený pracovník si ale sám vybírá kouče.
- 4) Counselling – jde o vzájemné konzultování a ovlivňování.
- 5) Asistování – školený pracovník je přidělen jako pomocník zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu při plnění jeho úkolů.
- 6) Pověření úkolem – školený pracovník je svým školitelem pověřen splnit určitý úkol.
- 7) Rotace práce – pověřování školeného pracovníky úkoly v různých částech podniku.

- 8) Pracovní porady – školení zaměstnanci se seznamují s problémy a fakty týkající se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu. [15]

3.3.2 Metody požívané ke vzdělávání mimo pracoviště

- 1) Přednáška – je zpravidla zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.
- 2) Přednáška spojená s diskuzí – přednáška zprostředkující i znalosti a zkušenosti.
- 3) Demonstrování – zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem.
- 4) Případové studie – skutečná či vymyšlená líčení jednotlivých organizačních problémů, kdy jednotliví účastníci či skupinky seminaristů se učí diagnostikovat problém a následně najít optimální řešení.
- 5) Workshop – praktické problémy z případových studií se řeší týmově a komplexně.
- 6) Brainstroming – každý navrhuje způsob řešení zadaného problému včetně diskuze.
- 7) Simulace – účastníci školení mají zadaný scénář a výsledkem je řada rozhodnutí, která jsou učiněna během určité doby.
- 8) Hraní rolí – účastníci se ztotožní s určitou rolí a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání.
- 9) Diagnosticko-výcvikový program – školená osoba plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň manažera.
- 10) Školení hrou – jde o hry, které hrají manažeři a přitom se učí manažerským dovednostem (komunikace, koordinace, pověřování, vedení...). [15]

3.4 TRENDY V PODNIKOVÉM VZDĚLÁVÁNÍ

Na rozvoj technologií reagují trendy v podnikovém vzdělávání. Aby byla možná co největší časová flexibilita účastníků školení, tam, kde je to vhodné, využívají firmy e-learning, m-learning a blended learning. E-learning je vzdělávacím procesem používajícím informační a komunikační technologie k vytváření kurzů, k distribuci studijního obsahu, komunikaci mezi studenty a pedagogy k řízení studia. Většinou se jedná o rozsáhlé kurzy plně distančního charakteru, ale může jít i jen o doplnění prezenční výuky. [12]

Mezi výhody e-learningu patří např. schopnost naplnění strategie bezbariérového přístupu, standardizované znalosti pro všechny, možnost vzdělávat během krátké doby velký počet lidí, ale i možnost ověřit si efektivitu studia. Mezi limitující faktory pro e-learning

patří věk a kvalifikace vzdělávaných zaměstnanců, vybavení počítačovou technikou nebo omezená převoditelnost některých kurzů do e-learningové podoby. [10]

Vhodných nástrojů k e-learningu je celá škála: sdílení studijních materiálů na internetu nebo firemním intranetu, nabídka k nim vztažených autotestů, komunikace prostřednictvím diskuzních fór, e-mailů a dalších synchronních nebo asynchronních komunikačních nástrojů. [12]

O m-learningu – mobilním vzděláváním se začíná hovořit díky nové generaci mobilních telefonů, které mají možnost připojení k internetu a také díky rozvoji dalších komunikačních prostředků jakými jsou kapesní či osobní počítače či organizéry. [12]

Jelikož u e-learningu chybí osobní kontakt s učitelem, zavedl se tzv. blended learning. Kombinuje e-learning a standardní výuku (prezenční, face-to-face) pomocí úvodního nebo závěrečného semináře či workshopem. Vhodné tam, kde neumí cílová skupina využívat nástroje jako je chat, videokonference, diskuzní fórum atd. [12]

3.5 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Jak umí moderní management zacházet s rozvojem svých zaměstnanců je v dnešní době tím, co jej velkou měrou charakterizuje. Maximální efektivita v řízení statu quo ustoupila efektivitě při rozvíjení oblasti zodpovědnosti. Koncept rozvoje společnosti se stal charakteristikou útočné (ofenzivní) strategie vytvořené s cílem růstu podniku, spíše než uchování svých zdrojů. Obě složky jsou samozřejmě nutné pro úspěšný obchodní management. Občas je negativním jevem to, že díky nedávno objeveným aspektům rozvoje obchodního managementu, se nechají manažeři zlákat k okázalosti a bezohlednému používání zdrojů. [11]

Pro podnik je nejcennějším zjištěním způsob, jakým se nejefektivněji rozvíjí její intelektuální kapitál. Nejvyšší hodnotu získává samostatný rozvoj pracovníka, jelikož jednotlivec v demokratické společnosti může ovlivnit svou budoucnost a utvářet tak kvalitu vlastního bytí. Nejhodnotnější pracovníkem pro podnik je v současném světě ten, který se učí nést větší zodpovědnost za sebe samého, svou kariéru a svůj potenciál. Žádný zaměstnavatel nemůže zabezpečit rozvoj veškerých kompetencí u všech svých zaměstnanců. I kdyby to možné bylo, bylo by to plýtváním zdrojů. Efektivnější je přístup, kdy obě strany přijímají svůj díl odpovědnosti za rozvíjení jednotlivých kompetencí. [14]

K rozvíjení lidí a jejich směřování k cílům spojeným s jejich funkcí a nároky organizace, lze použít obrovské spektrum rozvojových aktivit:

- **vzdělávání a sebevzdělávání** – mívá formu vědomostního učení či praktického výcviku zaměřeného na rozvoj dovedností,
- **motivování** – aplikace motivačních nástrojů ke zvýšení výkonnosti a rozvoji pracovníka,
- **koučování** – individuální učení pracovníka jinou osobou (nadřízeným),
- **změň pracovní náplně** – rozšiřování a obohacování pracovních činností tak, aby rozvíjely znalosti, zkušenosti a dovednosti pracovníka, aby v jeho funkci bylo lépe využito jeho výjimečných schopností,
- **změň funkce** – zařazení do funkce lépe odpovídající předpokladům daného pracovníka. [5]

Rozvoj manažerů je úzce spjatý s rozvojem organizace. Ten je chápán jako rozvoj celých pracovních týmů a efektivnosti celé firmy. Rozvoj manažera znamená dlouhodobé, do budoucna orientované programy, a osobní rozvoj pomocí vzdělávání v oblasti řízení. Do manažerského školení se pak řadí programy usnadňující vzdělávací proces. Bývá zaměřeno na zkvalitnění práce. [9]

Manažeři či vedoucí skupin se rozvíjí na základě tří postojů:

- učení se pracovní činností,
- formální vzdělávání,
- zpětná vazba, podpora a pomoc. [8]

4 VAZBY VZDĚLÁVÁNÍ, ROZVOJE A OSTATNÍCH ČINNOSTÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Mezi vzděláváním, rozvojem pracovníků a ostatními činnostmi řízení lidských zdrojů jsou vnitřní vazby. Je možné říct, že se všemi činnostmi je určitá spojitost. Spojitost se vzděláváním tedy mají tyto oblasti: [8]

- **personální plánování** – ze strategií, strategických plánů vyplývají dané úkoly pro vzdělávání, přičemž dochází k identifikaci současných i budoucích potřeb vzdělávání,
- **získávání a výběr zaměstnanců** – cílem je vybrat nejlepšího mezi kandidáty s ohledem na jeho budoucí vzdělávání,
- **přijímání zaměstnanců** – nejdůležitější částí je adaptační část – snahou je její nejvhodnější provedení, které do budoucna sníží náklady na další vzdělávání, část adaptačního procesu již lze zahrnout do procesu vzdělávání,
- **řízení kariéry** – úzce spjata s celoživotním vzděláváním,
- **interní mobilita zaměstnanců** – je přímo závislá od vzdělání pracovníků; v případě vertikální mobility je tendence vyššího vzdělávání nebo nutnost doplňování vzdělání, ale i při horizontální mobilitě vznikají potřeby doplňování vzdělání,
- **hodnocení zaměstnanců** – identifikuje individuální požadavky na vzdělávání,
- **odměňování zaměstnanců** – na možnost vzdělávání je možné pohlížet jako na formu odměny
- **motivace** – týká se dosahování nových poznatků, cílů, splnění očekávání či srovnání znalostí s ostatními pracovníky, ovlivňuje výkon jednotlivce. [8]

a) Personální plánování

Úkolem personálního plánování je co nejlépe předpovědět budoucí požadavky na organizaci a zjistit, které lidské zdroje z hlediska počtu a struktury by mohly tyto potřeby uspokojit. Vedle dělení personálních plánů na plány krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé se rozlišují i následující plány: plány získávání a výběru pracovníků, dalšího vzdělávání pracovníků, rozmisťování pracovníků, plány hodnocení, odměňování, pensionování a plány propouštění pracovníků. Plány rozvoje kariér a vzdělávání personalisté rozebírají především v dlouhodobých personálních plánech. [8]

b) Získávání a výběr zaměstnanců

Výběru zaměstnanců předchází jejich získávání, což je činnost, která zabezpečuje zaujetí dostatečného množství odpovídajících uchazečů o volná pracovní místa v organizaci, a to s ohledem na přiměřené náklady v požadovaném termínu. Pod pojmem nábor pracovníků si lze představit především získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Je však třeba si uvědomit, že vedle získávání pracovníků z vnějších zdrojů, usilují pracovníci získávající zaměstnance hlavně o stávající pracovníky z dané organizace. Obrovskou výhodou využití vlastních zaměstnanců je fakt, že jsou již částečně zaškoleni obecně o firmě, poměrně zadaptováni a tyto skutečnosti podporují jejich motivaci, rozvoj kariéry a stabilizaci. [16]

Mezi nejpoužívanější metody patří především výběrový pohovor, ale stále více se využívá tzv. assessment centra. Assessment centrum slouží primárně k získávání a následnému přijímání nových zaměstnanců, ale mezi další významné způsoby jeho využití patří i např. zjištění daných charakteristik soudobých zaměstnanců (z důvodu kariérního růstu či zjišťování potřeb dalšího vzdělávání), či jako vzdělávací metoda manažerských dovedností a kolektivní práce. Pro „diagnosticko-výcvikový program“ či „hodnotící středisko“ je typické, že je několik uchazečů hodnoceno zároveň, a že je hodnotí více hodnotitelů (pozorovatelů). Největší pozornost se soustřeďuje na chování hodnoceného a jeho výkon je měřen v několika rovinách. Pro simulaci klíčových aspektů práce na pracovním místě se využívají různé úkoly, pohovory, hry nebo testy. [8]

c) Přijímání zaměstnanců

Přijetí zaměstnance nekončí podepsáním pracovní smlouvy a prvním dnem jeho nástupu do firmy. Kvalitní lidé, přicházející do podniků, nestojí málo. Jsou pořizovací investicí, která by se měla v co nejkratší době vrátit. Proto jako každý jiný personální proces, by stejně tak měl být řádně řízen i adaptační proces. Cílem adaptace je ověřit, zda a do jaké míry jsou způsobilosti nově přijatého zaměstnance odpovídající nárokům pracovního místa. Dalším cílem je zajištění jeho výkonnosti, jednání a chování tak, aby byly v co nejkratší době na úrovni standardních požadavků, a v neposlední řadě vytvoření prostředí a prostoru pro jeho seberealizaci a rozvoj. [17]

Pro nového pracovníka je obzvlášť významný první den na pracovišti. Nelze od nikoho očekávat za týden nebo měsíc dokonalé „splynutí“ s prostředím. Je to období získávání a vstřebávání informací, očekávání, ale také možných rozpaků a nejistoty.

V adaptačním období by měl zaměstnanec získat informace zejména o poslání firmy, její vizi, cílech, organizaci, pravidlech a předpisech apod. Nemělo by se zapomenout ani na firemní kulturu, např. jaké zvyklosti, postoje a rituály je žádoucí respektovat, jaký je převládající styl řízení, např. komunikace, spolupráce atd. Velice důležité je seznámit se jak s útvarem, v němž je pracovník zařazen, tak s vlastní prací, kterou má na dané pozici vykonávat. V tomto případě je vhodná podpora vedoucího i spolupracovníků, resp. personálních specialistů. [17]

d) Řízení kariéry

Vzdělávání, mimo jiné, tvoří předpoklady pro funkční vzestup zaměstnance a pro plánování jeho osobní kariéry. Kariérou rozumíme profesionální dráhu, na které v průběhu života získáváme nové zkušenosti a využíváme svých osobních předpokladů. Kariéra je spojována se vzestupem (v horším případě poklesem) na žebříčku funkcí a dále s příslušným růstem odborné i společenské prestiže. Profesionální kariéra může být významným faktorem pracovní motivace, poskytuje příležitost k uspokojení potřeby seberealizace a umožňuje i efektivnější využití schopností zaměstnanců. [16]

Řízení kariéry lze chápat tak, že se lidem uděluje možnosti postupu ve funkcích. Rozvíjení kariéry zaměstnancům se zabezpečuje tak, aby podnik měl stále takový přísun talentů, jaké zrovna potřebuje. Složkami řízení kariéry jsou poskytování rovných příležitostí ke vzdělávání a rozvoji, plánování kariéry a plánování následovnictví v manažerských funkcích“. [2]

e) Interní mobilita zaměstnanců

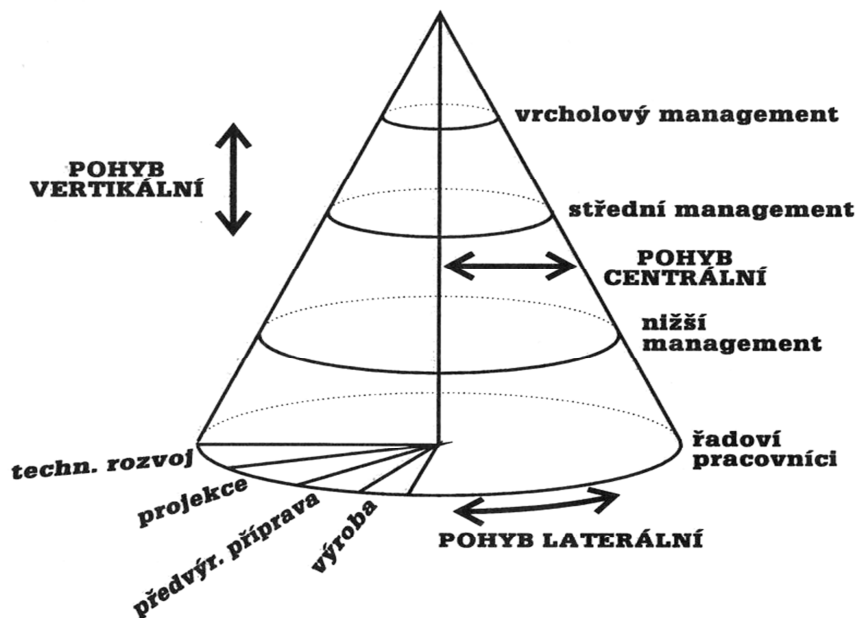
V průběhu kariéry dochází k přesunům, resp. kariérovému pohybu. Lidé obvykle mění své místo, zaměstnavatele, postupují na vyšší nebo nižší pozici v dané firmě, přesouvají se z jedné oblasti činnosti do druhé – např. z administrativní do obchodní oblasti. [6]

Edgar H. Schein (1978) klasifikoval tři kariérové pohyby na základě sledování změn v průběhu kariéry manažerů. Znázorňuje tento systém pomocí kuželu, kde vrchol znamená vedení a směrem dolů jsou nižší úrovně řízení, až po řadové zaměstnance. Kužel obsahuje výseče znázorňující odbornou oblast (logistika, administrativa, výroba...). [6]

Pohyb vertikální – hierarchický postup od nejnižšího po nejvyšší místo, případně sestup.

Pohyb horizontální laterální – přechody mezi různými odbornými oblastmi.

Pohyb horizontální centrální – jedná se o pohyb od pláště kužele (specializovaných oblastí) k středu (oblasti obecného řízení), kde převažuje vyšší odpovědnost za chod útvaru. [6]



Obr. 2. Kariérový pohyb dle E. Scheina. [6]

f) Hodnocení

Hodnocení pracovníků umožňuje rozvíjet jejich silné stránky a potlačovat stránky slabé. Usnadňuje pochopit zájmy a přání v oblasti rozvoje zaměstnanců nebo např. plánovat rozvojové aktivity (vzdělávání, výcvik...). Díky hodnocení se lépe stanovuje spravedlivá mzda a následně se i lépe motivují zaměstnanci. Na základě hodnocení dostávají zaměstnanci zpětnou vazbu, kterou tak usměrňují své činnosti. [5]

Třistašedesátistupňová vazba je známa jako vícezdrojové hodnocení nebo zpětná vazba od více hodnotitelů. Údaje o pracovním výkonu v procesu třistašedesátistupňové vazby lze získat od bezprostředního nadřízeného, od přímých podřízených, kolegů (kteří mohou být členy týmu anebo kolegy z jiných částí organizace) a od externích nebo interních zákazníků. Zpětná vazba může být rozšířena na tzv. „pětsetčtyřicetistupňovou zpětnou vazbu“ díky rozšíření hodnocení od externích zákazníků, klientů nebo dodavatelů. Tuto 360° zpětnou vazbu využívají organizace jako součást programu rozvoje manažerů nebo programu seberozvoje. Podle výzkumu prováděného Ashridge Management Research Group používalo 360° zpětnou vazbu 71 % uživatelů pro účely vzdělávání a rozvoje, 23 %

uživatelů ji používalo pro účely řady personálních činností (hodnocení pracovníků, plánování následovnictví, řízení kariéry...) a pouze 6% pro účely rozhodování o odměnách. [1]

g) Odměňování

Odměňování zaměstnanců je zpravidla chápáno pouze jako peněžní vyjádření za jejich výkon a přínos pro organizaci. Do oblasti odměňování kromě samotných peněžních odměn (mezd, platů, prémie, odměn, podílů na hospodářském výsledku, zaměstnaneckých akcií...) spadá i např. povýšení (následkem často bývá zvýšení platu). Formou odměn mohou být i zaměstnanecké výhody jakými mohou být např. zvýhodnění rekreací, stravenky, pracovní oděv či občerstvení na pracovišti. V případě, kdy dostane k dispozici zaměstnanec firemní automobil, se jedná o typ odměny nepeněžního plnění. Nejméně nákladným odměňováním je pro organizaci formální uznání (pochvala od nadřízeného či kolegů, písemné ocenění, vyznamenání, zviditelnění pracovníka...). [18]

h) Motivace

Motivací může být chápána skutečnost, že v lidské psychice probíhají specifické, ne vždy úplně uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Tyto síly všechny činnosti člověka určitým způsobem usměřují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Projevem těchto sil jsou motivované činnosti a motivovaného jednání. [4]

Motivaci lze tedy považovat za soubor faktorů ovlivňující lidské chování tak, aby se daným způsobem chovali. [8]

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Psycholog Abraham Maslow vytvořil nejrozšířenější teorii motivace. Seřadil lidské potřeby hierarchicky od nejnižších po nejvyšší. Došel i k vlastnímu závěru, že je-li nějaký soubor potřeb uspokojen, přestává působit jako stimul. [9]

Maslow rozlišuje pět úrovní potřeb, které se pro snadnější pochopení dají vyjádřit graficky jako pyramida:

Fyziologické potřeby – jídlo, pití, spánek, teplo, sexuální potřeby.

Potřeby jistoty a bezpečí – být v prostředí, které jedince duševně ani fyzicky neohrožuje. Nemít strach ze ztráty majetku, přístřeší nebo svého života.

Sociální potřeby – patří do nich uzavírání nových přátelství, přijetí mezi ostatními nebo např. zařazení do společnosti.

Potřeby uznání – dosažení úcty, respektu, moci, prestiže nebo sebeuspokojení.

Potřeby seberealizace – usilování o dosažení nejvyššího rozvoje vlastních možností. Jde o fázi sebenaplnění. [9], [13]



Obr. 3. Maslowova pyramida potřeb. [13]

Aplikace Maslowovy teorie na úrovni podniku může objasnit, jak postupovat při motivaci svých zaměstnanců. Možnost rozšířit si znalosti vzděláváním nebude příliš motivovat ty, kteří mají pocit neuspokojení svých fyziologických potřeb, tak jako vyšší mzda. Vyšší mzdou si totiž mohou uspokojit své fyziologické potřeby. [13]

Dlouhodobá studie Douglase T. Halla a Khail Nougaima, zahrnující skupinu manažerů po dobu pěti let, nepotvrdila existenci hierarchie podle Maslowova. S povýšením manažerů podle jejich studie klesá preference fyziologických potřeb a potřeba jistoty a naopak pro manažery nabývá většího významu sociální potřeby, potřeby uznání a seberealizace. Současně dodávají, že touha po postupu směrem k vyšším postavením je důsledkem účelných vzestupných změn v pracovním postavení, nikoli důsledkem uspokojení potřeb na nižším stupni. [9]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 POPIS SPOLEČNOSTI PROVIDENT FINANCIAL S.R.O.

Společnost Provident Financial s.r.o. (dále jen PF) působí na českém trhu krátkodobých hotovostních půjček pro domácnosti již 13 let. Poskytuje půjčky za transparentních podmínek, půjčky jsou bezúčelové, bez ručitele, bez skrytých poplatků a sankcí. V České republice zajišťuje zázemí společnosti přibližně 650 zaměstnanců a přibližně 2800 obchodních zástupců. Výše půjčky se pohybuje od 4 000 do 50 000 Kč s délkou splácení 45 či 60 týdnů. International Personal Finance (dále jen IPF) v současnosti působí v sedmi zemích světa: v Česku, Slovensku, Polsku, Maďarsku, Rumunsku, Rusku a v Mexiku. [20]

5.1 HISTORIE

Skupina společností s označením IPF působí na mezinárodním trhu osobních financí teprve od roku 2007, ale její kořeny, spojené s původním označením Provident Financial, sahají mnohem hlouběji do historie. Již v roce 1880 začal v Anglii Sir Josua A. Waddilove nabízet krátkodobé hotovostní půjčky ve formě tzv. „Šeku od Providentu“. Ten byl v podstatě předchůdcem kreditní karty a používal se jako platidlo ve vybraných místních obchodech. Díky velké poptávce si Waddilove najal skupinu obchodních zástupců, kteří poukázky přinášeli zákazníkům až do bytu a poté od nich v domácnosti každý týden vybírali splátky. Zrodil se tak obchodní model založený na úzkém osobním kontaktu zástupců společnosti s jejími klienty při poskytování potřebných peněz i přebírání splátek. Podnikání společnosti Provident Financial začalo zasahovat i do jiných oblastí osobních financí, například do segmentu kreditních karet či pojišťovnictví. Růst na domácím trhu postupně vyústil v ambici uspět i v zahraničí. Rok 1997 proto znamená počátek vzniku mezinárodní skupiny společností Provident Financial (nyní IPF), jejíž podnikání se během následujících deseti let rozšířilo do sedmi dalších zemí ve střední a východní Evropě, ale také do Střední Ameriky. Dnes tato skupina s více než 5 tisíci zaměstnanci, téměř 30 tisíci obchodními zástupci a skoro 2 miliony zákazníků patří mezi přední hráče na finančním trhu zemí, ve kterých operuje.

Milníky v historii

1880 – Sir Joshua A. Waddilove založil ve Velké Británii společnost Provident Financial plc a uvedl v anglickém Bradfordu na trh nový produkt, který nesl název „Šek od Providentu“.

1962 – Akcie společnosti Provident Financial byly přijaty k obchodování na londýnské burze.

1996 – V tomto roce byl zahájen průzkum realizovatelnosti zavedení produktu hotovostních půjček na nové mezinárodní trhy. Tato činnost spolu s vývojem nových produktů pokračuje dodnes.

1997 – Provident Financial dosud podnikal pouze ve Velké Británii a v Irsku. Nyní vzniká mezinárodní skupina společností Provident Financial. Provident Polska přivítala prvního zákazníka produktu hotovostních půjček v Polsku v rámci nového pilotního provozu. Ke konci roku byl pilotní projekt zahájen v České republice.

2001 – Maďarsko a Slovensko se stávají dalšími dvěma zeměmi, které nabízejí hotovostní půjčky zákazníkům.

2006 – Struktura skupiny Provident Financial se člení na společnost Provident Financial plc., podnikající ve Velké Británii a Irsku, a na skupinu IPF, jejíž členové podnikají na ostatních zahraničních trzích.

2007 – Oddělením od Provident Financial plc. vzniká International Personal Finance plc., která vstupuje na londýnskou burzu cenných papírů. [23]

5.2 ČLENĚNÍ SPOLEČNOSTI

Regionální pobočky společnosti Provident Financial

(Brno, Bruntál, Česká Lípa, České Budějovice, Havířov, Hodonín, Hradec Králové, Jablonec nad Nisou, Jihlava, Karlovy Vary, Kladno, Most, Nový Jičín, Olomouc, Opava, Ostrava, Pardubice, Plzeň, Praha – Braník, Praha – Malešice, Svitavy, Třebíč, Ústí nad Labem, Zlín)

- Obchodní oddělení
- Oddělení administrativy
- Oddělení kontroly

Centrála společnosti

(Praha – Krč)

- Finanční oddělení
- IT oddělení
- Marketingové oddělení
- Nákupní oddělení

- Oddělení centrálního vymáhání pohledávek
- Oddělení Manažerských informací
- Oddělení Lidských zdrojů
- Oddělení pro vnější a vnitřní vztahy
- Oddělení projektové a metodologické podpory
- Oddělení správy vozového parku a mobilní komunikace
- Oddělení pro vzdělávání a rozvoj
- Právní oddělení [19]

5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ

Struktura Provident Financial je značně rozsáhlá, a proto se tato bakalářská práce zaměřuje pouze na vzdělávání a rozvoj vedoucích obchodních skupin (dále jen DM) v obchodním oddělení. I když nejpočetnější skupinou, tažnou silou a bezpochyby i velkým přínosem pro firmu jsou obchodní zástupci (dále jen OZ), tak DM jsou těmi, kteří nejvíce ovlivňují chod firmy tím, jak právě řídí tuto skupinu OZ. OZ navíc podnikají na živnostenský list, takže nejsou ani přímo zaměstnanci firmy PF jakými jsou naopak DM. Pro lepší pochopení a názornost vztahů a funkcí v Provident Financial je přiložena na konci této práce příloha s názvem P I: Organizační struktura obchodního oddělení včetně počtu pozic v ČR.

5.3.1 Celkový souhrn role vedoucího obchodní skupiny a obchodního zástupce

Důležitost jak pozice vedoucího obchodní skupiny, tak pozice obchodního zástupce je zřejmá. Každý má však rozdílný obsah práce. Pro porovnání je uveden výčet povinností obou těchto pozic.

DM – Development Manažer (vedoucí obchodní skupiny)

- Efektivně řídit a rozvíjet sekci za účelem dosažení obchodních cílů:
 - rozpoznání reálných možností pro vznik nových a rozvoj existujících agentur,
 - provádění náboru, školení a podpory podřízených - obchodních zástupců,
 - motivace obchodních zástupců při řízení a rozvoji agentur,
 - plnit předepsané administrativní povinnosti v rámci těchto aktivit;
- Rozvoj a řízení sekce;
- Řízení výkonnosti;

- Koordinace činnosti obchodních zástupců;
- Vztahy se zákazníky;
- Správa nedoplatků;
- Týmová práce a spolupráce;
- Hlášení a administrativa;
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci;
- Firemní kultura. [29]

OZ – Obchodní zástupce

- Aktivní získávání nových zákazníků;
- Provádět posuzovací návštěvy u potencionálních zákazníků;
- Poskytovat rozumně půjčky;
- Rozvíjet a udržovat profesionální vztahy;
- Uskutečňovat pravidelné týdenní výběry splátek;
- Uskutečňovat potřebné množství opakovaných návštěv u stávajících zákazníků;
- Účastnit se pravidelných týdenních pohovorů s DM;
- Řádně a průběžně ukládat vybrané splátky do bank (pošt) na účet společnosti;
- Všechnu předepsanou administrativu vést pečlivě na týdenní bázi;
- Navštěvovat sekční setkání a další setkání na základě požadavků společnosti;
- Zajistit vhodného náhradního zástupce v případě dovolené, nemoci, atd. [29]

5.4 PODNIKATELSKÁ STRATEGIE PROVIDENT FINANCIAL S.R.O.

Cílem společnosti je být světovým poskytovatelem jednoduchých finančních produktů a služeb pro skupinu obyvatel se středními a nižšími příjmy. Tohoto cíle dosahují budováním úzkého, důvěryhodného a odpovědného vztahu se svými zákazníky, zaměstnanci, spolupracovníky a obchodními partnery.

Provident Financial je společnost s perspektivou. Prokázala své schopnosti vytvořit podstatnou hodnotu pro akcionáře zavedením půjček poskytovaných přímo do domácností na nově vznikajících trzích a poskytla velkou příležitost dodávat akcionářům rostoucí hodnotu kontrolovaným vstupem na nové trhy.

Úspěch PF vychází z dlouhodobého know-how a schopnosti působit úspěšně na nově vznikajících trzích díky:

- velkým zkušenostem s půjčkami v hotovosti;
- značným zkušenostem s přijímáním, školením, řízením i motivováním velké základny zaměstnanců a nezávislých obchodních zástupců;
- vyvinutí si vlastní infrastruktury podpůrných systémů, řady IT systémů vytvořených na zakázku jim umožňuje řízení zákazníků i obchodních zástupců, rozhodování o půjčkách a strategiích marketingu. [22]

Cílem Provident Financial je zajistit trvale udržitelný růst hodnoty pro akcionáře pomocí tří základních strategií:

- maximalizovat zisk na již vybudovaných trzích Střední Evropy zvyšováním produktivity, testováním a zaváděním nových, přístupných finančních produktů a služeb k udržení stávajících zákazníků a získání nových;
- zvýšit ziskovost a optimalizovat mexický a rumunský trh;
- urychlit nástup PF na nové, podstatně větší vznikající trhy, kde roste poptávka po půjčkách - pouze za předpokladu, že splní jejich přísná výběrová kritéria. [22]

5.5 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST A VZTAHY SE ZAMĚSTNANCI

Provident Financial se snaží být vždy o krok napřed v péči o své zaměstnance tak, aby jim vytvořil příjemné a motivující pracovní prostředí. Firma Provident Financial si je vědoma toho, že vzdělání a motivování zaměstnanci jsou nezbytní pro úspěch a umožňují firmě dosáhnout stanovených cílů. V rámci zaměstnanecké politiky se snaží nalézt rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem svých zaměstnanců s ohledem na jejich pracovní zátěž. Respektují základní předpoklad pro dodržování lidských práv – rovné postavení žen a mužů ve firmě. Z celkového počtu zaměstnanců je 49,2 % žen, 50,8 % mužů. Procento žen ve vedoucích pozicích je cca 25 %. PF poskytuje výhody pro ženy-manažerky na mateřské či rodičovské dovolené. Po dobu této dovolené mohou „maminky“ na určitých pozicích pracovat na zkrácený úvazek, třeba dva dny v týdnu, případně pracovat z domova, dovoluje-li to jejich pracovní pozice. Současně se za poslední tři roky nestalo, aby firma pro maminku vracející se z mateřské dovolené neměla místo. Dávají příležitost i zdravotně znevýhodněným spoluobčanům - v roce 2005 vyškolili osobu se změněnou pracovní schopností pro vytváření a aktualizaci firemních webových stránek. [21]

ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Plošné (pro všechny zaměstnance):

- stravenky,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- 5 týdnů dovolené,
- systém interního a externího vzdělávání,
- nadstandardní lékařskou péči včetně preventivního očkování proti chřipce,
- akciový spořicí program,
- kulturní a sportovní vyžití,
- vánoční balíčky. [26]

Statusové (podle pozice):

- služební automobil i k soukromému používání,
- proplácení soukromých kilometrů,
- výkonnostní bonusové odměny,
- služební mobilní telefon,
- služební přenosný počítač,
- karta do fitness centra. [26]

5.6 STRATEGIE ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Rozvoj zaměstnanců je považován za důležitý prostředek k udržení konkurenceschopnosti podnikání společnosti Provident Financial. Největší důraz se klade na adaptaci nových zaměstnanců v období prvních třech měsíců po nástupu do společnosti, nebo po uvedení do nové pozice. Je důležité, aby na zvládnutí nové role nebyli noví zaměstnanci sami. Kromě základních vstupních informací absolvují i praktický výcvik po boku zkušených kolegů. Snahou je maximálně zkrátit jejich adaptační období a umožnit čerstvě přijatým novým pracovníkům snadnější zařazení se do standardního pracovního procesu. Další vzdělávání zaměstnanců se řídí individuálními potřebami. Oddělení vzdělávání a rozvoje zve zaměstnance k absolvování různých úrovní povinných standardních seminářů, které se týkají produktové nabídky a obchodní strategie společnosti. Trenéři poskytují podporu také formou praktického výcviku. Vedle toho se mohou zaměstnanci prostřednictvím svých nadřízených přihlásit na otevřené kurzy, které jsou zaměřené na rozvoj jejich znalostí. [25]

6 ROZVOJOVÉ A VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY

V této kapitole jsou vyzdvíženy hlavní rozvojové a vzdělávací programy, které se ve společnosti Provident Financial objevují. Součástí je program rozvoje kariéry, který začíná de facto již samotným výběrem uchazečů o pracovní pozici vedoucího obchodní skupiny (DM) a dále pokračuje zaškolením a může končit postupem na vyšší pozice. Vedle dalších důležitých programů jakými jsou Akademie Provident Financial (dále jen Akademie PF) a 360° zpětná vazba, běží i řada dalších, které vytváří jak samotná firma, tak i samotný nadřízený oblastní manažer (AM). Těmi jsou různé motivační aktivity, soutěže o věcné ceny nebo např. setkání „Dialog“.

6.1 PROGRAM ROZVOJE KARIÉRY

Profesní rozvoj lze zahájit správným výběrem z uchazečů, kde firma nalezne potencionálního zaměstnance, který se bude dále rozvíjet a postupovat ve své kariéře. Předtím se však musí zaškolit a projít si rozhodujícím adaptačním obdobím.

6.1.1 Výběr zaměstnanců

Správný výběr vhodných lidí pro danou pozici je prvním důležitým krokem k následnému rozvoji a vzdělávání. Proto při výběru zaměstnanců Provident Financial posuzuje nejen praktické zkušenosti, schopnosti a odborné znalosti uchazečů, ale také způsob jejich chování a jednání. Hledají osobnosti, které jim pomohou dosáhnout stanovených obchodních cílů a které se současně stanou hodnotnými členy existujícího týmu.

Běžným postupem je provedení předvýběru vhodných uchazečů z došlých přihlášek podle zadaných kritérií. Vybraní uchazeči jsou pozváni k osobnímu pohovoru, popř. skupinovému výběrovému řízení v Assessment Centre. V závislosti na charakteru obsazované pozice probíhají většinou výběrová řízení ve dvou kolech formou osobního pohovoru. V prvním kole probíhá pohovor s pracovníkem personálního oddělení a nadřízeným dané pozice. V druhém kole následuje pohovor s nadřízeným dané pozice a jeho nadřízeným. Jako doplňkové výběrové metody mohou být použity odborné a jazykové testy a dotazníky pro posouzení osobnostního profilu uchazeče, nebo může být zadáno vypracování konkrétního úkolu. O výsledku jsou po skončení výběrového řízení informováni všichni uchazeči o zaměstnání. [24]

Při výběrovém řízení na pozici DM je v Assessment centru v 1. kole skupina uchazečů, ze kterých vybírá pomocí různých her či testů pracovník z personálního oddělení a nadřízený (AM) z různých regionálních poboček příslušného druhu oddělení. Pro odbourání stresu uchazečů se navozuje příjemná atmosféra a za pomoci tedy již zmíněných her sledují, jak se dokáží uchazeči v týmu spolu domluvit, spolupracovat, zjistit kdo je vůdčí a kdo si dokáže prosadit svůj názor, ale zároveň umět přijmout a akceptovat názory jiných. Jelikož si vybírá více nadřízených (AM) z různých regionálních poboček své DM pro svoji pobočku z dané skupiny uchazečů najednou, je tento způsob výběru efektivnější a rychlejší. Po výběru v prvním kole následuje ten samý den odpoledne druhé kolo formou osobního pohovoru. Dává se především přednost těm, kteří mají zkušenosti s vedením týmu, umí rozdělit úkoly, delegovat je, řídit a kontrolovat podřízené.

6.1.2 Proces zaškolení nového vedoucího obchodní skupiny

Následující tabulka zobrazuje rozčlenění jednotlivých kurzů a jejich návaznost na sebe při zaškolování nového DM v období 1. – 12. měsíce.

Tab. 1. Plán zaškolení vedoucího obchodní skupiny v 1. roce. [vlastní zpracování]

1	↑ Adaptační období ↓	Úvodní zaškolení	1/2 dne			
		Kurz MTP 1A	2 dny			
		Na pobočce s SDM	5 dnů			
2		Kurz MTP 1B	2 dny	↑	Teoretické zaškolení s trenérem DM	1/2 dne
					Zaškolení v terénu s trenérem DM	1 den
					Náslech pohovorů DM - OZ s trenérem DM	1 den
3		HR Workshop	1 den			
4	↑	Kurz MTP 2	3 dny			
5						
6						
7	↑	Kurz MTP 3	2 dny			
8						
9						
10	↑	Kurz MTP 4	2 dny			
11						
12						

Proces zaškolení začíná úvodním půldenním školením v Praze na centrále společnosti Provident Financial, kde proběhnou spíše administrativní záležitosti včetně podpisu smlouvy. V následujících dvou dnech jsou novému DM přiděleny benefity (služební auto, mobil...) a objasněna firemní politika, vize a poslání PF na kurzu s názvem MTP 1A. Účelem MTP 1A je poskytnout novým DM teoretické základy nezbytné při plnění praktických denních povinností. Následuje pětidenní zaškolení na pobočce se školitelem v rámci regionu a dvoudenní kurz s názvem MTP 1B. Po absolvování těchto základních kurzů a zaučení na pobočce a v terénu si jej přebírá přímý nadřízený AM. Nový DM získává v tu chvíli tzv. „Kontrolní list“, což je seznam všech důležitých informací, se kterými bude do konce jeho adaptačního období (tři měsíce) seznámen. Za zaškolení a rozvoj je zodpovědný jeho přímý nadřízený AM ve spolupráci s oddělením vzdělání a rozvoje. Zaškolení v dané oblasti stvrzuje AM svým podpisem. Novému DM může být přidělen i zkušený kolega/kolegyně (DM), kteří pomůžou nebo poradí s plněním nových úkolů. Pokud nově zaškoleného DM doporučí dál jeho AM, zúčastní se na konci adaptačního období tzv. HR Workshopu, kde se píše test znalostí a probíhá jeho následné ohodnocení. Po úspěšném absolvování následují v pravidelných intervalech další kurzy MTP 2, MTP 3 a MTP 4. Tím je ukončen proces zaškolení v prvním roce.

Obsah jednotlivých kurzů:

KURZ MTP 1A - ÚVOD DO PRÁCE DM 1:

- seznámení se strukturou společnosti – zaměstnanci a OZ,
- zákazníci PF,
- proces poskytnutí půjčky,
- produktová nabídka.

KURZ MTP 1B - ÚVOD DO PRÁCE DM 2:

- proces náboru a výběru OZ,
- proces zaškolení OZ a rozvoj OZ,
- řízení výkonnosti OZ – parametry a činnosti, prioritní agentury,
- řízení a kontrola OZ – týdenní pohovory s OZ,
- kontrolní mechanismy v PF.

KURZ MTP 2 - ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI:

- řízení výkonnosti,
- parametry ovlivňující výkonnost sekce,
- prvky manažerského cyklu,
- pohovory DM – OZ,
- nácvik výše uvedených pohovorů a jejich analýza,
- znát zásady podávání a druhy zpětné vazby.

KURZ MTP 3 - KOMUNIKACE S OZ A ZÁKAZNÍKY:

- znalost procesu náboru obchodního zástupce,
- cvičení pokládání různých druhů otázek,
- znalost možností vzdělávání obchodního zástupce,
- umět vyjmenovat jednotlivé typy námitek,
- procvičení si prodejního rozhovoru, jednání se zákazníkem v prodlení a s obchodním zástupcem,
- znalost strukturu a pravidla prodejního rozhovoru, jednání se zákazníky v prodlení, sekčního setkání s OZ.

KURZ MTP 4 - PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZACE:

- plánování a uspořádání času,
- příprava a stanovení cílů,
- analýza „časožroutů“,
- vysvětlení generace plánování času a využití pomůcek,
- techniky plánování – IV. generace,
- zásady plánování a organizace,
- princip 6 životních rolí.

6.1.3 Kariérový pohyb

Jednotlivých pozic může každý uchazeč dosáhnout za níže uvedených podmínek.

1. OZ – obchodní zástupce (podnikají u PF na živnostenský list):

- doporučením od stávajících OZ (ti získávají 2000,- Kč jako odměnu při přijetí doporučené osoby),
- oslovením klienta,

- pomocí inzerátů, např. na internetu (www.jobs.cz, www.prace.cz).

2. DM – vedoucí obchodní skupiny (řídí OZ):

- doporučením od stávajících DM (ti získávají 10 000 – 20 000,- Kč jako odměnu při přijetí doporučené osoby),
- vybrání z řad OZ,
- intranet,
- internet.

- DM může dále pokračovat přes pozici SDM nebo RgDM na pozici AM:

- SDM – (senior) vedoucí obchodní skupiny (na této pozici se nese větší zodpovědnost za výsledky, pozitivní ovlivňování a motivování okolí, je nutné mít dlouhodobě dobré výsledky, být aktivní, obvykle jimi bývají lídři týmu, kteří dokáží zastoupit AM).
 - Postup na tuto pozici (SDM) z pozice DM ovlivňuje samotný DM svým přístupem k práci a následným doporučením AM nebo jiných vyšších pozic.
 - SDM se dále dělí na:
 - SDM – pokračující, připravuje se na vyšší pozici AM – mají povinnou účast v Akademii Provident Financial a mají jinou formu interního školení (zaměřené na řízení, delegování, koučování, kontrolu),
 - SDM – školitel, nechce na vyšší pozici – školí nově nastupující DM (během 1 týdne).
- RgDM – regionální vedoucí obchodní skupiny (asistent pro ROM; hlavní náplní této pozice je přesun správných informací od vedení společnosti na ostatní manažery (tedy především prostředník mezi ROM a AM)).
 - Nastupuje z pozice DM – zná nejlépe problematiku obchodu z hlediska poboček.

3. AM – oblastní manažer (řídí DM):

- na tuto pozici může postoupit pouze osoba, která má za sebou minimálně dvouletou praxi jako DM a dále pokračovala na pozici SDM nebo RgDM.

- AM může dále pokračovat přes pozici SAM nebo OSM na pozici ROM:

- SAM – (senior) oblastní manažer.
 - Postup na tuto pozici (SAM) z pozice AM ovlivňuje samotný AM svým přístupem k práci a následným doporučením ROM nebo jiných vyšších pozic.
 - SAM se dále dělí na:
 - SAM – pokračující, kteří se připravují na vyšší pozici ROM,
 - SAM – školitel, nechce na vyšší pozici – školí nově nastupující AM z pozic SDM a RgDM.
- OSM – manažer podpory obchodu (podobná náplň práce jako u RgDM, jenom na jiné úrovni).

4. ROM – regionální manažer obchodu:

- na tuto pozici může postoupit pouze osoba, která má za sebou pozici AM a dále pokračovala na pozici SAM nebo OSM.

5. DOM – divizní manažer obchodu:

- tuto pozici jmenuje vedení společnosti.

6. BD – obchodní ředitel:

- obchodního ředitele jmenuje generální ředitel.

6.2 AKADEMIE PROVIDENT FINANCIAL

Akademie PF je dlouhodobý komplexní vzdělávací program, který je určen pro zaměstnance ve vedoucích pozicích, kteří se chtějí dále vzdělávat a rozvíjet a dále zaměstnancům, kteří jsou v rozvojovém programu SAM nebo v nástupnickém plánu na seniorskou pozici.

Akademie PF je rozdělena na všeobecnou a rozvojovou úroveň, z nichž každá se skládá ze 3 stupňů. Každý stupeň sestává z několika tréninkových modulů a obsahuje základní manažerské disciplíny, jako jsou vedení lidí, marketing, finanční řízení, HR apod. Každý modul a stupeň jsou zakončeny předem definovanými aktivitami, jejichž splnění je podmínkou pro pokračování ve studiu a jeho úspěšné zakončení. Program je zakončen slavnostním předáním certifikátu. [28]

Všeobecná úroveň: pro zaměstnance ve vedoucí pozici po splnění povinných kurzů. Délka „studia“ je min. 4 roky.

Rozvojová úroveň: pro zaměstnance, kteří jsou v rozvojových programech či nástupnických plánech po splnění povinných kurzů. Délka „studia“ je individuální.

Výuka probíhá pod vedením zkušeného a kvalitního lektorského týmu i odborníků z praxe, kteří při výuce využívají poznatky z oblasti své činnosti a četné příklady z praxe. Dále jsou uplatňovány metody řízené diskuze, skupinové aktivity, hraní rolí, workshopy, případové studie, videoprogramy a výklad lektora. V příloze P II: Příklad kurzů všeobecné úrovně. je zobrazen výčet kurzů, které musí zaměstnanci absolvovat.

Cíle Akademie PF:

- vytvořit dlouhodobý program rozvoje k získání profesionálních manažerských dovedností,
- motivovat a udržet zaměstnance ve výše uvedených pozicích,
- zlepšit dovednosti současných a budoucích manažerů, aby byli ve své roli úspěšní,
- rozšířit povědomí a dovednosti manažerů v oblastech, se kterými nejsou příliš obeznámeni (např. marketing, credit risk, HR, finance),
- nabídnout rozvoj měkkých dovedností s ohledem na jejich potřeby rozvoje,
- rozvoj potenciálních nástupců na pozici senior manažera,
- změna firemní kultury s ohledem na vlastní rozvoj.

Výhody:

- zaměstnanci ve vedoucích pozicích si rozšíří své manažerské znalosti a dovednosti, pochopí vzájemné souvislosti všech podstatných faktorů ovlivňujících chod firmy,
- budou mít příležitost sdílet zkušenosti s ostatními účastníky programu z různých oddělení a tím získají nový přehled na probíranou problematiku,

- navážou mnoho užitečných kontaktů s ostatními manažery,
- posílí své manažerské schopnosti,
- zdokonalí svou schopnost týmové spolupráce v rámci vybraných projektů.

Pravidla Akademie PF

a) Vstupní kritéria pro přijetí

- zaměstnanec zastává manažerskou pozici (tzn., řídí skupinu zaměstnanců),
- zaměstnanec absolvoval všechny povinné kurzy určené pro danou pozici (př. DM musí projít cyklem MTP1 – 4)
- souhlas přímého nadřízeného
- min. 1 rok působení v PF. [28]

Zaměstnancům v rozvojovém programu SDM je určena všeobecná úroveň, jejich účast je dobrovolná a po jejím úspěšném zakončení je možné pokračovat v rozvojové úrovni. Přihlášky mohou podávat 1x ročně.

Akademie PF, úroveň rozvojová, je povinná pro zaměstnance zařazené do programu SAM a všechny zaměstnance zařazené v plánu nástupnictví na pozici senior managera.

b) Ukončení účasti v Akademii PF

Podmínkou pro řádné ukončení daného stupně je úspěšné ukončení všech tréninkových modulů daného stupně a závěrečný test pro daný stupeň.

Za úspěšné zakončení tréninkového modulu se považuje:

- složení závěrečného testu na min. 80 %,
- sestavení pokurzového plánu osobního rozvoje,
- splnění pokurzového plánu osobního rozvoje, který je součástí Studijního deníku,
- splnění aktivit určených pro daný stupeň Akademie PF.

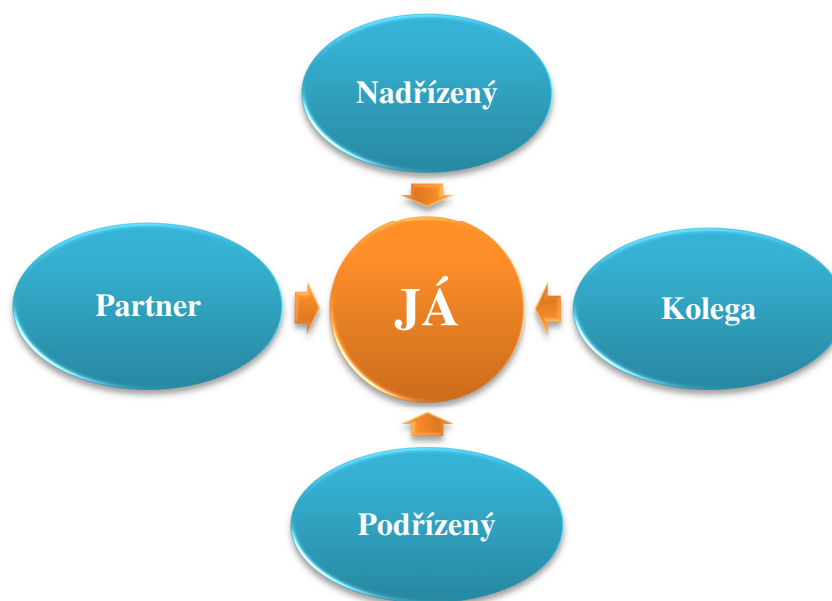
Podmínkou pro řádné ukončení celého studia v Akademii PF je:

- úspěšné absolvování všech stupňů PF,
- složení závěrečného testu na 80 %,
- úspěšné vypracování, odevzdání a vyhodnocení případové studie.

Absolventi Akademie PF obdrží po absolvování každého stupně osvědčení pořádající organizace. Úspěšné absolvování Akademie PF je zakončeno slavnostní promocí. [28]

6.3 360° ZPĚTNÁ VAZBA

Pomocí této metody získávají hodnocené osoby v Provident Financial podrobnou zpětnou vazbu od svých kolegů o svých manažerských schopnostech a kompetencích. 360° zpětná vazba je založena na hodnocení z několika směrů: nadřízení, kolegové, partneři (interní zákazníci) a podřízení ve srovnání se samotnou hodnotící se osobou.



Obr. 4. 360° zpětná vazba. [vlastní zpracování]

Přínosem této metody je, že hodnocená osoba může získat zpětnou vazbu, kterou by kvůli nedostatku času nebo z jiných důvodů během své každodenní pracovní činnosti nezískala. Různé názory a rozdílné pohledy mohou ukázat přesnější a komplexní obrázek. Cílem této zpětné vazby je osobní a profesní rozvoj. Může to výborně vést k odhalení kompetencí, které jsou silnou stránkou daného člověka a které je třeba rozvíjet. Po obdržení a zpracování všech dotazníků dostane hodnocená osoba podrobnou osobní zprávu s doporučeními k dalšímu rozvoji. [27]

V hodnotícím dotazníku se pečlivě zkoumají zvlášť manažerské a zvlášť osobní předpoklady. V každé z hodnocených skupin (manažerské a osobní předpoklady) sledují určité konkrétní dovednosti nebo projevy chování, které rozhodují o výsledcích manažerské práce. Hodnocení 360° zpětné vazby bývá zaměřeno u manažerů v Provident Financial konkrétně na tyto oblasti:

Tab. 2. Oblasti hodnocené 360° zpětnou vazbou. [vlastní zpracování]

MANAŽERSKÉ KOMPETENCE
Průběžně se zlepšuje
Orientace na zákazníka
Inspiruje a rozvíjí
Plní pracovní povinnosti
Spolupracuje
Vytváří hodnoty
Dívá se vpřed

6.4 OSTATNÍ ROZVOJOVÉ A VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY

Nelze vyjmenovat naprosto všechny programy, které se ve firmě objeví, proto jsou mezi ostatní programy uvedeny ty, které jsou v PF nejčastěji používané a známé.

a) „Dialog“

Dialog je pravidelné setkání zástupců zaměstnanců s vedením společnosti. Dialog představuje pro všechny zaměstnance šanci podílet se na rozvoji, řešení aktuálních pracovních témat a na možnosti, jak předávat zpětnou vazbu zástupcům vedení společnosti. Zaměstnanci navrhnou svému zástupci za pobočku témata k projednání s ostatními zástupci v Dialogu. Do Dialogu jsou tedy směřovány návrhy na změny, které by pomohly v práci samotným zaměstnancům nebo kolegům. Do Dialogu automaticky kandidují na zástupce všichni zaměstnanci s výjimkou senior manažerů, vedení společnosti a zaměstnanců z oddělení HR. Každý zaměstnanec má jeden hlas, který během vyhlášených voleb (jednou za dva roky) může odevzdat svému kandidátovi na zástupce. Vize Dialogu je neustále zlepšovat a rozvíjet kvalitu života zaměstnanců ve společnosti IPF prostřednictvím vzájemného porozumění, uznání a otevřené komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti.

b) Projekt GATEWAY

Nový projekt v oblasti vzdělávání a rozvoje byl spuštěn v září 2010. Cílem projektu je zlepšit proces zaškolení všech zaměstnanců a současně sjednotit standardy v oblasti manažerského vzdělávání v rámci celé IPF. Cílovou skupinou pro tento projekt jsou především nově nastupující zaměstnanci v manažerských

pozicích (externí i v rámci interního povýšení). GATEWAY poskytuje základy manažerského rozvoje a seznamuje s klíčovými dovednostmi, které novým zaměstnancům/manažerům umožní rychle a pohodlně se přizpůsobit požadavkům dané pozice, firemní kultuře a způsobům řízení nezbytným pro úspěch v jejich nové roli. Projekt se soustředí i na jiná oddělení než obchod, který byl v oblasti vzdělávání a rozvoje až doposud hlavní cílovou skupinou. Podporuje rozvoj tzv. talentů a fast tracks a usnadňuje mobilitu nově jmenovaných manažerů v rámci celé IPF bez ohledu na to, z jaké země pocházejí. Vzdělávací aktivity pro obchodní oddělení, tzn. povinné kurzy pro pozice DM a AM, zůstávají beze změny, ale jsou rozšířeny o modul Ochrana zdraví a osobní bezpečnosti.

c) Program Senior DM a Senior AM

Tento program je prestižní rozvojový program pro talenty z řad DM/AM s potenciálem na vyšší pozici. Mohou se do něj dostat jen díky svým schopnostem a na základě doporučení svého přímého nadřízeného AM/ROM či vyšších nadřízených. Je to známka ocenění výborné práce DM, manažerských dovedností a privilegium využít nadstandartní rozvojovou podporu společnosti. Současně je to i závazek důvěry v pokračování ve výborných výsledcích, pomoci ostatním kolegům se slabou výkonností, účastí na projektech nad rámec běžných povinností, ochota na sobě tvrdě pracovat a vzdělávat se i sám. Mít v regionu SDM/SAM je motivací pro ostatní lidi v regionu, kteří na sobě chtějí pracovat. Program je příležitostí posunout se vpřed, otevřít si obzory a nalezení svých rezerv. Od SDM/SAM se očekává podpora nových DM, plnohodnotné zastupování AM/ROM, osobní rozvoj, nové myšlení a inspirace, vysoká sounáležitost a loajalita se společností. Naopak je jim nabízen užší stupeň spolupráce, zapojování se do porad v oblasti/regionu nebo možnost účasti ve vybraných externích kurzech.

d) Soutěže a jiné aktivity

Mezi nejúspěšnější soutěže patří motivační soutěže o věcné ceny jako např. notebook, mobil, HTC atd.

Další soutěží „Vsad' se a ber bonus!“ se snažila firma PF opět finančně motivovat své zaměstnance k vyšším výkonům. Mimo jiné však tato soutěž inspirovala k uzavírání i jiných sázek. Např. na pobočce v Olomouci uzavírali dobrovolně AM se svými podřízenými DM neoficiální sázky typu „AM: Vyvenčím

psy mého DM v případě, že splní požadovaný plán. A naopak DM: umyji auto mému AM, pokud požadovaný plán nesplním.“ Jednalo se možná o úsměvné sázky, ale svůj přínos měly v podobě nenucené motivace, přátelské atmosféry a sblížení vztahu mezi AM a DM.

„Den D“ je celorepublikovou akcí, kam jsou pozváni všichni zaměstnanci společně s partnery a dětmi. Na této akci měli v Jihlavě na „Den D“ možnost návštěvy areálu „Vodní ráj“ a v něm si užít tobogánů, vodních atrakcí, horolezeckých stěn, simulátoru stavu beztlíže, bungee-running, rodeo-býk, sumó-ring, minigolf, turnaje ve volejbale, tenisu či nohejbale. Cílem této akce propojit lépe vztahy zaměstnanců mezi regionálními pobočkami a uvolnit je od neustálého stresu a napětí.

Na podobném systému jsou založeny outdoorové víkendy pořádané firmou Provident Financial. Mezi další aktivity patří např. „Léto s Providentem“ nebo „Raketový start“.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A SWOT ANALÝZA

Ke zjištění daného stavu rozvoje a vzdělávání ve firmě bylo nutné získat informace nejen z podnikových zdrojů, ale i od samotných zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření, které bylo uskutečněno dne 14. 2. 2011.

7.1 TVORBA A DISTRIBUCE DOTAZNÍKŮ

Dotazník byl vytvořen tak, že byl rozdělen do několika částí. Po průvodním dopisu a seznámení respondentů s problematikou následovaly otázky na obecné informace o respondentech (pohlaví, věk, dosažené vzdělání, odpracovaná doba u Provident Financial, oddělení, ve kterém pracují). Dále byl zjišťován jejich názor na danou problematiku prostřednictvím 11 otázek, u kterých měli zakřížkovat odpovědi podle uvedené stupnice (určitě ano, spíše ano, nevím, spíše ne, určitě ne). Do dotazníku byla zařazena i otázka vztahující se k jejich motivaci, kde měli seřadit dané hodnoty od nejvíce motivujícího po nejméně motivující. Další částí byly dvě otevřené otázky týkající se motivačních programů a oblastí, ve kterých by chtěli být vzděláváni. V předposlední části jsem se testovými otázkami zajímala především o Akademii Provident Financial. Poslední částí byla otevřená otázka s různými kritérii, u kterých měli shrnout pomocí „plus a mínus“ jejich názor na dosavadní školení, která u firmy PF absolvovali. Samozřejmostí dotazníku byl i prostor pro prezentaci případných vlastních názorů a připomínek, poděkování za jejich čas věnovaný k vyplnění dotazníku a kontaktní email pro případné dotazy.

Dotazníkové šetření mělo v původním záměru probíhat na více pobočkách Provident Financial a zhodnotit tak rozvoj a vzdělávání v PF komplexně. Vzhledem k pracovnímu a časovému vytížení zaměstnanců na pozici DM a po konzultacích s odborníky mi bylo doporučeno zaměřit se pouze na olomouckou pobočku - obchodní oddělení. Je totiž nutné mít na vědomí, že každé oddělení, pobočka či region má lehce odlišné možnosti, např. ohledně školicích programů, motivačních a rozvojových aktivit svého nadřízeného atd. Dotazníky vyplnilo všech 10 zaměstnanců na pozici DM. Díky tomuto rozhodnutí je možné zaměřit své návrhy a doporučení na případná zlepšení konkrétněji a specifičtěji. Nevýhodou je sice získání nižšího počtu dotazníků, avšak za olomouckou pobočku (obchodní oddělení) má počet 10 dotazníků dostatečnou vypovídající schopnost. Podoba dotazníku je přiložena jako příloha s názvem P III. Dotazník.

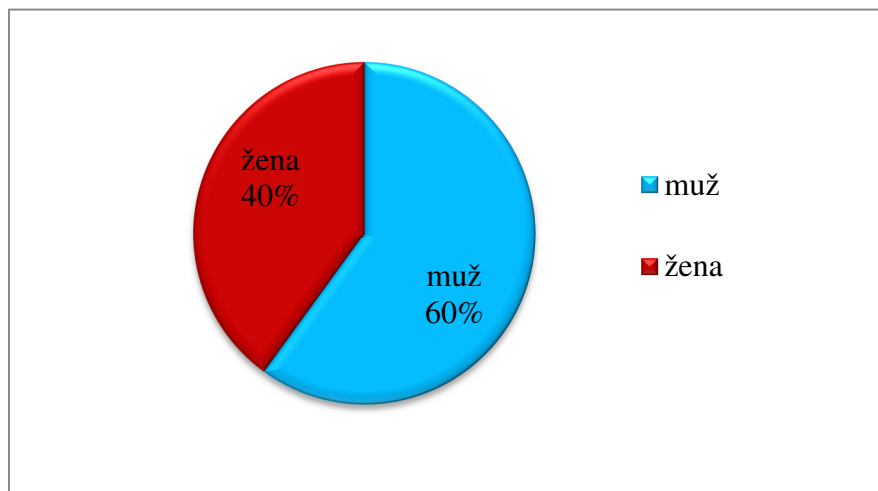
7.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ

Vyhodnocení dotazníků je uskutečněno pomocí různých názorných grafů a komentářů vyplývajících z každé otázky.

7.2.1 Obecné informace o respondentech

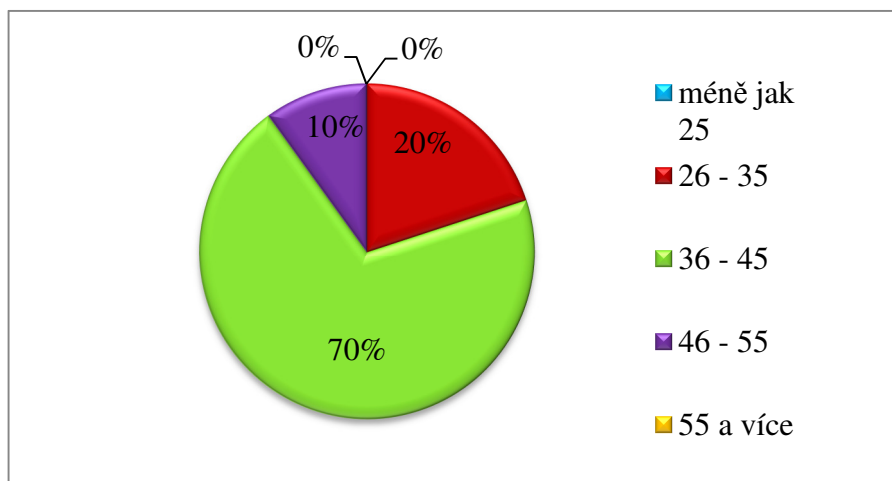
Vyplnění dotazníků se zúčastnilo 10 DM (vedoucích obchodní skupiny), což znamená z celkových 10 DM na obchodním oddělení 100% účast. V následující části jsou rozebrány obecné údaje o respondentech jako jsou pohlaví, věk, dosažené vzdělání a odpracovaná doba u PF.

a) Demografická struktura



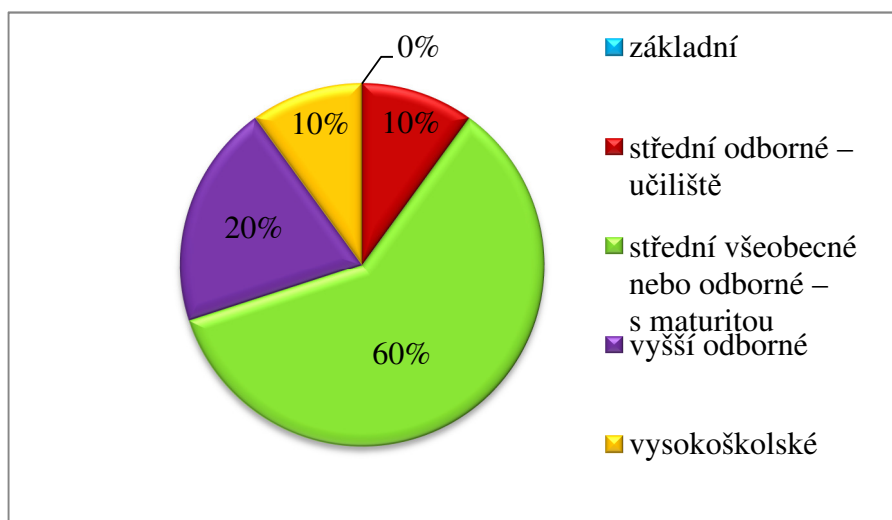
Graf 1. Demografická struktura. [vlastní zpracování]

Z demografického hlediska odpovídalo 6 mužů a 4 ženy. Zastoupení obou stran je tedy téměř rovnocenné.

b) Věková struktura

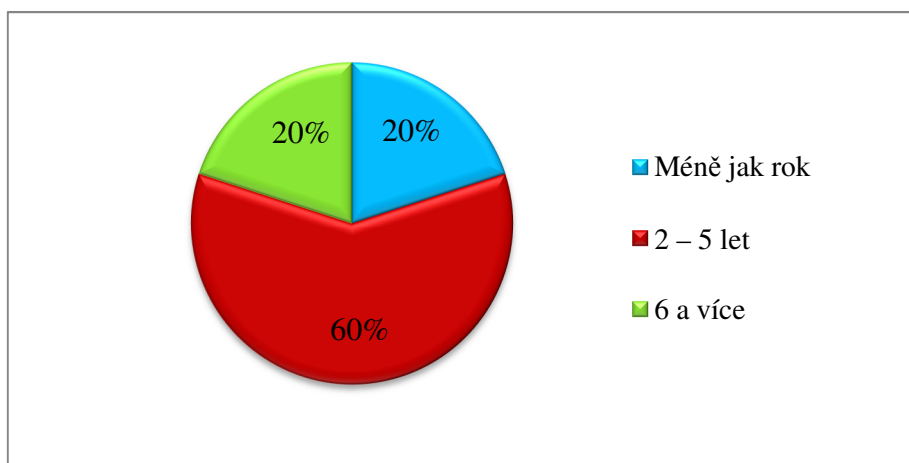
Graf 2. Věková struktura. [vlastní zpracování]

Převážná část (70 %) dotazovaných tvoří věkovou skupinu 36 - 45 let. 20 % dotazovaných je ve věku od 26 do 35 let. Pouze 10 %, tedy 1 DM, patří do věkové skupiny 46 – 55 let. Nikdo na obchodním oddělení v Olomouci nemá méně jak 25 let, ani více jak 55 let.

c) Struktura dosaženého vzdělání

Graf 3. Struktura dosaženého vzdělání. [vlastní zpracování]

Středního všeobecného nebo odborného vzdělání s maturitou dosáhlo 60 % respondentů. 20 % má dosažené vzdělání – vyšší odborné a pouhých 10 % vysokoškolské vzdělání a střední odborné vzdělání – učiliště. Žádný (0 %) z dotázaných nedosáhl pouze základního vzdělání.

d) Délka doby zaměstnání u Provident Financial

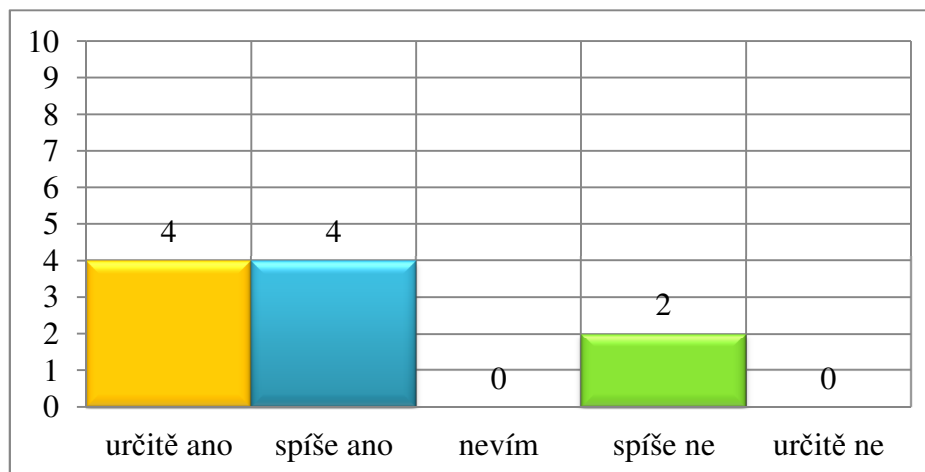
Graf 4. Délka doby zaměstnání u Provident Financial. [vlastní zpracování]

Z dotázaných 60 % pracuje u Provident Financial od v období 2 – 5 let, 20 % je u této společnosti více než 6 let, konkrétně 9 a 10 let. Zbýlých 20 % dotázaných je zaměstnaných u Provident Financial necelý rok, tedy dva pracovníci ještě neprošli celým školícím kurzem. Dá se tedy předpokládat, že zkoumaný vzorek respondentů má dostatek zkušeností s tím, jak rozvoj a vzdělávání probíhá a dané odpovědi budou mít správnou vypovídající hodnotu.

7.2.2 Otázky zaměřené na rozvoj a vzdělávání

Na následující otázky měli respondenti možnost odpovídat pomocí této stupnice s odpověďmi: určitě ano, spíše ano, nevím, spíše ne, určitě ne.

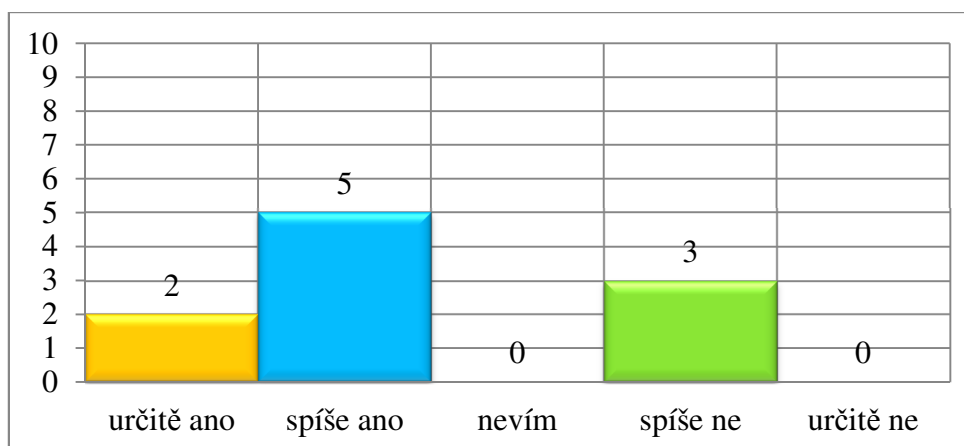
a) Jak jste spokojeni se svou pracovní náplní?



Graf 5. Spokojenost se svou pracovní náplní. [vlastní zpracování]

Z grafu je zřejmé, že se svou pracovní náplní je většina z dotázaných spokojená, pouze dva lidé odpověděli „spíše ne“. U těchto dvou respondentů je možné, že by rádi změnili svou pracovní pozici a vykonávali jinou funkci, kde by byli více spokojeni a jejich motivace a efektivita práce by tak mohla být mnohem vyšší.

b) Klade se dle Vašeho názoru velký důraz na rozvoj a vzdělávání pracovníků v Provident Financial?

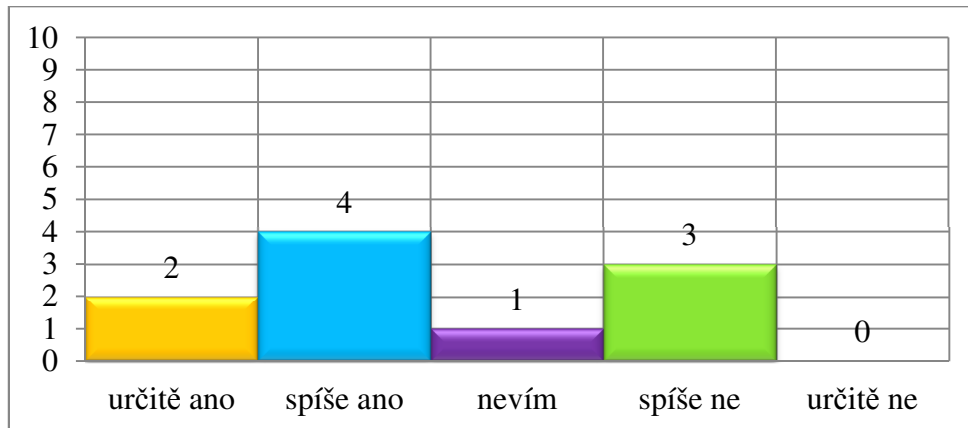


Graf 6. Důraz na rozvoj a vzdělávání pracovníků v Provident Financial.

[vlastní zpracování]

„Spíše ano“ odpověděla na tuto otázku polovina dotázaných, téměř třetina naopak tvrdí že „spíše ne“. Pětina dotázaných odpověděla „určitě ano“ a z celkového hlediska tak spíše podpořila názor, že Provident Financial v tomhle směru opravdu klade velký důraz na rozvoj a vzdělávání.

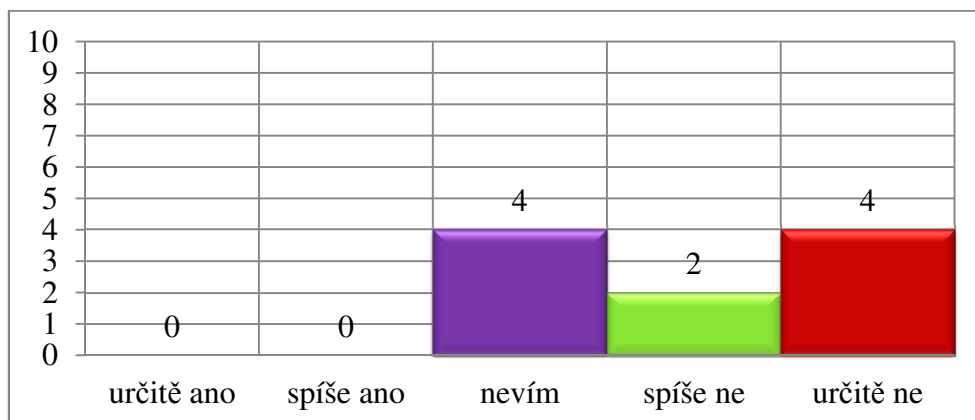
- c) **Jste dobře informován o svých možnostech vzdělávání se, rozvoji či motivačních aktivitách?**



Graf 7. Informovanost o rozvoji a vzdělávání. [vlastní zpracování]

Ohledně informovanosti o možnostech vzdělávání se a rozvoje nebyly názory zcela jednotné. I přesto však z výsledků nevyplývá, že by měla mít informovanost absolutně nízkou úroveň. Určitá zlepšení v tomhle směru by však prospěla. Hodnocení „určitě ano“ zaznačili dva respondenti, „spíše ano“ čtyři respondenti, „nevím“ pouze jeden odpovídající a následně tři se shodli na odpovědi „spíše ne“.

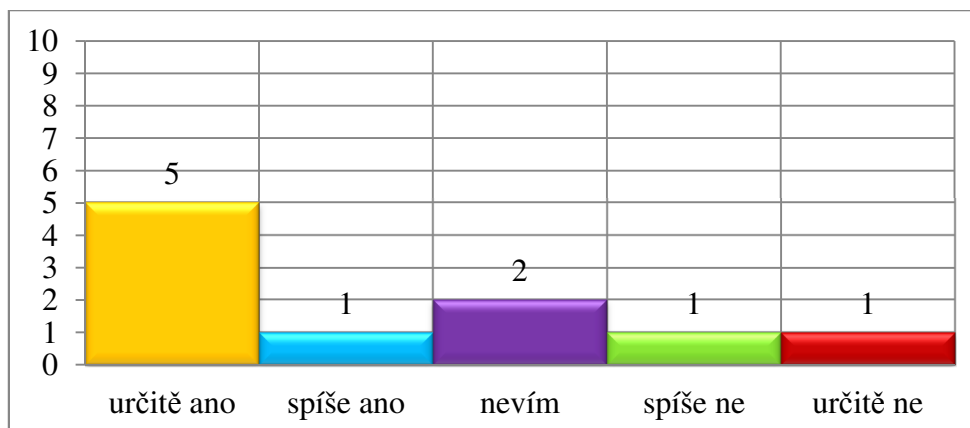
- d) **Máte pocit, že jste buď Vy nebo některý z Vašich spolupracovníků diskriminovaný z hlediska osobního rozvoje a vzdělávání?**



Graf 8. Diskriminace v rozvoji a vzdělávání. [vlastní zpracování]

U této otázky bylo záměrem zjistit, zda je někdo v okolí či samotný respondent diskriminován v této zkoumané oblasti. Je potěšující, že se vyskytlo pouze hodnocení „nevím“ (4), „spíše ne“ (2), „určitě ne“ (4). V případě odpovědí „nevím“ se pravděpodobně jedná o fakt, že ne všichni jsou informováni o aktivitách či problémech kolegů, a proto se jevila tato odpověď jako nejvhodnější.

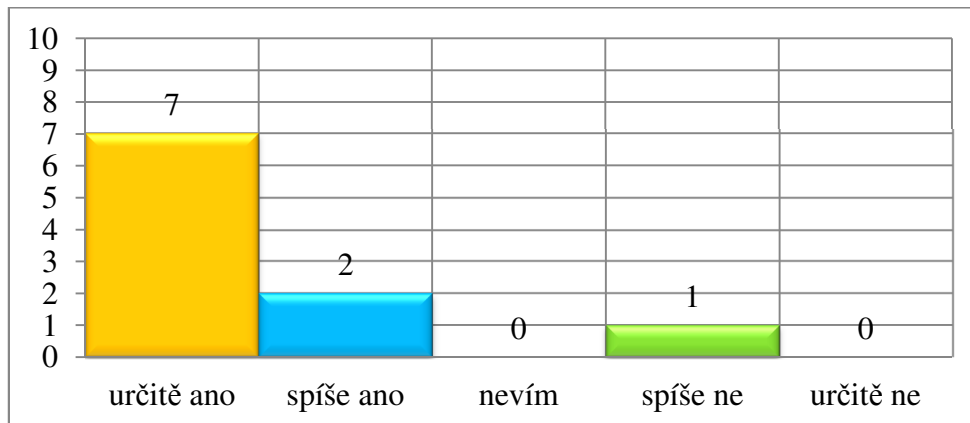
e) Máte zájem pokračovat ve svém profesním růstu na vyšší pracovní pozici?



Graf 9. Zájem o profesní růst na vyšší pozici. [vlastní zpracování]

Cílem otázky bylo zjistit, jestli jsou vůbec tyto DM motivováni jít dál nebo jim současná pozice vyhovuje a o postup výš nestojí. Ve svém profesním růstu by určitě chtělo pokračovat pět respondentů. Odpověď „nevím“ zaznačily dvě osoby. Ostatní odpovědi získaly po jednom hlase.

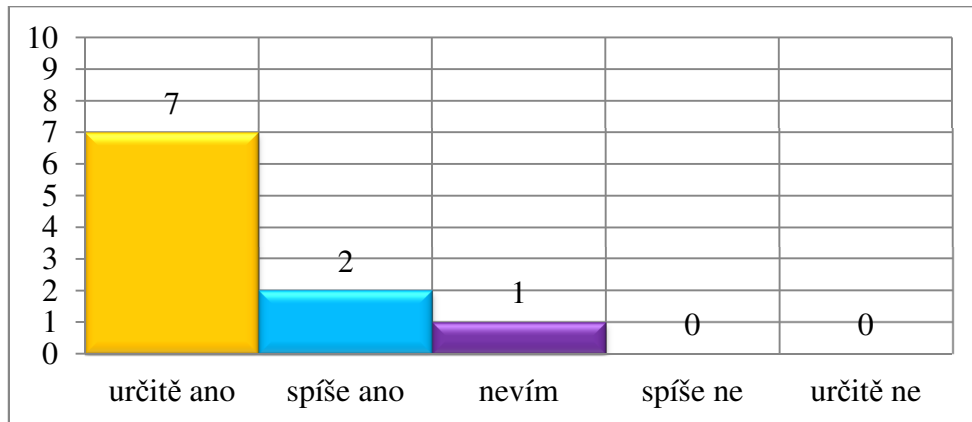
f) Chtěli byste se více vzdělávat?



Graf 10. Touha po dalším vzdělávání. [vlastní zpracování]

V tomhle směru je evidentní, že by tyto DM uvítali možnost dalšího vzdělávání, jelikož jich nadpoloviční většina odpověděla kladně a to „určitě ano“ (7) a „spíše ano“ (2). Pouze jeden (1) odpovídal „spíše ne“.

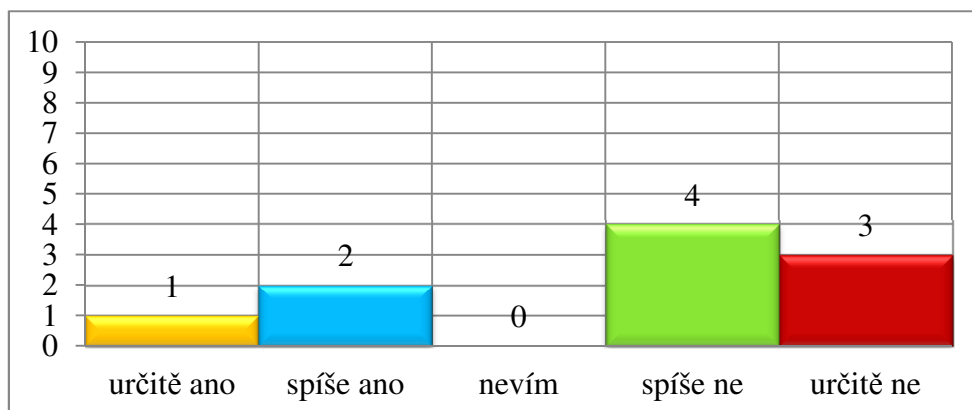
- g) Máte ve svého nadřízeného plnou důvěru v tom, že se na něj můžete kdykoliv obrátit s prosbou o pomoc či radu?



Graf 11. Důvěra ve svého nadřízeného. [vlastní zpracování]

Z grafu je ihned zřejmé, že se nebojí na svého nadřízeného obrátit s prosbou o radu či pomoc. Sedm respondentů odpovědělo „určitě ano“, pouze dva „spíše ano“ a jenom jeden z dotázaných neví.

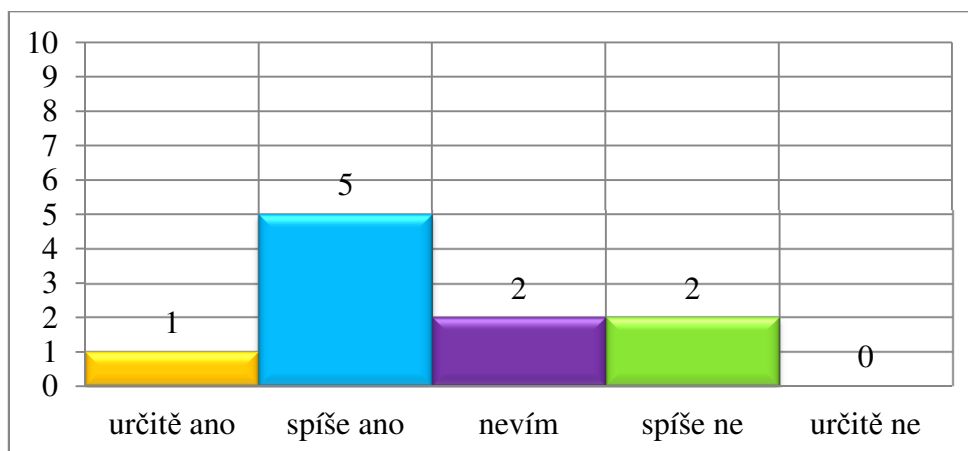
- h) Vadí Vám, když jsou školení uskutečňována mimo Vaše pracoviště (myšleno v jiném městě)?



Graf 12. Nespokojenost se školením mimo pracoviště. [vlastní zpracování]

Touto otázkou byl záměr zjistit, zda dotázaným vyhovuje dosavadní způsob školení v jiných městech, kdy musí od rodiny, jiných povinností atd. a jestli by jim raději nevyhovovala jiná forma (např. e-learning). Podle výsledků však většině dotázaným spíše nevadí (4) a určitě nevadí (3) tento způsob. Pouze jednomu (1) školení v jiném městě vadí, dvěma (2) spíše ano vadí.

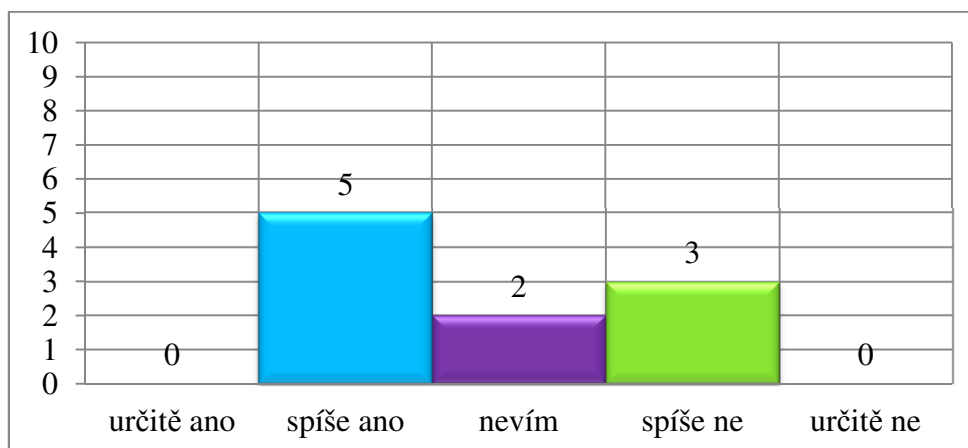
- i) **Probíhá většina školících kurzů záživnou (myšleno zábavnou, zajímavou) formou?**



Graf 13. Záživná forma školících kurzů. [vlastní zpracování]

I když se na tuto komplexní otázku nejspíš sporně odpovídalo, jelikož každý školící kurz je jedinečný, tak byly získány tyto odpovědi: nejvíce hlasů (5) dostala odpověď „spíše ano“, dále následovaly „nevím“ (2) a „spíše ne“ (2). „Určitě ano“ na záživnou formu dosavadních školení odpověděl jeden z dotázaných.

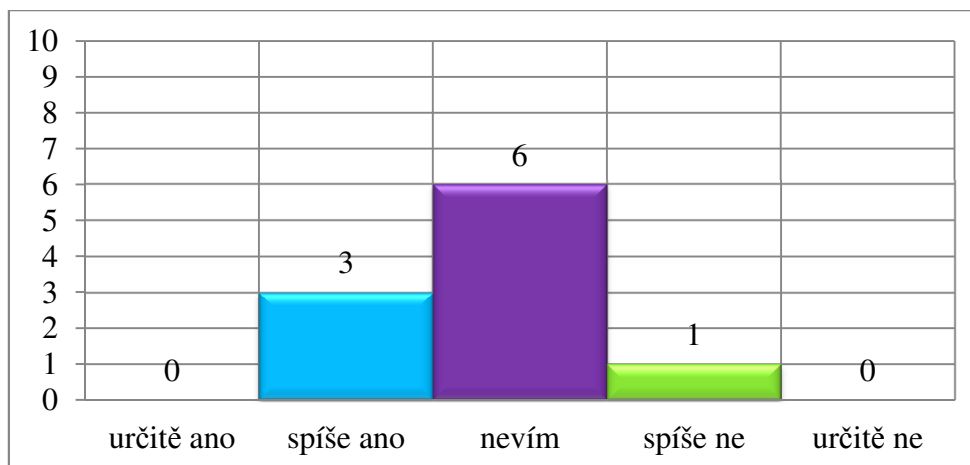
- j) **Je brán zřetel na Vaše inovační nápady, návrhy a připomínky na zlepšení?**



Graf 14. Zřetel na inovační nápady a připomínky. [vlastní zpracování]

Polovina dotázaných má pocit, že na jejich inovační nápady, návrhy a připomínky je spíše brán zřetel. Téměř třetina má naopak pocit, že zřetel na jejich poznámky spíše není brán. Pětina pak odpověděla, že neví.

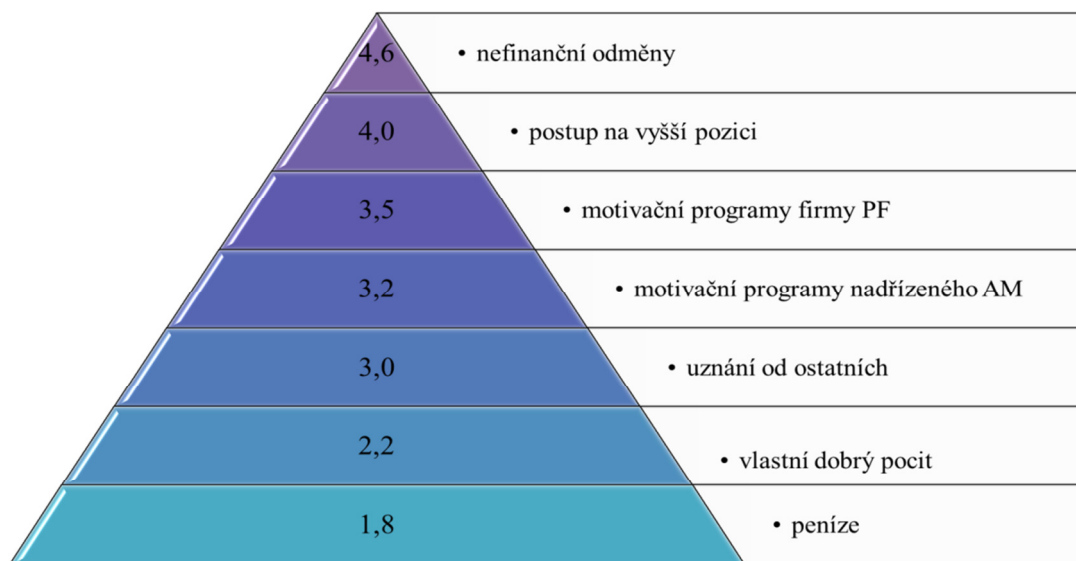
k) Je podle Vašeho názoru současný systém vzdělávání vhodně nastavený?



Graf 15. Vhodnost nastavení současného systému vzdělávání. [vlastní zpracování]

„Nevím“ odpovědělo na vhodné nastavení systému vzdělávání 6 vedoucích obchodní skupiny. „Spíše ano“ bylo odpovědí pro 3 manažery a „spíše ne“ pro 1 z nich. Z toho můžeme usoudit, že určitá zlepšení jsou možná, jelikož přesvědčení respondentů o ideálnosti systému vzdělávání není 100%. Také to však může značit fakt, že pouze nemají představu, jestli by šel daný systém ještě lépe či hůře nastavit. Nemají tedy srovnání, a proto možná zvolili únikovou odpověď „nevím“.

7.2.3 Otázka zaměřená na motivaci



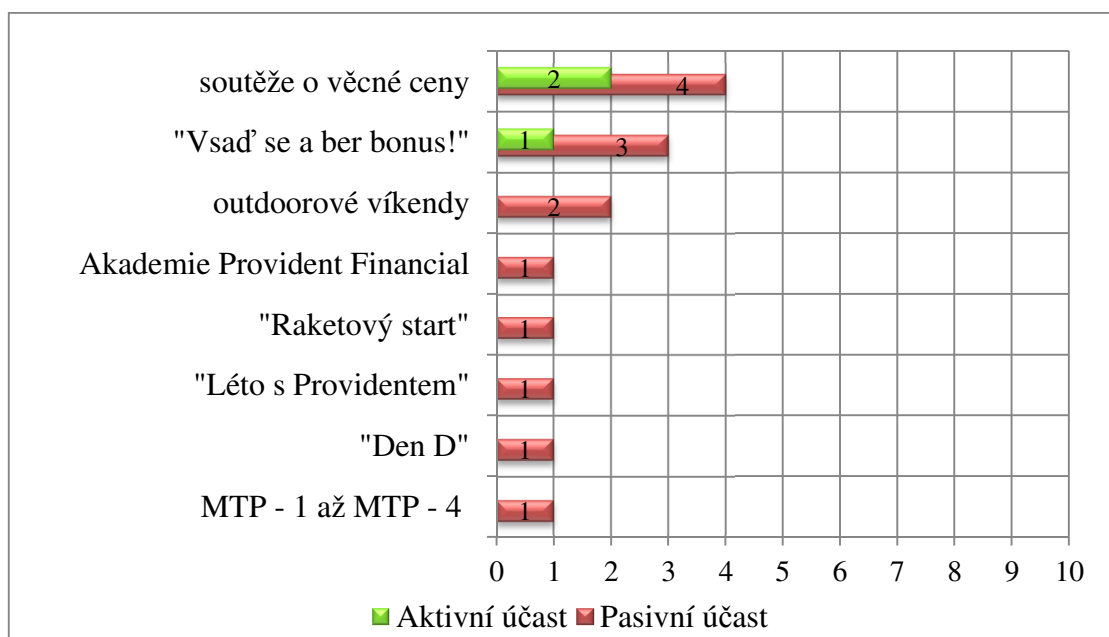
Obr. 5. Motivační síly pro vedoucí obchodních skupin. [vlastní zpracování]

Otázka zaměřená na motivaci byla postavená tak, aby dotázaní vedoucí obchodní skupiny seřadili dané hodnoty očíslováním od nejvíce motivujícího (1) po nejméně motivující (7). Hodnoty pak byly zprůměrovány a zasazené do pyramidy, jež připomíná pyramidu potřeb Abrahama Harolda Maslowa. Nejzákladnější a největší motivační silou jsou pro DM peníze. Hned za penězi je nejvíce motivuje vlastní dobrý pocit a následně i uznání od ostatních (kolegů, nadřízených, rodiny, přátel...). Dalšími „hnacími motory“, které DM motivují k lepším výkonům, jsou nejdříve motivační programy nadřízeného AM a pak až motivační programy firmy PF (ovšem tyto programy se mohou prolínat). Velmi málo motivující je postup na vyšší pozici (i přestože na otázku zda chtějí postoupit na vyšší pozici, odpověděla polovina „určitě ano“). Absolutně nejméně motivující jsou nefinanční odměny.

7.2.4 Otevřené otázky na motivační a rozvojové aktivity, oblasti dalšího vzdělávání

Následující dvě otázky byly otevřené s možností volné odpovědi. Cílem u první otázky bylo zjistit, které motivační programy, aktivity atd. byly nejvíce úspěšné tak, že se jich samotní DM účastnili nebo je alespoň zaregistrovali. U druhé otázky bylo účelem zjistit dané potřeby či mezery ve vzdělání.

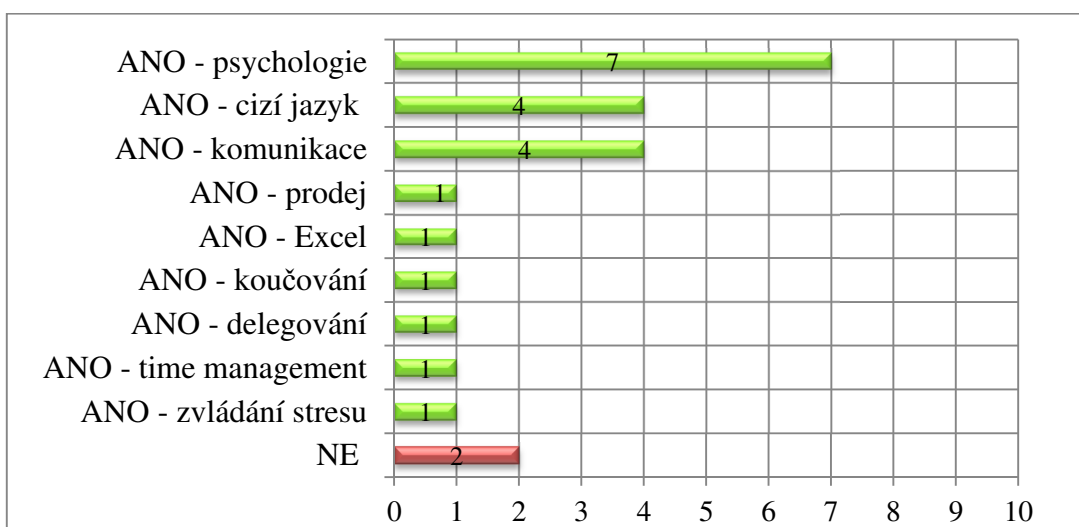
a) Jaké motivační programy/ aktivity/ hry atd. v Provident Financial nyní registrujete nebo si pamatujete z dřívější doby?



Graf 16. Aktivita na rozvojových a motivačních programech. [vlastní zpracování]

Nejvíce motivující jsou tedy soutěže o hodnotné ceny (mobil, notebook atd.) a program „Vsaď se a ber bonus“. Do těchto programů se totiž zapojila část DM i aktivně, což je pro firmu nejdůležitější. Dva respondenti odpověděli, že se nevyjadřují z důvodu, že jsou u firmy krátce (7 měsíců). Z toho jasně vyplývá, že by mělo určitě dojít k zamyšlení se nad tím, jestli tedy je dostatek takových programů a jestli jsou dostatečně propagovány.

b) Jsou oblasti, ve kterých byste chtěli být více vzdělávání a rozšířili si tak svůj okruh znalostí? Vypište některé z nich.



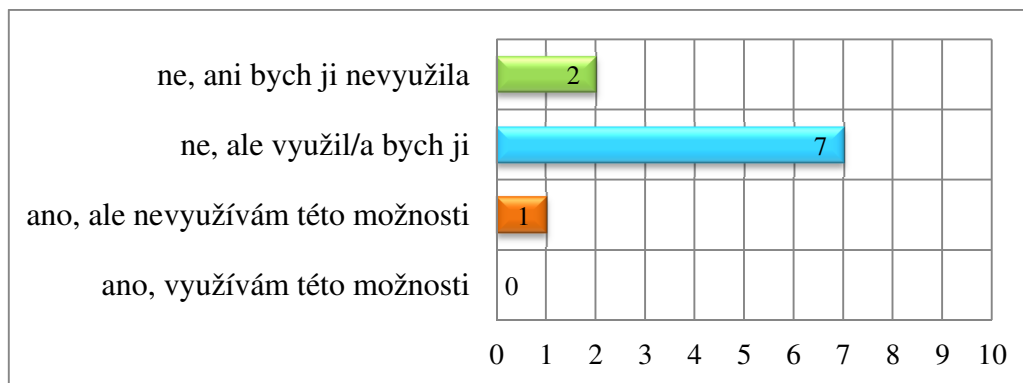
Graf 17. Potřeba vzdělávání v konkrétních oblastech. [vlastní zpracování]

Jednoznačně nejvyšší potřebou dalšího vzdělávání pro 7 respondentů je psychologie v praxi. Dále by 4 respondenti uvítali kurzy pro cizí jazyk (anglický) a stejný počet by uvítal kurzy na komunikaci. Další potřeby byly více individuální a získaly po 1 hlase – prodej, program Excel, koučování, delegování, time management, zvládání stresu, řízení a kontrola zaměstnanců. U této otázky měli možnost napsat více odpovědí.

7.2.5 Testové otázky zaměřené především na Akademii Provident Financial

Akademie Provident Financial tvoří podstatnou část rozvoje a vzdělání, proto byl následující úsek zaměřen především na ni. Mimo jiné obsahuje i otázky zacílené na dosažené vzdělání.

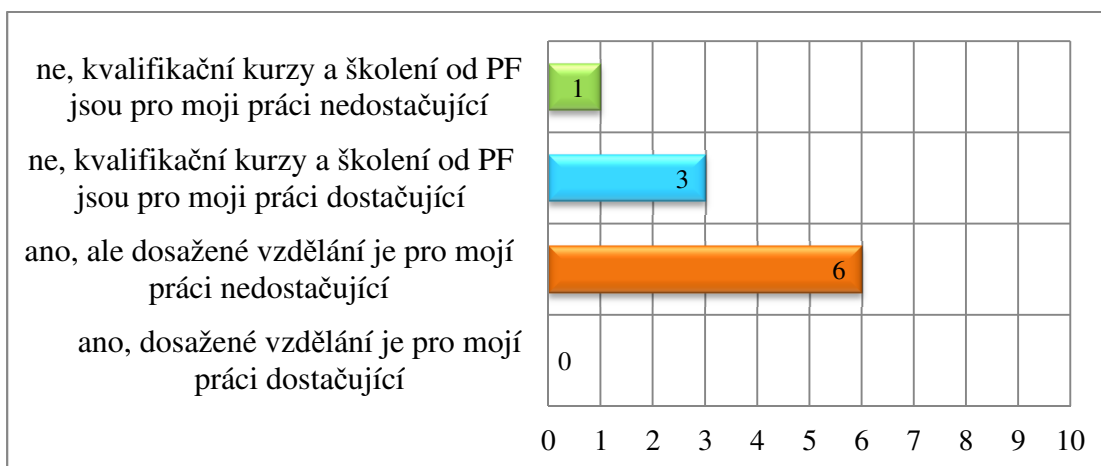
a) Máte možnost najít si individuálně jakýkoliv kvalifikační kurz (potřebný k Vaší profesi) a předložit ho vedení, aby Vám výdaje na tento kurz proplatili?



Graf 18. Využití možnosti proplacení individuálně zvoleného kurzu. [vlastní zpracování]

Tato otázka měla kontrolní funkci k otázce předchozí o oblastech, ve kterých by chtěli být více vzdělávání (Graf 17.). Pokud by totiž zde (Graf 18.) odpověděli záporně (ve smyslu, že by tuto možnost ani nevyužili), tak by byla snížena důvěryhodnost výsledku otázky předchozí (Graf 17.). Z grafu je patrné, že možnost proplacení kvalifikačního kurzu, který by si dle svých potřeb k profesi našel samotný DM, by využilo sedm dotázaných, kteří dosud tuto možnost nemají. Dva dotázaní tuto možnost nemají a zároveň by ji ani nevyužili, což také odpovídá odpovědím z předchozí otázky. Pouze jeden z dotázaných tuto možnost má (členem Akademie Provident Financial), ale nevyužívá ji.

b) Máte vzdělání v oboru, ve kterém nyní pracujete?



Graf 19. Vzdělanost v oboru a využití dosažených znalostí. [vlastní zpracování]

Z uvedeného grafu vyplývá, že i přestože má šest DM vzdělání v oboru, tak je dosažené vzdělání pro jejich práci nedostačující, a tím se jen potvrzuje fakt a důležitost firemního vzdělávání. Důležité jsou tedy i pro tři DM, kteří vzdělání v oboru nemají, ale současně jim

kurzy a školení od PF dostačují k výkonu své práce. Jeden DM, který nemá vzdělání v oboru má pocit, že firemní vzdělávání je pro něj nedostačující.

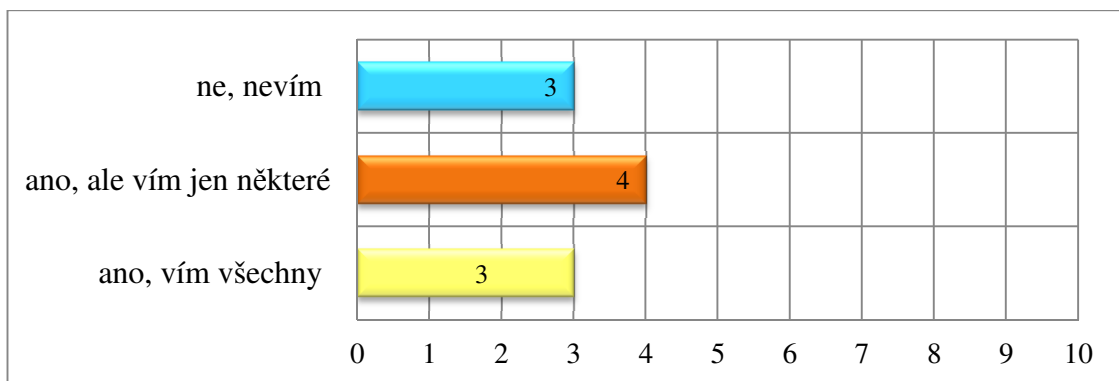
c) Jste nebo býval/a jste členem Akademie PF?



Graf 20. Členství v Akademii Provident Financial. [vlastní zpracování]

Výsledky této otázky jsou poměrně zásadní. 90 % DM není nebo nebylo členem Akademie PF a pouze 10 % DM (resp. 1 DM) je nebo byl členem. Důvody mohou být různé: od nízké motivace, informovanosti až po schopnosti samotných DM.

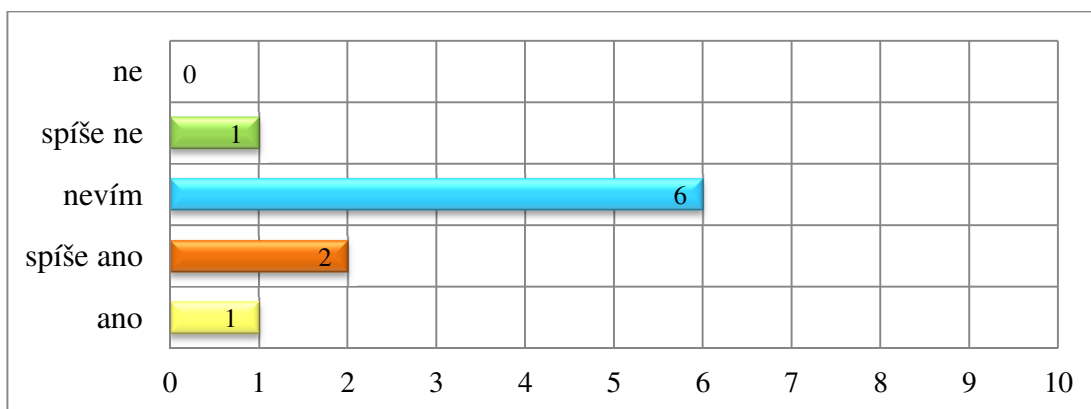
d) Víte, jaké jsou podmínky pro přijetí do programu Akademie PF?



Graf 21. Znalost podmínek k přijetí do Akademie Provident Financial. [vlastní zpracování]

Z celkových 10 dotazovaných znají pouze 3 respondenti všechny podmínky k přijetí do programu Akademie Provident Financial. 4 DM vědí jenom některé podmínky a 3 DM neví žádné. Informovanost v tomto směru je tedy relativně nízká.

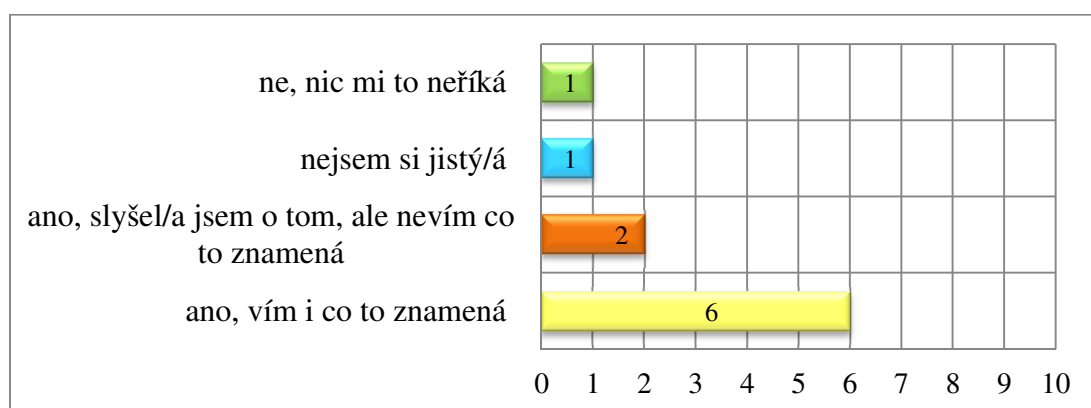
e) Myslíte si, že má (nebo měla by - pokud nejste členem) pro Vás Akademie PF adekvátní přínos vzhledem k věnovanému času a úsilí?



Graf 22. Zhodnocení přínosu Akademie Provident Financial. [vlastní zpracování]

Převážná většina (6) neví, zda by měla/má účast v Akademii PF adekvátní přínos vzhledem k věnovanému času a úsilí. Spíše negativní názor na přínos Akademie má jeden vedoucí obchodní skupiny, spíše pozitivní přínos vidí v Akademii dva vedoucí obchodní skupiny a určitě pozitivní přínos spatřuje v tomto vzdělávacím programu jeden z dotázaných. Z odpovědí se dá soudit, že chybí nejspíše informovanost o přínosech a motivace k dalšímu vzdělávání.

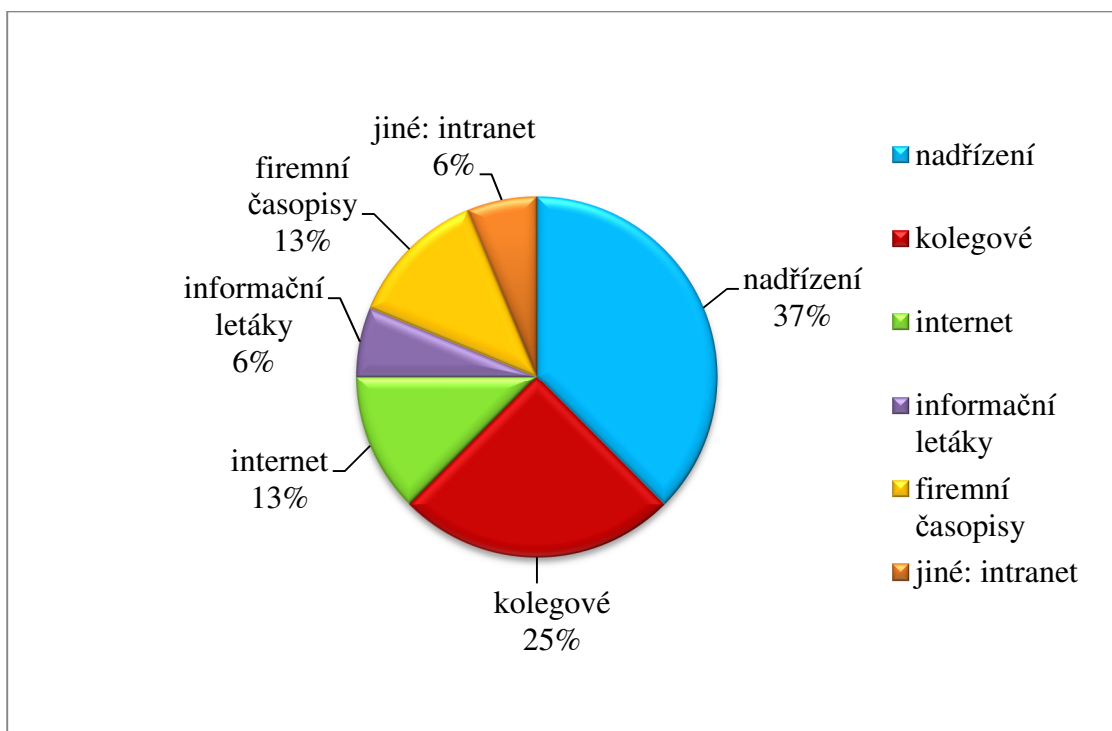
f) Slyšel/a jste někdy o pojmu „e-learning“?



Graf 23. Povědomí o e-learningu. [vlastní zpracování]

E-learning je forma vzdělávání, která není u společnosti PF běžně praktikována. Přesto 6 dotázaných o e-learningové formě již slyšeli a ví, co to znamená. 2 respondenti o e-learningu slyšeli, ale neví, co to znamená. „Ne, nic mi to neříká“ a „nejsem si jistý/á“ dostalo po 1 odpovědi.

g) Kdo nebo co Vám nejčastěji poskytuje informace o možnostech firemního vzdělávání se, rozvoji či motivačních aktivitách?



Graf 24. Nejčastější zdroj informací. [vlastní zpracování]

Pro názornější představu byl zvolen výsečový graf, na kterém je patrné, že nejčastějším informátorem bývají nadřízení (37 %) a velmi často kolegové (25 %). Necelou třetinu pak tvoří zbytek zdrojů: internet a firemní časopisy (obojí 13 %), intranet a informační letáky (obojí 6 %). Informovanost DM je tedy převážně závislá na nadřízených a následně dochází k předávání informací mezi sebou v rámci týmu.

7.2.6 Otázka zaměřená na spokojenost se školeními

Vzhledem k poměrně náročnému dotazníku byla u této otázky nízká ochota vyplnit tuto tabulku. Za úkol měli u každého kritéria např. počet školení zaznačit „plus“ (+) nebo „mínus“ (-) podle toho, jaký názor a zkušenosti na danou oblast mají. Jelikož však pro někoho může být nízký počet „plusem“ a pro někoho naopak „mínusem“, bylo po respondentech žádáno, aby své odpovědi doplnili krátkým zdůvodňujícím komentářem. Bohužel ne všichni svůj komentář uvedli. Někdy zaznamenali zároveň „plus“ i „mínus“, proto celkový počet těchto hodnot nesedí. Z uvedených okolností by bylo vhodné otázku vyřadit a neprezentovat kvůli nesprávnému vyplnění ze strany respondentů, avšak vyplynuly z ní určité poznatky, na které je třeba s ohledem na způsob vyplnění poukázat.

Tab. 3. Spokojenost se školeními. [vlastní zpracování]

Počet školení	Rozmezí mezi školeními	Délka školení	Aktuálnost
5x : akorát, přiměřeně 1x: do 1. roku OK 1x: dostačující 2x: bez komentáře <hr/> "plus" celkem: 9	5x : rovnoměrně rozmístěné 0x: bez komentáře <hr/> "plus" celkem: 5	5x : akorát 1x: dle druhu školení 3x: bez komentáře <hr/> "plus" celkem: 9	1x: včas 1x: dle druhu školení 2x: bez komentáře <hr/> "plus" celkem: 4
1x: po 1. roce to není OK 1x: bez komentáře <hr/> "mínus" celkem: 2	4x: nerovnoměrně časově rozmístěné 1x: krátké rozmezí 0x: bez komentáře <hr/> "mínus" celkem: 5	1x: dle druhu školení 1x: dlouhé 0x: bez komentáře <hr/> "mínus" celkem: 2	4x: u DM pozdě 1x: dle druhu školení 1x: bez komentáře <hr/> "mínus" celkem: 6
Vhodnost	Materiály	Lektoři	Socializace
4x : využitelné, potřebné 1x: dobře použitelné v praxi 1x: OK 4x: bez komentáře <hr/> "plus" celkem: 9	2x : pochopitelné 1x: úplné 1x: dostatek 1x: OK 3x: bez komentáře <hr/> "plus" celkem: 8	5x : schopní 1x: zábavnou formou podávají informace 2x: bez komentáře <hr/> "plus" celkem: 8	2x: poznání spolupracovníků 1x: výměna zkušeností 4x: bez komentáře <hr/> "plus" celkem: 7
1x: bez komentáře <hr/> "mínus" celkem: 1	1x: zbytečně moc "prázdných" stran 1x: zbytečně komplikované 0x: bez komentáře <hr/> "mínus" celkem: 2	1x: teoretici, praxe je jiná 1x: dle druhu školení 0x: bez komentáře <hr/> "mínus" celkem: 2	1x: bez komentáře <hr/> "mínus" celkem: 1

K počtu školení se respondenti vyjadřovali převážně kladně s tím, že počet je přiměřený. Padla zmínka, že do 1. roku po nástupu je počet adekvátní, později už ne. U rozmezí mezi školeními se názory lišily tak, že pro polovinu odpovídajících představuje dané kritérium „plus“ a pro druhou polovinu „mínus“. U délky školení hodně převládal názor „akorát“ a označení „plus“. Problém bychom mohli shledat u kritéria, týkající se aktuálnosti školení. 4x se vyskytl komentář, že u DM přichází určitá školení pozdě, ačkoliv by znalosti a zkušenosti z nich využili už mnohem dříve. Vhodnost školení hodnotí všichni až na jednoho respondenta kladně s tím, že všechna jsou potřebná a využitelná v praxi. U hodnocení vzdělávacích materiálů a lektorů převládala spokojenost (8), ale samozřejmě existují i nespokojené výjimky (2), jelikož ne všem může daná forma výuky vyhovovat. Socializace byla přijata též kladně, jelikož se zde potkávají s kolegy, získávají nové zkušenosti a atmosféra je nekonfliktní.

7.2.7 Připomínky respondentů

Z desíti respondentů měl pouze jeden dodatečné připomínky, a to v tom smyslu, že je velké množství pracovních povinností na pracovní dobu a tedy dělat (rozvíjet, vzdělávat) „něco navíc“ je téměř nereálné. Pro DM je dobře organizován první rok po nástupu, pak následuje dlouhý útlum v oblasti dalšího vzdělávání. Dále by prý bylo užitečné společné školení celých týmů, tzn. AM + DM. A poslední připomínkou, v návaznosti na málo času, je poukazováno na myšlenku, že ze strany DM chybí samostatnost a zájem se vzdělávat.

7.3 SWOT ANALÝZA

Na základě dotazníkového šetření byla vypracována následující SWOT analýza:

Tab. 4. SWOT analýza rozvoje a vzdělávání. [vlastní zpracování]

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> - spokojení a stálí zaměstnanci - absence diskriminace v oblasti rozvoje a vzdělávání se - touha zaměstnanců vzdělávat se - nadřízení jsou oporou - školení jsou vhodná, záživná, se schopnými lektory a dostatečnými materiály - dobře organizována a plánována školení DM do 1. roku u PF - nejsilnější motivací je peněžní odměna 	<ul style="list-style-type: none"> - nemožnost individuální volby kvalifikačního kurzu a jeho proplacení - téměř nulová účast DM v Akademii PF - školení probíhají většinou pozdě, neaktuálně - příliš málo času na vzdělávání vzhledem k pracovním povinnostem a pracovní době - není brán zřetel na inovační nápady a připomínky od DM - hlavním informátorem o rozvojových a vzdělávacích programech je nadřízený
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> - využití a prohloubení letitých zkušeností a znalostí zaměstnanců jako konkurenční výhoda - šance na úspěch díky vzdělání a rozvoji pro všechny - umožnění dalšího individuálního vzdělávání pomocí e-learningu - zájem o profesní růst (vhodní interní kandidáti) - navázat na dobrou organizaci a plánování školení jako do 1. roku - zvýšení motivace k výkonům pomocí programů s finančními odměnami 	<ul style="list-style-type: none"> - individuální mezery ve vzdělání jednotlivých DM snižují šanci na úspěch a zisk - vysoké náklady na provoz a čas nevyužívané Akademie PF - neznalí DM díky pozdnímu a neaktuálnímu přísunu informací ze školení - využití času spíše pro práci a následné zanedbání vzdělávání - přehlížení inovačních návrhů povede ke stagnaci rozvoje a zanedbání možných problémů - zbytečné zatížení nadřízeného povinnostmi, které lze delegovat

7.4 CELKOVÝ ZÁVĚR VYPLÝVAJÍCÍ Z DOTAZNÍKŮ A SWOT ANALÝZY

Pro přehlednost jsou jednotlivá vyhodnocení grafů a SWOT analýzy shrnuty v následující závěr:

Dotazovaní ze 70 % patří do věkové skupiny 36 – 45 let. Pouze 20 % DM je na pobočce v Olomouci méně jak rok, ostatních 80 % jsou u firmy PF více jak 2 roky, takže lze předpokládat již jisté zkušenosti nejen se vzděláváním a rozvojem u PF. Většina dotázaných je spokojená se svou pracovní náplní, tak lze předpokládat, že nebudou příliš vítat změny. I tak se objevila polovina dotázaných, která stojí o vyšší postup v kariéře, na což může být firma hrdá, že má relativně dobře motivované a cílevědomé pracovníky. Mezi DM převládá názor, že na rozvoj a vzdělávání firma Provident Financial opravdu klade velký důraz. 60 % vedoucích obchodních skupin však neví, zda je systém rozvoje a vzdělávání nastavený správně. Určitá zlepšení by mohla proběhnout u informovanosti ohledně možností vzdělávání a rozvoje. Ačkoliv z výsledků dotazníku nevyplývá naprosto nízká informovanost, názory nebyly příliš jednotné. Z hlediska diskriminace v oblasti vzdělávání a rozvoje nebylo zjištěno žádných poplašných výsledků, takže lze předpokládat, že možnost a právo na stejně kvalitní vzdělávání a rozvoj mají všichni bez rozdílu. Velkou úlohu hraje nadřízený AM, na kterého se může 70 % jeho DM určitě spolehnout a obrátit se s prosbou o radu či pomoc. Nadřízení jsou z 37 % nejčastějšími informátory ohledně rozvojových a motivačních aktivit, tudíž jsou zbytečně zatíženi aktivitami, které lze delegovat. Následně z 25 % jsou velmi častými informátory kolegové, protože dochází k předávání informací v rámci týmu. Necelou třetinu zdrojů informací pak tvoří intranet, internet, firemní časopisy a letáky. Polovina dotázaných souhlasí s tím, že na jejich inovační návrhy a připomínky je spíše brán zřetel. Z ostatních odpovědí DM však lze usoudit, že by se mohla věnovat větší pozornost těmto impulzům a méně je přehlížet. Zájem o možnost dalšího vzdělávání je obrovský vzhledem k výsledkům, kdy 70 % odpovědělo „určitě ano“ a 20 % „spíše ano“. Mezi kurzy, které by chtěli či potřebovali absolvovat navíc, patří především psychologie v praxi, anglický jazyk a komunikace. 70 % respondentů by využilo možnosti proplacení nákladů na kvalifikační kurz (potřebný k profesi) kdyby tuto možnost měli. Důležitost a potřebu firemního vzdělávání potvrdily odpovědi DM vyplývajících z otázky, zda je dosažené vzdělání pro výkon jejich práce dostačující. Přestože má 60 % DM vzdělání v oboru, je pro jejich práci nedostačující.

I přes touhu DM vzdělávat se je zarážející, že 90 % z nich není nebo nebyla členem Akademie PF a 60 % ani neví, zda by byla přínosná vzhledem k věnovanému času a úsilí. Pouze 30 % ví všechny podmínky nutné k přijetí na Akademii PF. Důvodů, proč Akademie PF neplní svůj účel tak jak by měla, může být mnoho např. krátká doba (Akademie PF otevřena od 1. 1. 2010), nízká informovanost o výhodách, malá motivace k účasti nebo nedostačující schopnosti samotných DM. Největší motivací jsou pro DM peníze a hned po nich vlastní dobrý pocit, naopak nejméně motivující jsou nefinanční odměny. Nejvíce se DM aktivně zapojili do soutěží o hodnotné ceny a do bonusového programu „Vsaď se a ber bonus!“. Do budoucna je důležité mít na paměti, které motivační a rozvojové aktivity měly úspěch a příště je aplikovat zase, ale v trochu jiné podobě. Školení bývají hodnocena spíše kladně, jako spíše záživné a zábavné. Ohledně vhodnosti školení, délky školení, socializace, hodnocení lektorů a materiálů byla shledána většinová spokojenost. U rozmezí mezi školeními byly názory rozdělené „půl na půl“. Problémem se dá nazvat aktuálnost školení, které mnohdy přichází později než je potřeba. Za zmínku stojí názor, že je pro DM dobře organizován první rok po nástupu a dále následuje dlouhý útlum v oblasti dalšího vzdělávání. Školení mimo místo pracoviště určitě nevadí 30 % dotázaným a 40 % spíše nevadí. O metodě e-learningu slyšelo (a ví i co znamená) 60 % dotázaných. Závěrem zazněl názor, že je příliš pracovních povinností, a tudíž nedostatek času na další vzdělávání.

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z dostupných informací, materiálů, diskuzí, dotazníkového šetření a SWOT analýzy byl získán komplexní pohled na problematiku rozvoje a vzdělávání zaměstnanců na pozici vedoucího obchodní skupiny (DM). Důraz, jaký klade společnost Provident Financial na tuto oblast, je zde opravdu znát, jelikož nebyly shledány žádné závažné nedostatky. Naopak si v celkovém pohledu firma vede v rozvoji a vzdělávání svých zaměstnanců poměrně dobře. Vzhledem k rozsáhlé struktuře celé společnosti a dané strategii rozvoje a vzdělávání by bylo pro olomouckou pobočku, která byla zkoumaným vzorkem, téměř nemožné přeorganizovat celý nastavený systém, jelikož je na to příliš „malým pánem“. Může ovšem podat různé návrhy a připomínky např. při Dialogu, či podat podněty k zamyšlení přímo na oddělení vzdělávání a rozvoje na centrále v Praze. Ačkoliv má společnost Provident Financial danou oblast na dobré úrovni, lze doporučit pár rad a návrhů:

1. Zavedení možnosti proplácení kvalifikačních kurzů potřebných k profesi dle individuálních potřeb a přání DM.

Společnost by měla mít na vědomí, že zaměstnanci jsou jako zákazníci, o které je třeba pečovat a udržet si je. Proto vedoucím obchodních skupin nabídnout tuto možnost jako např. benefit po 2 letech u společnosti PF. Po 2 letech má zaškolený a zkušený DM pro firmu již dostatečně velký přínos, a proto by mělo být o tyto lidské zdroje dobře postaráno, aby např. neodešli ke konkurenci. Mezi největší potřeby DM z olomoucké pobočky patří: psychologie v praxi, cizí jazyk – anglický (i vzhledem k tomu, že je firma původem z Velké Británie) a komunikace.

2. Využívat e-learningu.

Vedle stávající klasické formy dvou či vícedenních vzdělávacích kurzů a školení by se měla mnohem více zapojit možnost e-learningu. Lze jím vzhledem k individuálním potřebám jednotlivých DM efektivně a levně tyto potřeby uspokojit. S přihlédnutím na nedostatek času v pracovní době si lze výuku pomocí e-learningu naplánovat podle daných možností samotného DM. V případě, že se na výuku nekoncentruje, může se k ní kdykoliv vrátit a zopakovat si informace, jelikož je k materiálům přístup 24 hod. denně.

3. Změnit plán školících kurzů tak, aby školení byla včasná a aktuální.

Blíže prozkoumat u DM, u kterých školení měli pocit, že by informace z nich potřebovali získat již dříve a snažit se navrhnout nový plán. Do nového plánu rozšířit kurzy i po 1. roce vedoucích obchodních skupin, aby nedocházelo k dlouhým prodlevám. I zde by se dal problém částečně vyřešit e-learningem, jelikož by si tak mohl každý z DM nastudovat danou problematiku kurzu i s předstihem, zkrátka kdykoliv by vycítil potřebu se již v daném „modulu“ raději zaškolit.

4. Pomocí finančních odměn motivovat DM k účasti v Akademii Provident Financial.

Vzhledem k nízké účasti a zájmu o vzdělávání v Akademii PF je potřeba lépe namotivovat DM k většímu zájmu o ni. Předpokládá se totiž, že náklady na provoz, údržbu a rozvoj Akademie PF by se měly vrátit formou vysoce a kvalitně vyškoleného personálu. Jelikož jsou největší motivací pro DM peněžní odměny, mohl by se projednat návrh na pravidelné finanční příspěvky na studium či jednoduše prospěchové stipendium za úspěšné absolvování jednotlivých úrovní.

5. Delegování funkce „hlavního informátora“ z nadřízené pozice AM na určené místo či osobu.

Tímto návrhem není myšleno zbavit nadřízeného AM zodpovědnosti či povinnosti informovat o možnostech vzdělávání se a rozvoje, ale naučit DM se dozvídat o těchto možnostech z jiných zdrojů a nezatěžovat tímto nejen AM, ale i kolegy DM. Mělo by být jasně dané místo (nástěnka, intranet...) či osoba (SDM), která by o všech těchto akcích informovala tak, že každý bude vědět kam či na koho se vždy obrátit o příslušné informace. Cílem by byl souhrnný a komplexní přehled o rozvoji a vzdělání na jednom zdroji. Mimo jiné by bylo vhodné DM znovu informovat o podmínkách přijetí do Akademie PF.

6. Věnovat větší pozornost inovačním nápadům a připomínkám od DM.

Ačkoliv nemusí být všechny inovační návrhy a připomínky od DM těmi správnými a realizovatelnými, neměly by se v žádném případě ihned automaticky zavrhnout. Tyto cenné impulzy od DM mohou totiž dát podněty k nalezení vhodnějšího řešení problémů, o kterých vědí jenom samotní DM. Tato vhodnější řešení lze nalézt např. pomocí brainstormingového sezení, kde se inovační návrh rozebere

a v návaznosti na něj se získají další pohledy či návrhy na daný problém. Nezavrhováním podnětů od DM je posilován pocit sounáležitosti s firmou, motivace k rozvíjení sebe samého i firmy. V případě častého zavrhování těchto podnětů ze strany DM, může dojít k demotivaci cokoliv dalšího navrhopvat a tedy i ztratě případných kvalitních nápadů k inovaci a rozvoji.

7. Benefit „program Employee Assistance“ jako prevence proti řešení osobních problémů v pracovní době.

Zmíněné doporučení je navrženo jako prevence z toho důvodu, že jsou DM v neustálém časovém tlaku a mohou se tak zbytečně okrádat o drahocenný čas, který by mohl být věnován dalšímu rozvoji a vzdělávání, místo řešení nepracovních záležitostí. Program vychází z toho, že je častějším jevem si pracovní dobu prodlužovat, ať už kvůli zakázkám, klientům, nadřízeným nebo jen kvůli vlastní potřebě či ctižádosti. Čas i prostor na řešení osobního života a problémů se nenápadně zkracuje a roste potřeba si o nich alespoň promluvit a snížit tak nepříjemnou a zatěžující tenzi. V reálném fungování společnosti se tento fakt odráží nejen v řešení soukromých problémů mezi zaměstnanci v pracovní době či v prodlužování poledních přestávek, ale i v samotné pracovní nespokojenosti, frustraci, snižování kvality práce, nepozornosti, z toho plynoucích úrazech nebo absencích z důvodu pracovní přetíženosti nebo choroby. Některé společnosti tento problém řeší firemním psychologem. Zde se ale stává kamenem úrazu na jedné straně strach zaměstnance z možného úniku důvěrných informací o něm a na straně druhé časová omezenost psychologa. Služba Employee Assistance je založena na principu důvěrné konzultační služby, kde jsou zkušení odborníci – psychologové, psychoterapeuti, právníci a finanční poradci k dispozici 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, 365 dní v roce.

ZÁVĚR

Chce-li se firma rozvíjet, neobejde se bez rozvoje svých pracovníků, včetně jejich rozvoje kariéry. Tento rozvoj by měl být podporován systémem vzdělávacích programů, kvalitní motivací a hodnocením. Vzdělávání a personální rozvoj může být zahrnut mezi zaměstnanecké výhody, což vede nejen ke spokojenosti zaměstnanců, ale i k zvyšování konkurenceschopnosti firmy. Význam mého tématu je aktuální, vzhledem k neustále se zvyšujícím nárokům na samotné zaměstnance, ale i firmu.

Po teoretickém seznámení se s danou problematikou jsem na základě dotazníkového šetření a dostupných informací z odborných konzultací analyzovala stav rozvoje a vzdělávání v Provident Financial s.r.o. zaměřeného však pouze na vedoucí obchodních skupin na olomoucké pobočce. Vyhodnocení jsem prezentovala formou grafů a k nim připojeným komentářům. SWOT analýza vytyčila slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby, podle kterých pak byly vypracovány závěry a doporučení.

Ačkoliv samotní vedoucí obchodních skupin cítí, že firma klade velký důraz na rozvoj a vzdělávání, tak si převážná část není jistá, zda je daný systém vhodně nastavený. V práci jsem proto navrhla celkem 7 různých doporučení ke zkvalitnění rozvoje a vzdělávání DM. Mezi hlavní návrhy řadím zavedení možnosti proplácení kvalifikačních kurzů potřebných k profesi dle individuálních potřeb a přání DM, nastavit nový plán školících kurzů tak, aby bylo školení vždy včasné a aktuální, dále navrhuji více využívat metody e-learningu a pomocí stipendií či finančních příspěvků více motivovat pracovníky k účasti v Akademii Provident Financial. Další opatření a návrhy nejsou stěžejními, ale s danou problematikou souvisí. Jedná se o delegování funkce „hlavního informátora“ o možnostech vzdělávání a rozvoje z nadřízené pozice oblastního manažera na jinou, jimi dohodnutou osobu či místo. Dále jde o připomínku k věnování větší pozornosti inovačním nápadům a zapojení programu „Employee Assistance“ jako prevenci proti řešení osobních problémů v pracovní době a neokrádání se tedy o drahocenný čas, který jim chybí a mohl být věnován vzdělávání se. Cíle mé práce byly tedy splněny.

Věřím, že tato bakalářská práce a především doporučené návrhy na zlepšení v oblasti vzdělávání a rozvoje vedoucích obchodních skupin mohou pomoci nejen konkrétní pobočce v Olomouci, ale že praktický přínos z něj částečně mohou mít i jiné pobočky a firma Provident Financial s.r.o. celkově.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Monografie:**

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. [překl.] Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. [překl.] Josef Koubek. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Psychologie a sociologie v řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0.
- [6] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [7] BRÁZDOVÁ, Zdeňka. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků, jeho systém a trendy: pro manažery vzdělávání v knihovnách*. České Budějovice: 2001. 25 s. Brož.
- [8] BRODSKÝ, Petr. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.
- [9] HANDLÍŘ, Jiří. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1998. 268 s. ISBN 80-7226-095-2.
- [10] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [11] KARLÖF, Bengt; LÖVINGSSON, Fredrik Helin. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. 309 s. ISBN 80-251-1001-X.
- [12] KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, 2006. 123 s. ISBN 80-244-1443-0.

- [13] MARQUES, Carlos; JIRÁSEK, František a kolektiv. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 3. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2009. 275 s. ISBN 978-80-7265-146-7.
- [14] MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.
- [15] REJF, Libor. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: ČVUT, 2009. 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2.
- [16] SAKSLOVÁ, Věra; ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů*. Vyd. 3. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7041-995-3.
- [17] STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě: podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.
- [18] ZLÁMAL, Jaroslav; HORVÁTH, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. 2. opr. vyd. Olomouc: Univerzita Paleckého v Olomouci, 2009. 170 s. ISBN 978-80-244-2287-9.

Internetové zdroje:

- [19] *Firmy.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-02]. Provident Financial, s.r.o. - Firmy.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.firmy.cz/detail/169556-provident-financial-praha-krc.html>>.
- [20] *Providentfinancial.cz* [online]. 2008-12-12 [cit. 2011-04-03]. Všichni jsme si rovni, ale někteří jsou si rovnější. Dostupné z WWW: <http://www.providentfinancial.cz/news_articles/view/130>.
- [21] *Providentfinancial.cz* [online]. 2008 [cit. 2011-02-05]. Společenská odpovědnost a vztahy se zaměstnanci. Dostupné z WWW: <<http://www.providentfinancial.cz/cz/chovani/>>.
- [22] *Providentfinancial.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-02-19]. Naše podnikatelská strategie. Dostupné z WWW: <http://www.providentfinancial.cz/pages/nase_podnikatelska_strategie>.
- [23] *Providentfinancial.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-04-03]. Hlavní mezníky pro International personal Finance. Dostupné z WWW: <http://www.providentfinancial.cz/pages/hlavni_mezniiky>.

- [24] *Providentfinancial.jobs.cz* [online]. 2008 [cit. 2011-03-07]. Výběr zaměstnanců. Dostupné z WWW:
<<http://providentfinancial.jobs.cz/vyber-zamestnancu.html?sourcebrand=g2&source=3&trackingBrand=www.provident.cz>>.
- [25] *Providentfinancial.jobs.cz* [online]. 2008 [cit. 2011-01-13]. Vzdělávání a rozvoj. Dostupné z WWW:
<<http://providentfinancial.jobs.cz/vzdelavani-rozvoj.html?sourcebrand=&source=jobs&trackingBrand=www.google.cz>>.
- [26] *Providentfinancial.jobs.cz* [online]. 2008 [cit. 2011-02-19]. Zaměstnanecké výhody. Dostupné z WWW:
<<http://providentfinancial.jobs.cz/zamestnanecke-vyhody.html?sourcebrand=&source=jobs&trackingBrand=www.google.cz>>.

Interní materiály:

- [27] *Osobní zpráva - 360° zpětná vazba*. Develor, 2010. 20 s.
- [28] *Pravidla Akademie PF*. Provident Financial, 2011. 8 s.
- [29] *Startovací balíček pro DM*. Provident Financial, 2010. 9s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AM	Area Manager (Oblastní manažer).
BD	Business Director (Obchodní ředitel).
ČR	Česká Republika.
DM	Development Manager (Vedoucí obchodní skupiny).
DOM	Divisional Operations Manager (Divizní manažer obchodu).
IPF	International Personal Finance.
IT	Informační technologie.
MTP	Manager Training Program.
OSM	Operations Support Manager (Manažer podpory obchodu).
OZ	Obchodní zástupce.
PF	Provident Financial.
RgDM	Regional Development Manager (Regionální vedoucí obchodní skupiny).
ROM	Regional Operations Manager (Regionální manažer obchodu).
SAM	Senior Area Manager (Senior oblastní manažer).
SDM	Senior Development Manager (Senior vedoucí obchodní skupiny).
SWOT	Analýza popisující Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Vztah učení (se), rozvoje a vzdělávání. [10]</i>	11
<i>Obr. 2. Kariérový pohyb dle E. Scheina. [6]</i>	23
<i>Obr. 3. Maslowova pyramida potřeb. [13]</i>	25
<i>Obr. 4. 360° zpětná vazba. [vlastní zpracování]</i>	41
<i>Obr. 5. Motivační síly pro vedoucí obchodních skupin. [vlastní zpracování]</i>	54

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Plán zaškolení vedoucího obchodní skupiny v 1. roce. [vlastní zpracování]</i>	34
<i>Tab. 2. Oblasti hodnocené 360° zpětnou vazbou. [vlastní zpracování]</i>	42
<i>Tab. 3. Spokojenost se školeními. [vlastní zpracování]</i>	61
<i>Tab. 4. SWOT analýza rozvoje a vzdělávání. [vlastní zpracování]</i>	63

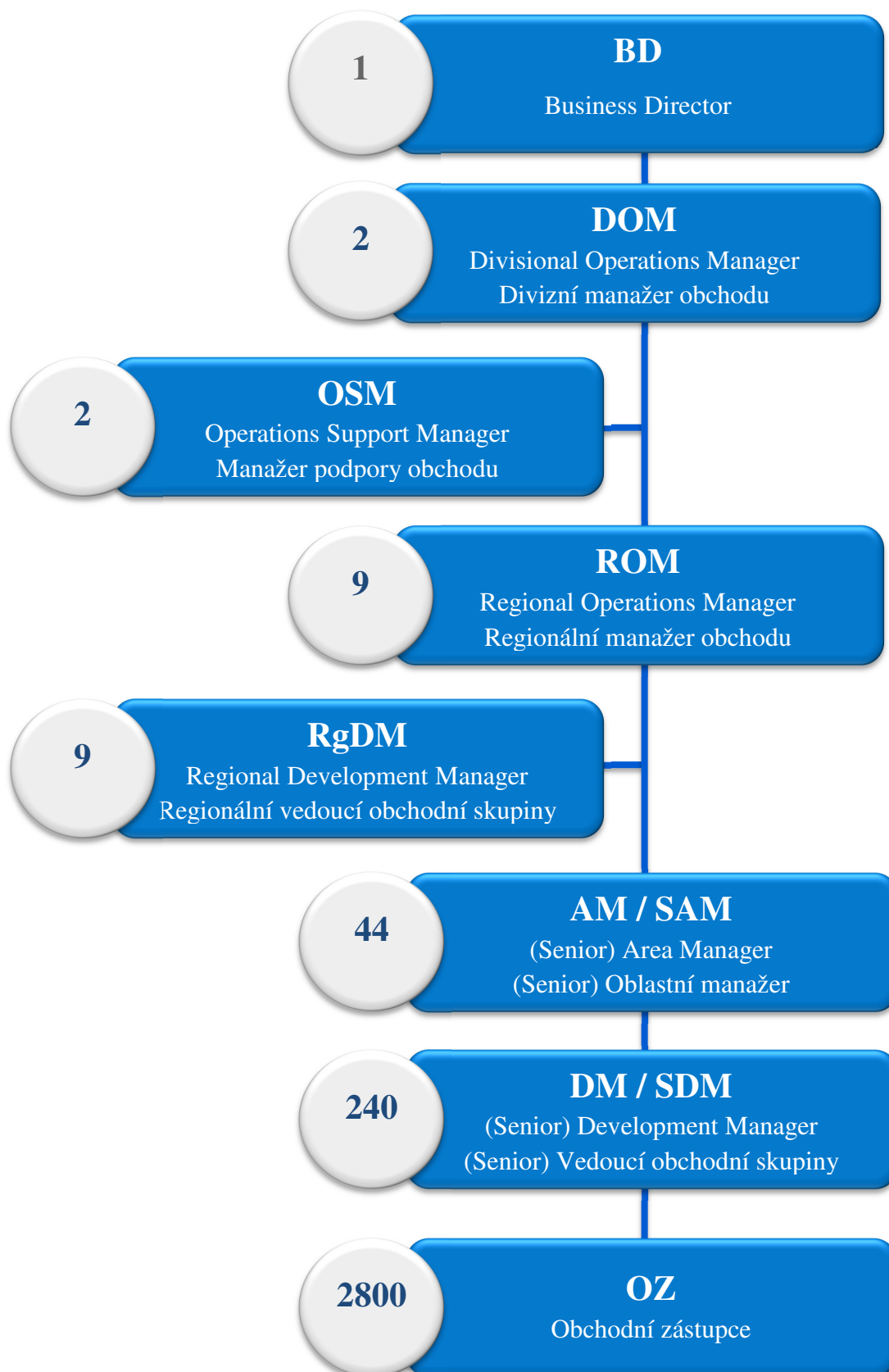
SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Demografická struktura. [vlastní zpracování]</i>	46
<i>Graf 2. Věková struktura. [vlastní zpracování]</i>	47
<i>Graf 3. Struktura dosaženého vzdělání. [vlastní zpracování]</i>	47
<i>Graf 4. Délka doby zaměstnání u Provident Financial. [vlastní zpracování]</i>	48
<i>Graf 5. Spokojenost se svou pracovní náplní. [vlastní zpracování]</i>	49
<i>Graf 6. Důraz na rozvoj a vzdělávání pracovníků v Provident Financial. [vlastní zpracování]</i>	49
<i>Graf 7. Informovanost o rozvoji a vzdělávání. [vlastní zpracování]</i>	50
<i>Graf 8. Diskriminace v rozvoji a vzdělávání. [vlastní zpracování]</i>	50
<i>Graf 9. Zájem o profesní růst na vyšší pozici. [vlastní zpracování]</i>	51
<i>Graf 10. Touha po dalším vzdělávání. [vlastní zpracování]</i>	51
<i>Graf 11. Důvěra ve svého nadřízeného. [vlastní zpracování]</i>	52
<i>Graf 12. Nespokojenost se školením mimo pracoviště. [vlastní zpracování]</i>	52
<i>Graf 13. Záživná forma školicích kurzů. [vlastní zpracování]</i>	53
<i>Graf 14. Zřetel na inovační nápady a připomínky. [vlastní zpracování]</i>	53
<i>Graf 15. Vhodnost nastavení současného systému vzdělávání. [vlastní zpracování]</i>	54
<i>Graf 16. Aktivita na rozvojových a motivačních programech. [vlastní zpracování]</i>	55
<i>Graf 17. Potřeba vzdělávání v konkrétních oblastech. [vlastní zpracování]</i>	56
<i>Graf 18. Využití možnosti proplacení individuálně zvoleného kurzu. [vlastní zpracování]</i>	57
<i>Graf 19. Vzdělanost v oboru a využití dosažených znalostí. [vlastní zpracování]</i>	57
<i>Graf 20. Členství v Akademii Provident Financial. [vlastní zpracování]</i>	58
<i>Graf 21. Znalost podmínek k přijetí do Akademie Provident Financial. [vlastní zpracování]</i>	58
<i>Graf 22. Zhodnocení přínosu Akademie Provident Financial. [vlastní zpracování]</i>	59
<i>Graf 23. Povědomí o e-learningu. [vlastní zpracování]</i>	59
<i>Graf 24. Nejčastější zdroj informací. [vlastní zpracování]</i>	60

SEZNAM PŘÍLOH

- P I ORGANIZAČNÍ STRUKTURA OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ VČETNĚ POČTU POZIC V ČR.
- P II PŘÍKLAD KURZŮ VŠEOBECNÉ ÚROVNĚ.
- P III DOTAZNÍK.

**PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA OBCHODNÍHO
ODDĚLENÍ VČETNĚ POČTU POZIC V ČR.**



PŘÍLOHA P II: PŘÍKLAD KURZŮ VŠEOBECNÉ ÚROVNĚ.

Stupeň	Název	Náplň
V1	Profi	Základní kurzy
V2	PF Leader	Komunikace 1
		Vedení a motivace 1
		Time Management
		Řízení změn 1
		Koučování 1
		Credit Risk pro laiky
		Marketing pro laiky
V3	PF Master	Komunikace 2
		Vedení a motivace 2
		Řízení změn 2
		Koučování 2
		Mentoring
		Vedení projektů
		HR pro laiky
		Finance pro laiky

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK.

DOTAZNÍK K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI NA TÉMA „ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ JAKO SOUČÁST STRATEGIE FIRMY PROVIDENT FINANCIAL, S.R.O.“

Dobrý den,

do rukou se Vám dostal dotazník, který tvoří důležitou část mé bakalářské práce zaměřené na rozvoj a vzdělávání ve Vaší firmě. Chtěla bych Vás tímto poprosit o jeho pečlivé a upřímné vyplnění. Po vyhodnocení Vašich odpovědí podám návrhy na zlepšení, budou-li třeba. Zneužití Vámi poskytnutých informací k jiným účelům je vyloučeno. Právě naopak Vám mohou jenom pomoci. Dotazník je anonymní, proto bych Vám byla velice vděčná, kdybyste jej vyplnili podle Vašeho nejlepšího svědomí. Předpokládaná doba pro vyplnění dotazníku činí přibližně 15 – 20 minut. Děkuji za Váš čas...

Zuzana Žlabová – Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení

A) Zakřičkujte svou odpověď v příslušném políčku:

Pohlaví	Věk	Dosažené vzdělání
<input type="checkbox"/> muž	<input type="checkbox"/> méně jak 25	<input type="checkbox"/> základní
<input type="checkbox"/> žena	<input type="checkbox"/> 26 – 35	<input type="checkbox"/> střední odborné – učiliště
	<input type="checkbox"/> 36 – 45	<input type="checkbox"/> střední všeobecné nebo odborné – s maturitou
	<input type="checkbox"/> 46 – 55	<input type="checkbox"/> vyšší odborné
	<input type="checkbox"/> 56 a více	<input type="checkbox"/> vysokoškolské

B) Doplňte:

Jak dlouho pracujete u PF?	Na jakém oddělení pracujete?

C) Zakřičkujte svou odpověď v příslušném políčku podle následující stupnice:

1 - určitě ano	2 - spíše ano	3 - nevím	4 - spíše ne	5 - určitě ne
----------------	---------------	-----------	--------------	---------------

	Otázka	1	2	3	4	5
1.	Jste spokojeni se svou pracovní náplní?					
2.	Klade se dle Vašeho názoru velký důraz na rozvoj a vzdělávání pracovníků v Provident Financial?					
3.	Jste dobře informován o svých možnostech vzdělávání se, rozvoji či motivačních aktivitách?					
4.	Máte pocit, že jste buď Vy nebo některý z Vašich spolupracovníků diskriminovaný z hlediska osobního rozvoje a vzdělávání?					
5.	Máte zájem pokračovat ve svém profesním růstu na vyšší pracovní pozici?					
6.	Chtěli byste se více vzdělávat?					
7.	Máte ve svého nadřízeného plnou důvěru v tom, že se na něj můžete kdykoliv obrátit s prosbou o pomoc či radu?					
8.	Vadí Vám, když jsou školení uskutečňována mimo Vaše pracoviště (myšleno v jiném městě)?					

	Otázka	1	2	3	4	5
9.	Probíhá většina školících kurzů záživnou (myšleno zábavnou, zajímavou) formou?					
10.	Je brán zřetel na Vaše inovační nápady, návrhy a připomínky na zlepšení?					
11.	Je podle Vašeho názoru současný systém vzdělávání vhodně nastavený?					

D) Seřad'te očíslováním od nejvíce motivujícího (1) po nejméně motivujícího (7 resp. 8).

12. Co Vás nejvíce motivuje k lepším výkonům, co je tím „hnacím motorem“?	Ohodnocení (1 – 7)
- peníze	
- nefinanční odměny	
- uznání od ostatních (nadřízení, kolegové, rodina, přátelé...)	
- postup na vyšší pozici	
- vlastní dobrý pocit	
- motivační programy Vašeho nadřízeného AM	
- motivační programy firmy PF	
- případně jiné:	

E) Doplňte:

13. Jaké motivační programy/ aktivity/ hry atd. v Provident Financial nyní registrujete nebo si pamatujete z dřívější doby? Těch, kterých jste se sami účastnili/ účastníte, zakroužkujte.

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____
- 6) _____
- 7) _____
- 8) _____
- 9) _____
- 10) _____

14. Jsou oblasti, ve kterých byste chtěli být více vzdělávání a rozšířili si tak svůj okruh znalostí (např.: cizí jazyk, komunikace, prodej, psychologie...)? Vypište některé z nich.

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____
- 6) _____
- 7) _____
- 8) _____
- 9) _____
- 10) _____

F) Zakroužkujte:

15. Máte možnost najít si individuálně jakýkoliv kvalifikační kurz (potřebný k Vaší profesi) a předložit ho vedení, aby Vám výdaje na tento kurz proplatili?
- a) ano, využívám této možnosti
 - b) ano, ale nevyžívám této možnosti
 - c) ne, ale využil/a bych ji
 - d) ne, ani bych ji nevyužil/a
16. Máte vzdělání v oboru, ve kterém nyní pracujete?
- a) ano, dosažené vzdělání je pro moji práci dostačující
 - b) ano, ale dosažené vzdělání je pro moji práci *nedostačující*
 - c) ne, kvalifikační kurzy a školení od PF jsou pro moji práci dostačující
 - d) ne, kvalifikační kurzy a školení od PF jsou pro moji práci *nedostačující*
17. Jste nebo býval/a jste členem Akademie PF?
- a) ano
 - b) ne
18. Víte, jaké jsou podmínky pro přijetí do programu Akademie PF?
- a) ano, vím všechny
 - b) ano, ale vím jen některé
 - c) ne, nevím
19. Myslíte si, že má (nebo měla by - pokud nejste členem) pro Vás Akademie PF adekvátní přínos vzhledem k věnovanému času a úsilí?
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) nevím
 - d) spíše ne
 - e) ne
20. Slyšel/a jste někdy o pojmu „e-learning“?
- a) ano, vím i co to znamená
 - b) ano, slyšel/a jsem o tom, ale nevím co to znamená
 - c) nejsem si jistý/á
 - d) ne, nic mi to neříká
21. Kdo nebo co Vám nejčastěji poskytuje informace o možnostech firemního vzdělávání se, rozvoji či motivačních aktivitách?
- a) nadřízení
 - b) kolegové
 - c) internet
 - d) informační letáky
 - e) firemní časopisy
 - f) Jiné: _____

