

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

**Katedra sociologie a andragogiky**

**Evaluace vzdělávací akce;**  
**vstupní školení v bance**

**Bakalářská diplomová práce**

**Kateřina Kozáková**

**Vedoucí práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek**

**Olomouc 2013**

*Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala  
samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury*

*V Olomouci 29. 3. 2013*

.....

*Podpis autora*

## Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Banka</b> .....	<b>5</b>
1.1 Představení banky .....	5
1.2 Hlavní myšlenka banky .....	5
1.3 Vnější prostředí .....	6
1.4 Vnitřní prostředí .....	7
1.5 Strategie řízení lidských zdrojů .....	7
1.6 Přijímání nových pracovníků .....	8
1.7 Pracovní adaptace nových pracovníků .....	9
1.8 Bankovní asistent .....	9
<b>2. Adaptace</b> .....	<b>9</b>
2.1 Vstupní školení .....	10
2.2 Plánování vstupního školení .....	11
2.3 Projekt vstupního školení .....	15
2.3.1 Obecný popis .....	16
2.3.2 Seznámení se s bankou .....	16
2.3.3 Produkty a služby .....	17
2.3.4 Soft skills dovednosti .....	17
2.3.5 Samostatná práce .....	18
2.3.6 Návštěva pobočky .....	19
<b>3. Evaluace</b> .....	<b>19</b>
3.1 Přístupy k evaluaci .....	21

3.1.1 Přístupy z hlediska času .....	21
3.1.2 Přístupy z hlediska účelu .....	22
3.1.3 Přístupy z hlediska fází a cílů .....	22
3.1.4 Přístupy z hlediska zadavatele .....	22
3.1.5 Přístupy z hlediska úrovní .....	23
3.2 Kirkpatrickův model .....	23
3.3 Plán evaluace vzdělávací akce .....	25
<b>4. Evaluace vstupního školení .....</b>	<b>26</b>
4.1 Dotazník .....	27
4.2 Vyhodnocení dotazníku .....	27
4.3 Testy .....	33
<b>5. Návrhy na úpravu vstupního školení .....</b>	<b>35</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>37</b>
<b>Anotace .....</b>	<b>38</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>39</b>
<b>Příloha č. 1 .....</b>	<b>40</b>
<b>Příloha č. 2 .....</b>	<b>43</b>

## Úvod

Banky v současné době nemají moc dobrou pověst. Klienti se bouří proti poplatkům, kvalita poskytovaných služeb neodpovídá ceně a také komunikace s klienty vázne. Vrcholem jsou pak otrávení bankéři, kteří na svých židlích sedí již desítky let a ztratili zájem o klienta. Hlavně ať klienti platí!

Z tohoto důvodu na trh přichází nové banky, které se snaží své klienty přesvědčit, že není vše jen černé. Nabízí účty zdarma, bonusy, vlastní obsluhu z pohodlí domova. Přesto je stále pro zákazníky důležitý příjemný a ochotný personál banky. Klienti očekávají profesionální a lidský přístup a odbornost na vysoké úrovni.

Aby se mohl pracovník banky stát dobrým bankéřem, potřebuje k tomu přiměřený výcvik, jehož prvním krokem je vstupní školení. Je to základ pro výkon jeho náplně práce. Proto kvalita vstupního školení odráží i kvalitu odváděné práce.

V této práci se budu zabývat vstupním školením pro bankovní asistenty jedné nejmenované banky v České republice. Seznámím Vás s bankou, definicí bankovního asistenta, představím strategický plán lidských zdrojů pro nábor a adaptaci. Popíšu Vám, jak vstupní školení, v této bance, vypadá a jak ho vidí teoretici.

Vyvrcholením a zároveň cílem této bakalářské práce je evaluace vstupního školení. Pro tuto evaluaci jsem si vybrala Kirkpatrickův model a pro sběr dat jsem zvolila dotazník.

Doufám, že tato evaluace bude přínosem pro banku, která tímto získá pohled účastníka na průběh školení a na přínos pro jeho práci. Věřím, že by má práce mohla vést i k úpravě školení podle návrhů, které se pokusím po vyhodnocení přednést.

## **1. Banka**

Banka je instituce, která poskytuje finanční služby. Její základní činností je shromažďování volných prostředků, které formou úvěru dává k dispozici. Rozdíl mezi úroky vložených finančních prostředků a půjčených finančních prostředků je základním ziskem banky. Banky v České republice jsou regulovány státem a Českou národní bankou, která vykonává dozor nad chodem banky a také vydává bankovní licenci nezbytnou k provozování bankovních služeb.

### **1.1 Představení banky**

Bankovní licenci získala v červnu 2011 a na podzim téhož roku otevřela své první pobočky. Jedná se o ryze českou banku, pod záštitou silné finanční skupiny, se sídlem v Praze. K dnešnímu dni má otevřeno 18 poboček po celé České republice, využívá kontaktního centra pro služby po telefonu a samozřejmě jsou internetové stránky s internetovým bankovníctvím.

Banka má 428 zaměstnanců, z toho 128 zaměstnanců pracuje v pobočkové síti po celé ČR a to ve městech Brno, České Budějovice, Liberec, Olomouc, Ostrava, Pardubice, Plzeň, Praha, Ústí nad Labem a Zlín. Pobočky jsou umístěné v centrech měst i v nákupních centrech. Podle typu pobočky je pak rozvržena pracovní doba, vždy se jedná o dvousměnný provoz.

Na pozici bankovního asistenta jsou vybíráni jak absolventi, bez zkušeností, tak lidé se zkušenostmi, například z telekomunikací, z jiných bank a také lidé z jiných oborů, kteří však při výběrovém řízení prokázali své kvality, které odpovídají strategii banky.

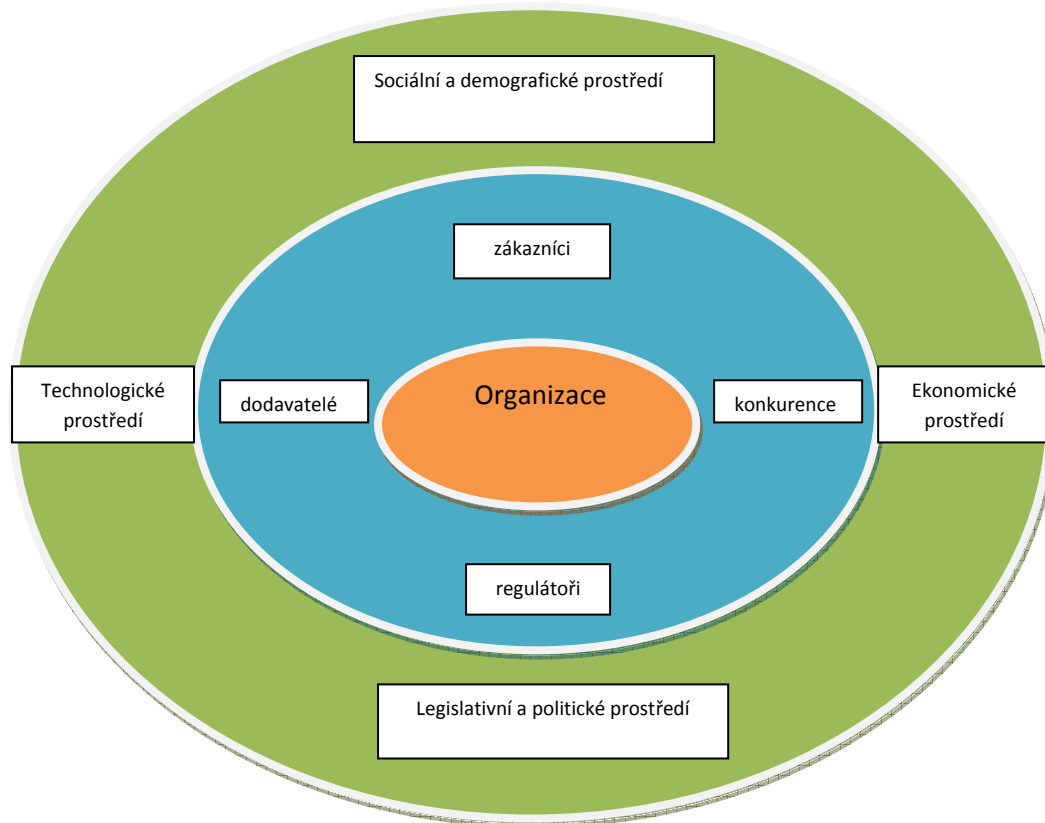
Cílovým zákazníkem banky je fyzická osoba, která využívá pouze jednoduché bankovníctví (vklady, výběry, internetové bankovníctví, úvěr, platební karta apod.), jedná se o tzv. retailovou banku.

### **1.2 Hlavní myšlenka banky**

Zakladatelé banky si myslí, že na našem trhu chybí taková banka, která bude otevřená, pravdivá a nebude považovat lidi za čísla, ale za zákazníky. Své služby nabízí tak, aby byly srozumitelné a jednoduché. Jejím hlavním mottem je, že chce, aby lidé měli tuto banku rádi.

### 1.3 Vnější prostředí

Každá organizace je ovlivňována svým vnějším prostředím a podle toho také organizace volí své strategické plány, mezi něž patří i firemní vzdělávání. Připravenost na možné změny ve vnějším prostředí dává firmě šanci na jejich úspěšné překonání.



**Obr. č. 1** Vnější prostředí organizace (Wright – Noe, 1995, s. 47)

Hlavní devizou banky je silný proklientský přístup, kvalitní a jednoduché služby za příznivou cenu. Přišla na trh i s několika novinkami, jako je výběr bankovek v bankomatech a tím se stává nebezpečným konkurentem hlavně pro tradiční velké banky. Většina současných klientů přešla do banky právě od konkurence, nejvíce pak z České spořitelny, Komerční banky a ČSOB.

O krok napřed oproti jiným bankám je díky svým zaměstnancům. Velice důležitá je pak pozice bankovního asistenta. Bankovní asistent je nejčastější první kontakt klienta s bankou, proto jeho kvalita, odborná

připravenost a osobní přístup jsou klíčové faktory k dosažení onoho motto, že banku mají mít lidé rádi a v naplňování strategických cílů, co se týče růstu podílu na trhu.

#### **1.4 Vnitřní prostředí**

Vnitřní prostředí banky je postaveno na 7 základních pilířích – hodnotách. Tyto pilíře vyjadřují vizi banky, její cíle a plány do budoucna, to jakým způsobem řídí lidi, jak přistupuje ke klientovi a k okolnímu prostředí. V neposlední řadě se jimi řídí i při vytváření svých produktů a služeb.

Banka má silnou firemní kulturu vycházející z myšlenky, že zaměstnanec je partnerem pro společnost. Je vítané, když zaměstnanec přichází s návrhy, jak dělat něco lépe. Je žádoucí získávat od nich zpětnou vazbu na chod společnosti, na služby, na nadřizené. Zaměstnanci jsou vždy první, kdo testují nové služby a poté se k nim vyjadřují. Zaměstnanci jsou i podporováni ve svém rozvoji – funguje tady podpora kariérního růstu v podobě „Tandemu“, což je společná práce na rozvoji například bankovního asistenta s trenérem.

Vedení společnosti je složeno z generálního ředitele a jeho přímých podřízených z řad marketingového oddělení, právního oddělení, finančního odd., retailového bankovníctví, řízení lidských zdrojů, řízení rizik a IT a oddělení péče o klienta. Každé z těchto oddělení má své další podřízené pracovníky s příslušnými pravomocemi. Bankovní asistenti patří pod retailové bankovníctví.

Organizační struktura banky je formální, tento typ organizační struktury, je optimální pro řízení banky. Typ struktury určuje nejvyšší vedení, je v něm dáno rozložení pracovních úkolů a je jasně stanoveno, kdo komu odpovídá za plnění zadaných úkolů.

#### **1.5 Strategie řízení lidských zdrojů**

Základní podmínkou řízení lidských zdrojů je stanovení strategického cíle. Strategický cíl v oblasti řízení lidských zdrojů stanoví vedení společnosti. Strategický cíl je formulován na základě cílů společnosti. Představenstvo banky stanovuje vedle strategického cíle i počet a strukturu zaměstnanců, které jsou nezbytné k dosažení obchodních cílů banky



v daném plánovacím období v jednotlivých útvarech banky. Zaměstnanci oddělení Lidské zdroje ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci definují a zajišťují opatření k zajištění strategického cíle řízení lidských zdrojů a zajištění zaměstnanců, kteří:

- jsou vysoce kvalifikovaní s výrazným odborným a tvůrčím potenciálem;
- mají výraznou vnitřní motivaci, jejichž hlavním motivačním činitelem je zájem o práci, potřeba seberealizace a osobního rozvoje;
- jsou samostatní v rozhodování, aktivní a iniciativní;
- jsou schopni zvládat požadavky vysokého pracovního nasazení a zátěže.

### **1.6 Přijímání nových pracovníků**

Cílem nábora nových zaměstnanců je obsazení pracovních míst ve společnosti těmi zaměstnanci, kteří mají nejlepší předpoklady pro výkon dané činnosti. Hlavním úkolem je sladit požadavky pracovních míst s předpoklady zaměstnance, který má danou práci zastávat. Vyhledání a výběr provádí pověřený zaměstnanec z oddělení lidských zdrojů v interním i externím prostředí. Vedoucí zaměstnanec obsazované pozice má odpovědnost za definici požadavků na uchazeče, definici pracovní náplně a za výběr nejvhodnějšího uchazeče na danou pozici.

Realizace výběrových řízení se liší dle pozice a je dohodnut mezi oddělením lidských zdrojů a nadřízeným obsazované pozice. Standardní fáze výběrového řízení jsou selekce životopisů, telefonický hovor, interview se zaměstnancem. Doplnkové fáze výběrového řízení jsou odborné testy, analýza pracovního profilu, psychologické testy, assessment centrum, vyžádání referencí.

Výběr na pozici bankovního asistenta probíhá formou assessment centra, ve kterém uchazeč o zaměstnání prokazuje své kvality, demonstruje svou motivaci k této práci a ukazuje, jak se umí prosadit v kolektivu, či naopak, jak umí být nápomocen. Důraz se klade na osobnostní charakteristiky uchazeče, jak bude zapadat do týmu. Výhodou je jeho předchozí zkušenost v komunikaci s klienty, či prodejem.

## 1.7 Pracovní adaptace nových zaměstnanců

Cílem pracovní adaptace je zapojit nového zaměstnance co nejrychleji a nejeefektivněji do pracovního procesu, začlenit ho do týmu a zajistit odborné zaškolení a zácvik.

Odpovědný za metodiku adaptačního procesu, koordinaci rotace nového zaměstnance po útvarech společnosti a hromadné vstupní školení odpovídá HR oddělení. Za průběh, kvalitu i vyhodnocení adaptačního procesu je zodpovědný nadřízený pracovník obsazované pozice.

Průběh adaptačního procesu:

- seznámení se s nadřízeným a s kolegy v týmu
- vstupní školení
- seznámení se s činnostmi a kolegy z jiných útvarů, s nimiž bude pracovně v kontaktu
- zaškolení on the job (tedy praktický výcvik na pobočce)

## 1.8 Bankovní asistent

Hlavní náplní práce bankovního asistenta je zajištění péče o klienty na pobočce, prodej služeb, aktivní vyhledání prodejních příležitostí, plnit prodejní plány, spolupracovat se svými kolegy a sdílet firemní kulturu. Dále se aktivně podílet na podpoře obchodu a spokojenosti zákazníka, představovat banku klientům a také řídit se vnitřními předpisy.

## 2. Adaptace

Hroník říká, že: „optimální délka adaptace je 4 – 6 měsíců“ a dále uvádí: „Důvody pro systematické vzdělávání během adaptačního procesu:

1. co nejrychlejší dosáhnout standardní výkonnosti.
2. v prvním roce od přijetí bývá nejvyšší fluktuace, která se dá významně ovlivnit kvalitou adaptačního procesu.
3. dobrý start v mnohém rozhoduje o tom, do jaké „škatulky“ sám sebe pracovník zařadí, do jaké ho zařadí druzí, což významně určuje kvalitu výkonu (pygmalionský efekt)<sup>1</sup>. Je tedy součástí rozvoje kariéry.

---

<sup>1</sup> kladná změna v kulturnosti chování a prožívání lidí, kterým je dáována najevo důvěra v jejich osobnostní vzestup a kteří jsou systematicky podněcováni k sebezdokonalení. Známe také jako „sebevyplňující se proroctví“.

Nejčastější úskalí adaptace:

1. přesycení informacemi a formalitami během krátké doby
2. pověřování podřadnými úkoly, které oslabují zájem o úkoly
3. pověřování úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu, jež pracovníka předznamená v jeho výkonu (mýtus zkoušky ohněm, či hození do vody)

Struktura adaptačního plánu:

1. seznámení pracovníka s firmou (historie firmy, úspěchy, dynamika, postavení na trhu, její cíle, filozofie, hodnoty, co firma od pracovníka očekává, systém odměňování, seznámení s managementem...)
2. seznámení pracovníka s chodem firmy („kolečko“ po odděleních, seznámení se s adaptačním plánem a tutorem)
3. zařazení, pracovní povinnosti a úkoly (stanovení termínu pro vzájemné hodnocení adaptačního plánu, přesný popis pracovního místa s povinnostmi, způsob hodnocení práce, pracovní doba...)" (Hroník, 2007, s. 130)

V bance je nastaven adaptační plán na dobu zkušební lhůty, což jsou 3 měsíce. Po tuto dobu by měl nový zaměstnanec mít již všechny potřebné znalosti pro kvalitní výkon své práce, znát předpisy a procesy a také mít za vlastní hodnoty banky a řídit se jimi. Vyhodnocení adaptačního plánu provádí nadřízený asistenta.

## **2.1. Vstupní školení**

Prvním krokem v adaptačním plánu banky je vstupní školení. Prochází jím každý nově příchozí bankovní asistent. Hlavním důvodem proč provádět vstupní školení je zajištění strategického cíle v poskytování vysoké úrovně služeb a v přístupu ke klientovi.

Vstupní školení patří do firemního vzdělávání. Armstrong vzdělávání popisuje jako „systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktáží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností.

Základním cílem podnikového vzdělávání je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává.

Konkrétními cíli vzdělávání jsou:

- Rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon.
- Pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních potřeb.
- Snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečení toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné.“ (Armstrong, 1999, s. 531)

Z výše uvedených důvodů by mělo být vstupní školení dokonale naplánované, aby bylo efektivní a pracovníka skutečně připravilo na výkon své práce, v co nejlepší kvalitě.

S ohledem na popis pracovního místa bankovního asistenta a jeho popisu náplně práce by mělo vstupní školení obsahovat odborné znalosti o produktech a službách, o chodu banky, jejích vnitřních předpisech a procesech. Dále je pak nezbytné zaškolení pracovníky také v prodejních, komunikačních a prezentačních dovednostech. Vzhledem k tomu, že banka přijímá na tyto pozice lidi z různých oborů, nebo bez praxe, je nutné školení přizpůsobit potřebám každého z nich, případně jejich další zácvičení zajistit jinak.

## **2.2 Plánování vstupního školení**

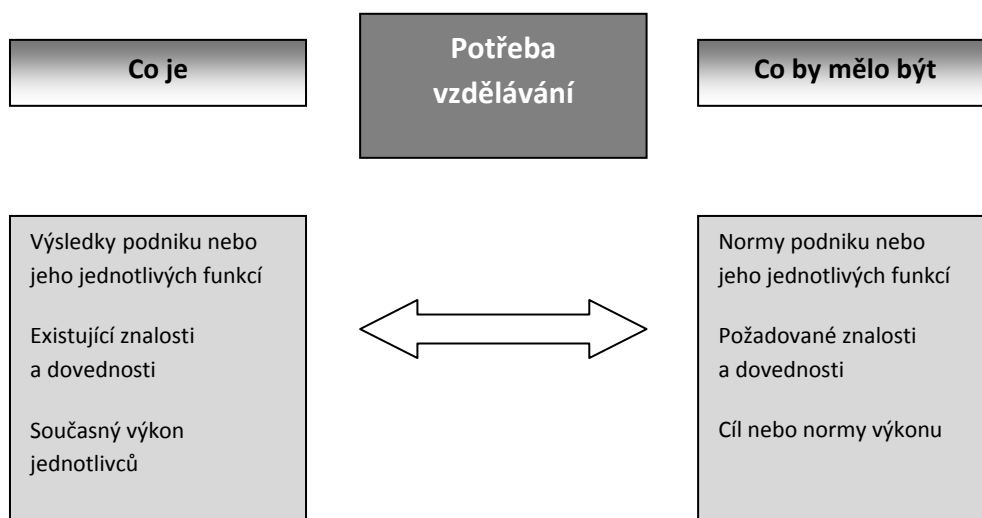
Jak by tedy mělo takové vstupní školení vypadat? Bartoňková říká, že: „efektivita každé vzdělávací akce je do jisté míry zajištěna projektováním vzdělávací akce. Každý projekt vzdělávací akce by měl zahrnovat odpovědi na otázky: Proč? Koho? Co? Jak? Kdy? Kdo? Kde? Zač?

To znamená, že projekt vzdělávací akce se skládá z následujících kroků:

1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.

2. Interpretace výsledků analýzy:
  - a) Formulace cíle vzdělávací akce;
  - b) Stanovení profilu účastníka a profilu absolventa (vstupy a výstupy);
  - c) Určení obsahu, sestavení inventáře disciplín, tvorba studijního plánu, osnov, anotací;
  - d) Tvorba studijních materiálů.
3. Volba forem. Metod a technik vzdělávání, včetně volby didaktických pomůcek a techniky.
4. Přehled lektorů.
5. Organizační zabezpečení vzdělávací akce.
6. Materiální, technické a finanční zabezpečení vzdělávací akce, předkalkulace.
7. Návrh způsobu evaluace vzdělávací akce“ (Bartoňková, 2010, s. 115)

Ad 1. Nejdůležitějším bodem v projektu vzdělávací akce je analýza a identifikace vzdělávacích potřeb. Tímto organizace zjistí, jaké disproporce jsou mezi tím, co se očekává a tím, jaký je skutečný stav. Tímto rozdílem je definována vzdělávací potřeba, schéma na obrázku.



**Obr. č. 2** Vzdělávací potřeby (Armstrong, 2002, s. 498)

Pro potřebu vstupního školení je velice obtížné najít správné způsoby analýzy, úrovně a zdroje pro identifikaci vzdělávací potřeby. Můžeme však vycházet z údajů o pracovním místě. Z nich zjistíme, jaké znalosti a dovednosti by měl bankovní asistent mít. Dále můžeme využít údaje o pracovníkovi, ty budou ale v omezené míře – protože pracovník je nově nastupující a neznáme ho. Můžeme vycházet z informací, které jsme o něm získali během výběrového řízení a z informací uvedených v životopise. Vhodná je komplexní analýza, která je sice náročná a drahá, ale bezpečně nám odpoví na otázky, co je potřeba zařadit do vstupního školení, aby bylo efektivní.

Ad 2. Cíl je definován identifikací vzdělávací potřeby. Vstupní školení je učební cíl – „váže se na konkrétní vzdělávací akci, definuje to, že účastníci by po skončení formální akce měli dosáhnout dostačujícího výkonového standardu. Učební cíle předkládají konkrétní formulace záměrů, které mají být splněny samotnou akcí. Jsou to konkrétní vědomosti, dovednosti a způsoby chování, které by účastníci po skončení akce měli skutečně ovládat. Tato úroveň cílů má nejdůležitější výpovědní hodnotu pro účastníky. Správnost formulace této úrovně je jedním z klíčových momentů úspěchu celé akce“ (Pokorná, 2000, s. 33).

Správná formulace cílů vzdělávací akce pak přináší výhody pro všechny zúčastněné strany – vzdělávaného, vzdělavatele i organizaci. Umožňuje nastavit školení motivačně, časově dostatečně a efektivně.

Cíl musí ideálně splňovat SMART pravidlo. Tedy být specifický (S), měřitelný (M), akceptovatelný (A), reálný (R), a termínovaný (T).

Cílem tedy je, že účastníci při nástupu na své pracoviště, budou znát banku, ovládat procesy a předpisy banky, budou schopni kvalitně pomáhat a radit klientům, budou umět vést rozhovor s klientem, identifikovat jeho potřeby, budou ovládat alespoň základy prodejních, komunikačních a prezentačních dovedností.

Obsah školení, profil účastníka a absolventa by měl být přizpůsoben zjištěným potřebám. Pokud jsme si definovali cíl vstupního školení, je třeba obsah tomuto přizpůsobit. Vstupní školení bude obsahovat informace o bance, procesech, službách a musí v něm být zahrnuty i soft skills dovednosti.

Profil účastníka, vymezení toho, co účastník vzdělávací akce už musí znát a umět. Pro potřebu vstupního školení budeme přepokládat, že účastník nemá žádné znalosti ani dovednosti pro výkon práce bankovního asistenta.

Profil absolventa je vymezení ideálního typu, tedy co všechno absolvent po skončení školení umí, zná a dovede použít v praxi (Bartoňková, 2010, s. 145)

Inventář disciplín, studijní plán, osnovy školení a tvorba studijních materiálů pak zastřešují a dávají přesný rozměr cílům vzdělávací akce.

Ad 3. Volba forem a metod vzdělávání by měla být opět co nejvíce přizpůsobena potřebám. Tedy, jak nejlépe připravit nové pracovníky na jejich práci. Metody můžeme rozdělit do tří částí. Jedna část obsahuje teoretické metody, druhá teoreticko-praktické a třetí praktické. Přehled těchto metod uvádím v následující tabulce.

Teoretické	Teoreticko-praktické	Praktické
Klasická přednáška  Přednáška ex cathedra  Přednáška s diskusí  Cvičení  Seminář	Diskusní metody  Problémové metody  Programované výuky  Diagnostické a klasifikační metody  Projektové metody	Instruktáž  Koučink  Mentoring  Counseling  Rotace práce  Stáž  Exkurze

**Tab. 1** Klasifikace didaktických metod podle jejich vztahu k praxi účastníků výuky (Mužík, 2004, s. 69)

Z těchto metod bych volila kombinaci všech částí podle probíraného tématu. Pro načerpání informací o bance, produktech a službách bude nejvhodnější přednáška doplněná powerpointovu prezentací + tištěný

materiál. K získání znalostí internetového bankovní programovou výuku doplněnou testovacím prostředím v PC. Pro nácvik komunikace s klientem stáž na pobočce pod dohledem mentora.

Ad 4. Při plánování vzdělávací akce je třeba mít předem definované, kdo bude školení provádět. Zda se bude jednat o interního nebo externího lektora. Interní lektor má pak výhodu znalosti prostředí a také je finančně levnější. Lektor by pak měl být odborně způsobilý, měl by umět prezentovat a udržet pozornost posluchačů, měl by mít pedagogické dovednosti a v neposlední řadě by měl umět naslouchat a vhodně reagovat na zpětnou vazbu.

Ad 5. Podle cíle vstupního školení se musí vhodně naplánovat i časový plán školení, kde bude probíhat výuka, kolik lidí se ho bude účastnit, kdo kromě lektora bude přítomen na školení. Před zahájením školení musí všechny tyto věci být zajištěné a zorganizované.

Ad 6. Do plánu školení musíme zahrnout a předem zajistit prostory, kde bude školení probíhat a také připravit technické vybavení, jako jsou počítače, projektor, tištěný materiál pro účastníky, bloky a tužky, flipchart a další. V této fázi je potřeba také provést předkalkulaci nákladů. Do nich zahrnujeme náklady na školení (prostory, didaktické pomůcky, lektor) a náklady na účastníky (doprava, ubytování, strava)

Ad 7. Kdo bude akci evaluovat, kdy a jakým způsobem. Určit, zda evaluace bude prováděna interně nebo externě, kdy bude probíhat a jakou evaluační metodou. Závěrem pak kdo bude prezentovat zjištění evaluace a kdo bude zajišťovat případná opatření pro zlepšení kvality školení.

### **2.3 Projekt vstupního školení**

Pro lepší přehlednost rozdělím vstupní školení, kterého jsem se účastnila do pěti částí. Nejdříve uvedu obecný popis školení a dále se budu věnovat jednotlivým okruhům vstupního školení. Plán školení, který budu v této práci popisovat a v další části evaluovat, najdete v příloze č. 1.



### **2.3.1 Obecný popis**

Školení bylo naplánováno na měsíc červen. Konalo se v centrále banky v Praze, ve školící místnosti, která je pro to určena. Vybavenost školící místnosti je přizpůsobena pro potřeby školení, tedy jsou zde počítače s možností simulace bankovního prostředí (webové stránky, internetové bankovníctví), data projektor. Pro komfort účastníků je ideální, aby počet zúčastněných nepřekročil počet 15 lidí.

Počet účastníků se během měsíce měnil, podle toho, jak noví zaměstnanci mohli nastoupit do nové práce a také podle toho, jak banka potřebovala nové zaměstnance již umístit na své pracoviště. Proto mohu říct, že účastníků bylo 10 – 14. Noví zaměstnanci byli různého věku, s různými zkušenostmi, směřovali na nově otevírané pobočky v Olomouci, Ústí nad Labem a také se doplňoval stav na pobočce v Pardubicích.

Čas věnovaný hromadnému vstupnímu školení byl ve dnech úterý, středa a čtvrtek, odpovídal obvykle běžné pracovní době. V časovém harmonogramu byla naplánována obědová pauza a hygienické přestávky. Ostatní dny byly vyhrazeny pro samostatnou práci nebo návštěvě některé pobočky (viz text dále).

Účastníci školení byli po dobu školení na centrále ubytováni v hotelu. Na místo pak dojížděli městskou hromadnou dopravou, v případě dojezdu z místa bydliště pak využívali vlaky nebo autobusy.

Celý průběh školení byl v přátelské atmosféře, pro aktivizaci účastníků se používaly zábavné hry, které opakovaly probíranou látku. Různé druhy her se využívaly i k vyplnění nečekaného volného času.

Příjemným zpestřením byly přednášky zaměstnanců z různých oddělení banky, s cílem seznámit nové pracovníky s jejich náplní práce, nebo spolupráce stávajících bankovních asistentů na zaškolení nových.

### **2.3.2 Seznámení se s bankou**

První den na centrále banky probíhal v duchu představení banky, jejího managementu, vzniku a také kam chce banka směřovat. Byla představena forma hodnocení pracovníků, systém odměňování, pravidla komunikace a předpisy banky pro oblékání. Součástí jsou povinná bezpečnostní školení, seznámení s legislativou v boji proti praní špinavých peněz a požární ochrana. Tato školení proběhla formou e-learningu.

Nutností byly pracovní smlouvy a další důležitá HR administrativa, která je s nástupem do zaměstnání povinná.

Tuto část školení připravuje a odpovídá za něj pracovník oddělení lidských zdrojů.

### **2.3.3 Produkty a služby**

Části věnované produktům a službám banky již plánuje trenérské oddělení a je za něj plně odpovědné. Během vstupního školení se střídaly různé okruhy témat, které je nutné znát a ovládat. Do této části byly zahrnuty i hodnoty a pilíře banky, které se poté odrážejí v jejich službách.

Základem pro nové zaměstnance jsou bankovní pojmy, aby rozuměli pojmům jako je repo sazba, nebo vinkulace. Dalšími kroky jsou pak produkty banky, webové stránky, práce s internetovým bankovníctvím. Pravidla identifikace klienta, procesy mobility a důchodů. Jak klient může založit účet v bance, jaké bude potřebovat doklady, jaké dokumenty bude podepisovat, to vše je nezbytné pro výkon práce bankovního asistenta.

Hodnocení získaných znalostí se provádělo formou testů. Kdy úspěšně provedený test musel mít správně alespoň 80% otázek.

### **2.3.4 Soft skills<sup>2</sup> dovednosti**

Práce bankovního asistenta spočívá hlavně v asistenci klientům a v prodeji služeb banky. Proto, aby mohl pracovník kvalitně odvádět svou práci, je nezbytné, aby disponoval „měkkými“ dovednostmi. Klíčové jsou dovednosti komunikace, prodejní dovednosti a sociální empatie.

Vstupní školení obsahovalo cvičení na rozvinutí měkkých dovedností v podobě umění podávat a přijímat zpětnou vazbu, typologii zákazníka a prodejní rozhovor. Těmto dovednostem byla vyhrazena vždy dvouhodina, ve které se měli účastníci seznámit s principy zpětné vazby, na jaké typy rozlišujeme zákazníky a jak s nimi jednat a jak by měl vypadat strukturovaný rozhovor s klientem.

Reakce na tyto školení se vyjadřovaly pomocí zpětné vazby.

---

<sup>2</sup> Soft skills dovednosti vychází z osobnostních a charakterových vlastností člověka, které se dají pomocí tréninku rozvíjet. Jsou to například schopnosti komunikační, kreativita, organizační schopnosti apod.

### 2.3.5 Samostatná práce

Zajímavým prvkem vstupního školení jsou samostatné úkoly v podobě mystery shoppingu, analýzy konkurence a tendr na banku.

Mystery shopping<sup>3</sup> provádí účastník školení ve vlastní bance. Smyslem je, aby nový zaměstnanec poznal práci bankovního asistenta. Zároveň i banka získává informace o tom, jak probíhá práce s klientem na jejích pobočkách a může v tomto hledat podněty ke zlepšení. Po absolvování „tajného nákupu“, kdy si asistent otevře u banky účet, vyplní formulář, kde odpovídá na otázky týkající se zjištěných skutečností. Každý účastník navštíví jinou pobočku banky, aby získaná data byla objektivnější.

Analýza konkurence je krokem k zjištění, jak probíhá založení účtu v jiných bankách. Asistent si porovnává proces založení účtu v „jeho“ bance a ostatních bankách. Hledá a vnímá rozdíly v tomto procesu. Druhým krokem analýzy konkurence je ukončení účtu v jiné bance. Opět asistent sleduje průběh ukončení účtu, co všechno je zapotřebí udělat. Dále si všímá prostředí ostatních bank, sleduje práci a kvalitu bankovního poradce, se kterým jedná. Pozoruje, jaký mají zájem o klienta, jak s ním pracují. Třetí analýzou bylo zjištění procesu získání půjčky u konkurence. O všech návštěvách konkurenční banky asistent vypracuje prezentaci společně s dalšími účastníky školení, kteří navštívili stejnou banku. V samostatné práci se sledují schopnosti asistenta prezentovat, jak důsledně plní své úkoly, jestli dodržuje termíny pro vypracování. Asistenti získávají tímto i informace o konkurenci, které mohou použít v argumentaci s klienty. Tyto informace využívá také banka, může poté optimalizovat své služby ke spokojenosti klientů. S případnými nedostatky v plnění úkolů pracuje nejdříve trenér, který vede vstupní školení a později manažer asistenta.

Tendr na banku je týmový úkol. V něm ve skupinách účastníci vymýšlí koncept banky, která má být nová, jedinečná, něco, co na trhu dosud není. Tímto se sleduje kreativita asistentů, opět prezentační dovednosti a také týmová spolupráce.

---

<sup>3</sup> Mystery shopping je průzkum vlastní nebo konkurenční společnosti. Účelem je zkvalitňování poskytovaných služeb na základě výsledků mystery shoppingu. Může také sloužit jako podklad pro rozvoj zaměstnanců.

### **2.3.6 Návštěva pobočky**

Návštěva pobočky pak pro účastníky školení znamenala možnost vyzkoušet si nabyté vědomosti v praxi. Vyzkoušet si, pod dohledem mentora, rozhovor s klientem, prakticky projít procesem identifikace klienta a osvojit si chod pobočky. Jednalo se o zácvik „on the job“.

Po ukončení práce na pobočce mentor podal v hodnotícím formuláři zpětnou vazbu na pracovníka, určil případné mezery ve znalostech, zhodnotil přístup ke klientovi a označil silné a slabé stránky pracovníka.

Ke svědomitému plnění úkolů, k aktivnímu přístupu a k 100% úspěšnosti v testech byly účastníci motivováni finanční odměnou až 5 tisíc korun.

## **3. Evaluace**

Aby banka získala od svých zaměstnanců názor na cokoliv, používá zpětnou vazbu. Můžeme říct, že se jedná o jistý druh evaluace, řekla bych v omezeném měřítku.

Zpětná vazba je druh komunikace mezi lidmi. Jedná se o sdělení informací jedné osoby druhé. Obvykle se v pracovním prostředí používá na zjištění a předání názoru na věci či osoby a příjemci sdělení poskytuje užitečné „zrcadlo“ na věci, které on sám může vnímat jinak.

Zpětná vazba neboli feedback je užitečný nástroj pro otevřenou komunikaci a dává možnost korigovat své jednání a chování. Nevýhodu pak vidím v možných nedorozuměních při špatném podání zpětné vazby. Důležitá je také určitá vyzrálost osob podléjících se na zpětné vazbě, protože se můžeme setkat s neupřímným nebo naopak podbízejícím se chováním. Riziko spatřuji i v nepřijetí zpětné vazby, které může vést k emočně vypjatým situacím nebo k nevráživosti mezi spolupracovníky.

Pro získání užitečných dat o tom, jestli je vstupní školení připraveno tak, aby odpovídalo nastaveným strategiím, se domnívám je lepší použít evaluaci. Výhodou jsou ucelené informace o vstupním školení jako celku, ne jen kusé informace získané zpětnou vazbou.

Evaluaci můžeme chápat jako vyhodnocení, kdy chceme získat informace o uskutečněném projektu, školení apod. a chceme ověřit naučené znalosti (Dvořáková, 2006, s. 8).

Evaluaci můžeme chápat i jako zhodnocení, kdy chceme zjistit i kvalitu a přínos projektu či školení (Dvořáková, 2006, s. 8)

Pro potřebu mé bakalářské práce budu slovo evaluace používat jako synonymum. Vyhodnocovat budu celou vzdělávací akci, kdy se však zaměřím spíše na pedagogickou a didaktickou efektivitu. Na ekonomickou efektivitu se zaměřím pouze okrajově z důvodu absence dat potřebných k zhodnocení nákladů na vstupní školení.

„Hodnocení firemního vzdělávání je proces, který stanoví, zda byl problém (viz analýza vzdělávacích potřeb) vyřešen. Je integrální součástí vzdělávání, v postatě je to porovnání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování) odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj cíl. Nástroje a kritéria hodnocení bychom tak měli vytvářet už v rámci úvodních kroků projektování dané vzdělávací akce. Obecně existují čtyři hlavní důvody hodnocení.

- učení,
- zdokonalování,
- kontrolování,
- ověřování“ (Bartoňková, 2010, s. 182)

Na obecné rovině můžeme říci, že hodnocení:

- „slouží ke zjištění, zda vzdělávací akce splnila očekávané cíle nebo vyřešila problém;
- - slouží k identifikaci silných a slabých stránek dané vzdělávací akce;
- přispívá k určení nákladů a přínosů vzdělávací akce a s tím spojených hodnocení, která pomáhají zjistit, jaká technika změny je z hlediska nákladů nejefektivnější;
- pomáhá manažerům zjistit, kteří zaměstnanci budou mít z programu největší užitek;
- posiluje dosažení očekávaných výsledků mezi účastníky;
- posiluje důvěru v hodnotu a smysl vzdělávání ve firmě“ (Belcourt – Wright, 1998, s. 181).

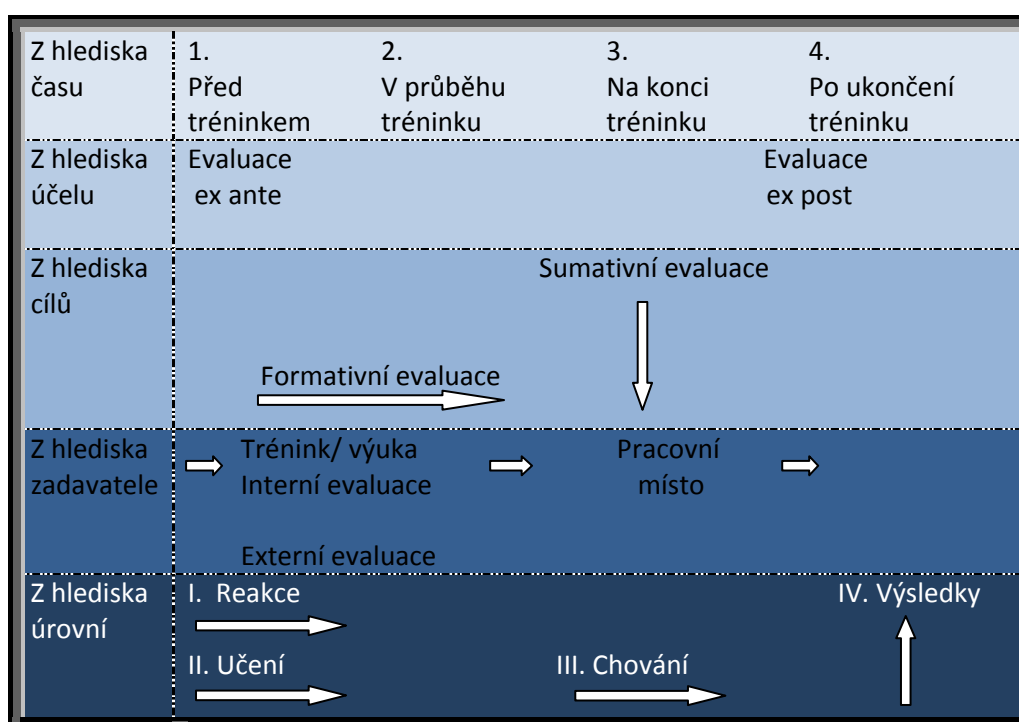
Evaluace vzdělávací akce nám odpoví nejen na otázky obsahu vzdělávací akce, ale hodnotí vzdělávací akci jako komplex. Na úspěchu

vzdělávací akce se podílí i faktory jako správná organizace, prostředí, lektoři a jejich kvalita, studijní materiály a samotný průběh.

### 3.1 Přístupy k evaluaci

Přístupů k evaluaci je několik, což umožňuje vybírat evaluaci, tak aby co nejlépe odpovídala potřebám organizace a také aby byla dobře proveditelná. Jak se bude vzdělávací akce evaluovat musí být rozhodnuto již v projektování programu (Dvořáková, 2006, s. 12)

Nejčastější přístupy k evaluaci jsou vyjádřeny na obrázku č. 4.



Obr. č. 3 Přístupy k evaluaci vzdělávání (Dvořáková, 2006, s. 13)

#### 3.1.1 Přístup z hlediska času

Evaluace před začátkem vzdělávání – slouží k poznání účastníků vzdělávací akce, jaké již mají znalosti či dovednosti a jaké mají očekávání od vzdělávací akce

Evaluace v průběhu vzdělávání – používáme při dlouhodobějších vzdělávacích akcích a ověřujeme si tím, jestli obsah a metody odpovídají plánu. Dále slouží k ověření, že účastníci pokročili ve svých znalostech a také jak oni samo jsou spokojeni s průběhem vzdělávacího programu.

Evaluace na konci vzdělávání – nejčastěji používaná evaluace, obvykle formou dotazníku na spokojenost s celým programem a dále formou testu na ověření nabytých znalostí.

Evaluace po skončení vzdělávání – tato forma evaluace ověřuje, zda získané vědomosti účastníci školení používají v praxi.

Pro komplexní informace o vzdělávací akci je ideální provést všechny čtyři stupně v přístupu z hlediska času.

### **3.1.2 Přístup z hlediska účelu**

Evaluace ex ante – jinak také studie proveditelnosti. Jedná se o evaluaci, která má za úkol zodpovědně spočítat a vyhodnotit, zda daný projekt přinese očekávanou hodnotu. Obvykle ji provádí externí firma, aby evaluace nebyla zkreslena vnitřními údaji.

Evaluace ex post – hodnocení po ukončení projektu. Hodnotí, zda bylo dosaženo předpokládané efektivity projektu.

### **3.1.3 Přístup z hlediska fází a cílů**

Formativní – využívá se v průběhu vzdělávací akce, slouží ke korekci obsahu a metod vzdělávacího programu na základě pozorování a rozhovorů.

Sumativní – probíhá na konci akce a zjišťuje, jaký úspěch měla celá akce, zda se naplnili cíle vzdělávání. Opět formou rozhovoru a dotazníku se tak vyhodnocuje, zda daná akce bude nadále realizována.

### **3.1.4 Přístup z hlediska zadavatele**

Interní - provádí ji samotná instituce, která vzdělávací akci organizuje. Slouží k internímu vyhodnocení, k vlastní kritice. Může zde ale dojít k neobjektivnosti.

Externí – provádí ji externí společnost, ověřuje informace z interní evaluace a říká, zda jsou opravdu splněny cíle vzdělávací akce. Tato forma hodnocení má větší validitu, protože ji provádí externí odborník a nemůže dojít k neobjektivitě.

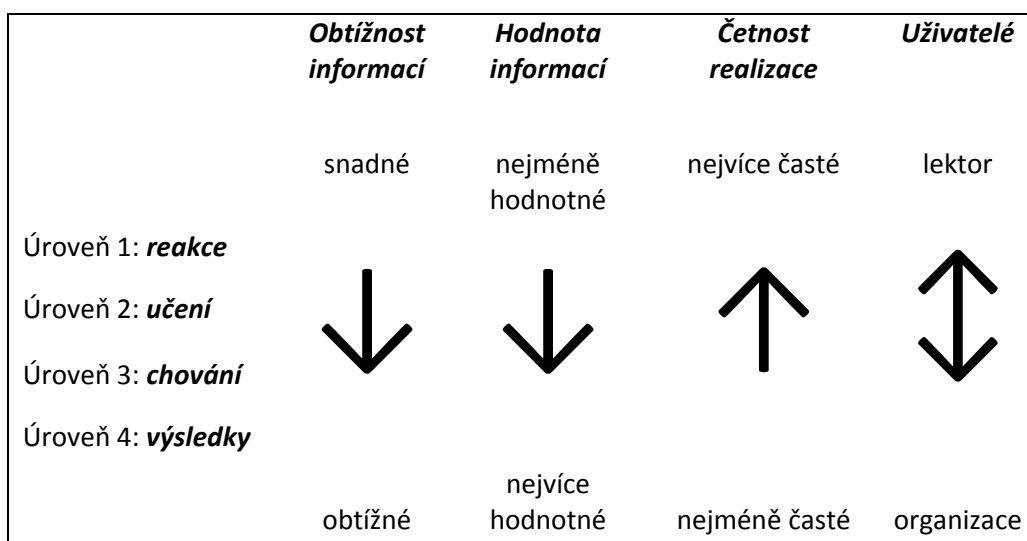
### 3.1.5 Přístup z hlediska úrovní

Kirkpatrickův přístup – měří efektivitu vzdělávání na čtyřech úrovních. Reakce, učení, chování a výsledky. Čím je vyšší úroveň, tím je nákladnější na změření, na druhou stranu poskytuje přesnější hodnotu.

Hamblinův přístup – pětiúrovňový systém hodnocení. První úroveň je reakce, druhý učení, třetí chování, čtvrtý výsledky a pátý hodnoty. Opět se doporučuje pro nejpřesnější měření použít všechny stupně.

### 3.2 Kirkpatrickův model

Nejčastěji používaný přístup k evaluaci je Kirkpatrickův přístup. Může se použít pro evaluaci jen některý stupeň, ovšem ideální je provést všechny čtyři úrovně, aby se získala nejpřesnější data a evaluace odpovíděla na otázku, zda vzdělávací akce byla efektivní pro organizaci – tedy vzdělávání přineslo například vyšší zisky (Dvořáková, 2006, s. 19)



**Obr. č. 4** Možnosti využití Kirkpatrickova modelu evaluace (Dvořáková, 2006, s. 20)

#### *I. Reakce*

Vyhodnocení na tomto stupni sleduje reakce účastníka vzdělávací akce na to, jak byl spokojen s obsahem, prostředím, lektorem atd. Obvykle se provádí hned po skončení akce formou dotazníku. Dle Kirkpatricka je



vhodné zjišťovat reakce na vzdělávání už v průběhu akce, aby lektor mohl měnit způsob vzdělávání a učinit ho více motivačním pro účastníky. Motivace ke vzdělání je důležitým prvkem úspěšnosti dané vzdělávací akce (Dvořáková, 2006, s. 18)

## *II. Učení*

Druhý stupeň vyjadřuje míru získaných znalostí. Odpovídá na otázku, jestli se účastníci vzdělávání něco naučili. Nejčastěji se používá měření pomocí testů, které mohou být i průběžné a ověřují, že vzdělávací akce předává účastníkům nové znalosti v požadované míře. Testy mohou být vědomostní nebo formou reálné situace – hraní rolí (Dvořáková, 2006, s. 18).

## *III. Chování*

Dalším stupněm odpovídáme na otázku, zda účastník vzdělávací akce nově nabyté informace, znalosti a dovednosti používá v praxi. Toto měření je pak nejvíce důležité pro organizaci, která školení navrhla a financovala, protože pokud absolventi školení znalosti používají ve svém pracovním prostředí, pak měla akce smysl a nejspíše splní cíl, pro který byla navržena. Obvyklá doba pro ověření, že absolventi naučené dovednosti používají je několik týdnů až měsíců, aby měli dostatek času si znalosti zažít. Pro hodnocení tohoto stupně se používají různé nástroje pro hodnocení pracovního výkonu a pracovníků. Nejčastěji to pak jsou dotazníky, přímé pozorování, pohovory, samohodnocení, mystery shopping atd. (Belcourt – Wright, 1998, s. 189).

## *IV. Výsledky*

Posledním stupněm evaluace dle Kirkpatricka jsou výsledky. Tento stupeň má odpovědět na otázku, zda vzdělávací akce zvýšila zisk firmy, zlepšila kvalitu služeb, snížila reklamace atd. Vzhledem k tomu, že toto je velice obtížně měřitelné, protože jak poznáme, že změna postojů vede k lepším výsledkům organizace? Proto se používá ještě jedna úroveň - hodnocení návratnosti investic, kde zjišťujeme, jestli se vzdělávání vyplatilo. Pro vypočítání se používá vzorec RoI (Return on Investment):

$$RoI = \frac{p-n}{n} \times 100$$

kde p = příjmy; n = náklady

Výsledek je procentuální návratnost investic. Výpočet návratnosti investic může pak sloužit jako prostředek pro další plánování vzdělávání ve firmě (Dvořáková, 2006, s. 20 – 21).

V následující tabulce jsou uvedeny údaje a metody v hodnocení vzdělávání dle Kirkpatrickových úrovní.

Úroveň	Údaje	Metoda
<b>Reakce</b>	Názory Postoje	Dotazníky, rozhovory Dotazníky
<b>Učení</b>	Znalost  Dovednosti  Postoje	Objektivní testy (ano – ne, výběr z několika odpovědí, krátké odpovědi) Subjektivní testy (eseje, písemné práce, rozhovory) Simulace, hraní rolí  Hraní rolí, přehledy
<b>Chování</b>	Výkon	Nadřízení, podřízení, zákazníci atd. vyplní hodnotící formuláře nebo se účastní pohovorů  Metody a techniky hodnocení pracovního výkonu
<b>Výsledky</b>	Tvrdá data Měkká data	Záznamy z výroby, finance, lidské zdroje Přehledy a rozhovory

**Tab.č. 2** Hodnotící matice (Belcourt – Wright, 1998, s. 195)

### 3.3 Plán evaluace vzdělávací akce

Jak už jsme si řekli, plán evaluace musí být zahrnut již v projektu vzdělávací akce. Samotný plán pak odpovídá na otázky (Dvořáková, 2006, s. 22): Pro koho budeme evaluaci dělat? Proč? Co budeme evaluovat? Kdo ji bude dělat? Kdy a za kolik? Za jakých podmínek? (Dvořáková, 2006, s. 22)

V přípravné fázi evaluace – tedy před samotným zahájením vyhodnocení již musíme mít na všechny otázky odpovězeno. Plán tak obsahuje:

- zadavatele – kdo si evaluaci objednal
- určené cíle – co má evaluace přinést
- předmět – co se bude hodnotit
- evaluátor – kdo bude evaluaci provádět
- časový harmonogram – kdy bude provedena
- finanční rozpočet – kolik bude evaluace stát
- podmínky evaluace – určit specifika vzdělávací akce, přizpůsobit evaluaci těmto podmínkám

V další fázi plánu jsou zahrnuty informace o:

- sběru dat – odkud získáme informace
- metodách a technikách – jakým způsobem budeme informace shromažďovat
- místě a času – kde a kdy bude evaluátor informace dostávat

V závěrečné fázi zpracováváme získaná data a z nich vyplývající využití výsledků. Poté evaluátor vypracuje zprávu o zjištěných skutečnostech, které předává zadavateli (Dvořáková, 2006, s. 22 – 29).

#### **4. Evaluace vstupního školení**

V následujících řádcích provedu evaluaci vstupního školení. Je zřejmé, že tedy zadavatelem i evaluátorem budu já.

Cílem mé práce je vyhodnotit vstupní školení banky, jestli jsou s ním účastníci spokojeni po obsahové stránce, jak byli spokojeni s lektorem, zda školení splnilo jejich očekávání, byly dosaženy cíle, pro které bylo školení připraveno.

Předmětem mého zkoumání bude obsah školení, lektor, průběh školení a cíle.

Evaluaci jsme provedla při psaní této bakalářské práce. Čas byl rozdělen na část pro získávání dat a druhou část jsem věnovala analýze dat a vyhodnocení údajů.

Pro evaluaci vstupního školení jsem zvolila přístup podle Kirkpatricka. Jeho čtyř úroňová metoda hodnocení nejlépe odpovídá mým potřebám. Stěžejní pak budou první dvě úroňe, které jsem schopna hodnotit. Třetí a

čtvrtá úroveň jsou obtížně měřitelné, nemám k nim potřebná data a zkušenosti.

## REAKCE

### 4.1 Dotazník

Dotazník jsem zvolila pro jeho snadnost použití a distribuce. Výhodou je i rychlá analýza získaných dat a také časová nenáročnost pro respondenty. Nevýhodou byla nemožnost osobního setkání se všemi absolventy školení a získání tak vyplnění dotazníku všemi pracovníky. Ze 14 možných vyplněných dotazníků jsem jich, bohužel, obdržela jen 8.

Dotazník byl koncipován jako anonymní, avšak byl vypracován pouze pro mou potřebu bakalářské práce, tedy nebylo třeba se obávat z možných represí za kritiku. Co se od respondentů očekává, jsem vyjádřila v průvodním dopise zasílaném společně s dotazníkem. Po vyplnění mi ho mohli odeslat zpět buď opět emailem (v tuto chvíli však již nebyl anonymní) nebo naskenovat a poslat anonymně přímo ze skenovacího zařízení. Obsahoval 16 otázek, s možností odpovědi podle škály (známky jako ve škole 1 -5), nebo podle míry přínosu či souhlasu a dále tu respondenti měli prostor na vlastní komentář k oblasti, týkající se otázky. Možnosti komentovat cokoli měli ve volných otázkách nebo v závěrečném shrnutí. Dotazník najdete v příloze č. 2.

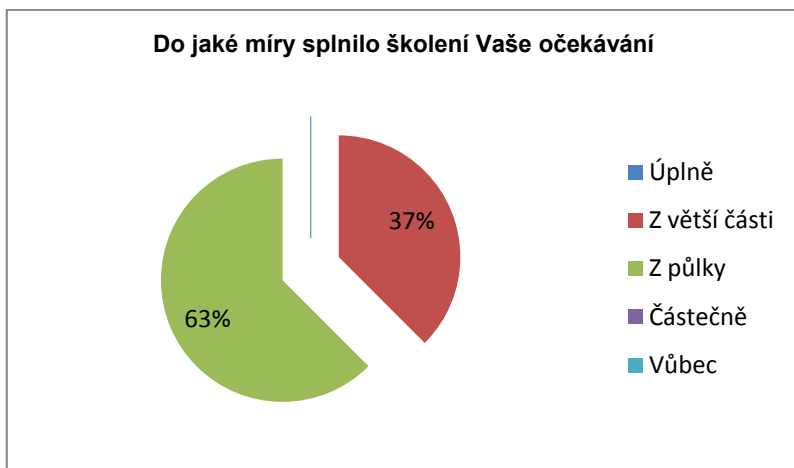
Distribuován byl 7 měsíců po ukončení programu, což mohlo ovlivnit jejich odpovědi v přesnosti. Na druhou stranu měli možnost posoudit, jaké informace skutečně potřebují pro výkon své práce, jaké informace na vstupním školení chyběly, nebo co bylo zbytečné – v praxi nepoužitelné.

### 4.2 Vyhodnocení dotazníku

Jak jsem se již zmínila, dotazník jsem získala pouze od osmi absolventů vstupního školení. Přesto považuji získaná data za relevantní ukazatele spokojenosti se vstupním školením. Když budu vycházet z toho, že se jedná o více jako polovinu účastníků, věřím, že se jedná o dostatečný vzorek pro vyvození návrhů ke zlepšení.

V následujících grafech najdete procentuální poměr odpovědí na otázky v dotazníku:

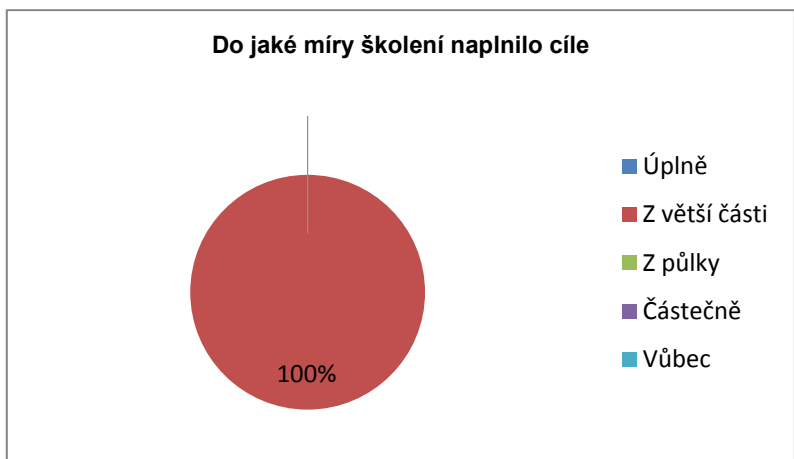
1



V prvním grafu je zobrazeno, do jaké míry splnilo školení očekávání, které účastník od něho měl. Očekávání byla individuální, společné jistě bylo, že po ukončení školení bude mít pracovník ucelené informace potřebné k výkonu bankovního asistenta.

Jak je patrné z grafu, očekávání se nepodařila zcela naplnit, více jak půlka respondentů uvedla, že jejich očekávání byla naplněna jen z půlky. Z komentářů k této otázce vyplynulo, že účastníci očekávali více praktických cvičení, kompletní, přesné a detailní informace, větší intenzitu a kratší časový rozvrh.

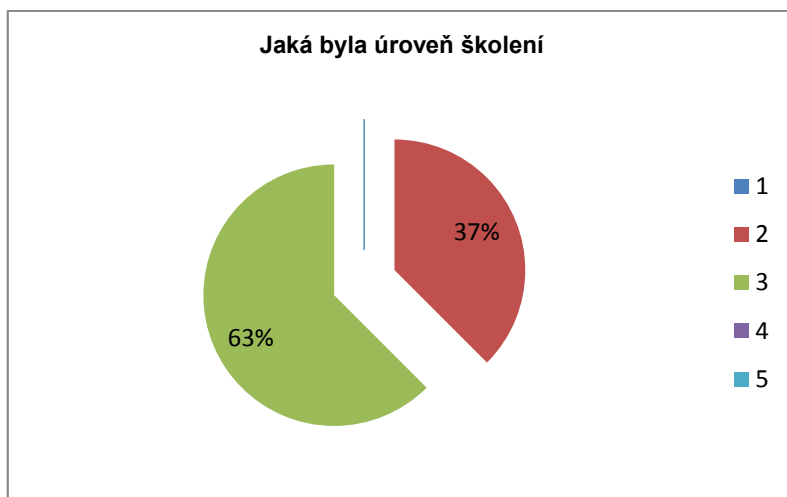
3



Zde je vyjádřena míra splnění cílů, které vstupní školení mělo. Jak je patrné, podle respondentů byly cíle školení naplněny z větší části.

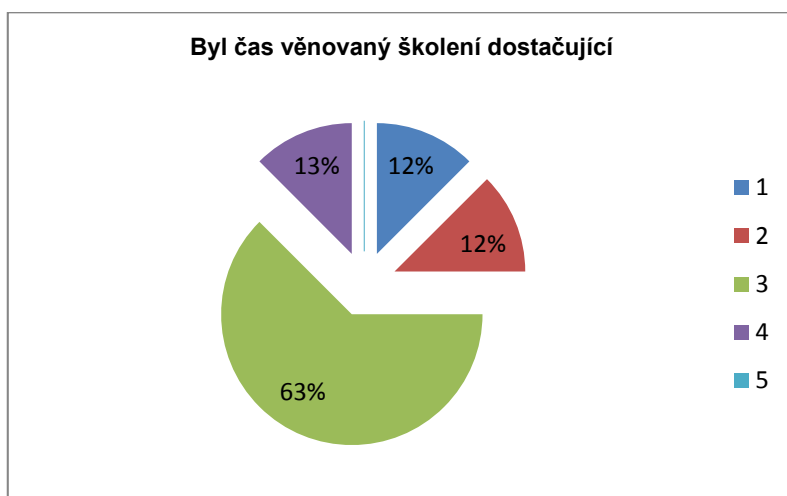
Komentáře k této otázce vyjadřovaly, že předpokládaným cílem bylo získat údaje o bance, jejich hodnotách, o produktech banky a odborně účastníky připravit na praxi. Což se z větší části stalo. Opět chybělo větší praktické zaměření.

4



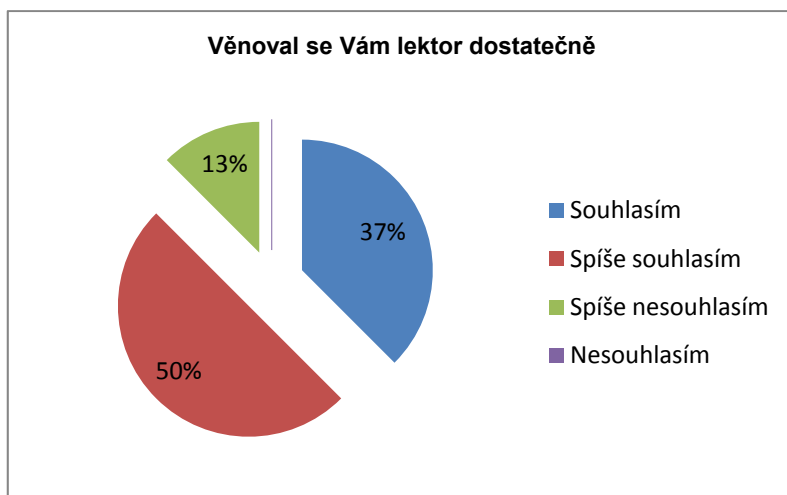
Tato otázka měla být hodnocena jako ve škole, tedy 1 jako výborné a 5 jako nedostatečné. Z odpovědí vyplývá, že úroveň byla hodnocena spíše ke stupni 3 jako dobré. Nejvíce úroveň pokazil fakt, že lektor vstupní školení prováděl poprvé a tudíž chyběly zkušenosti v organizaci a ucelené struktuře. Také některé informace nebyly správné či dostatečné. Negativně školení ovlivnilo i nefungující testovací prostředí na PC.

5



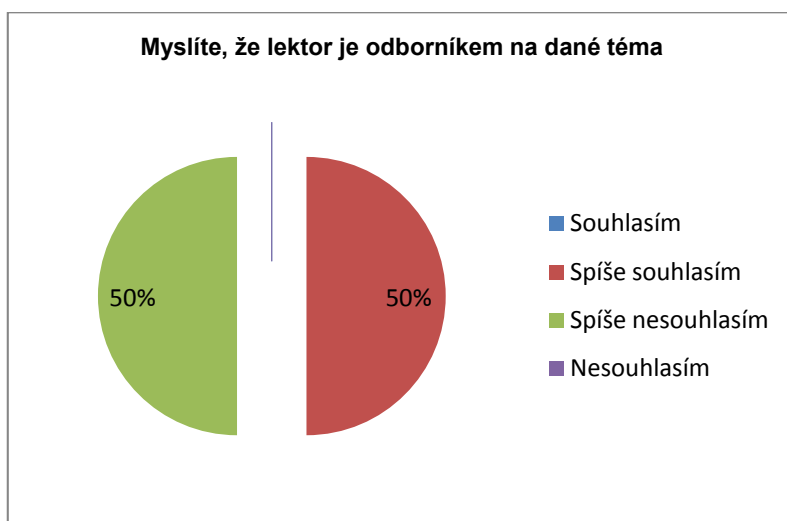
Opět se známkovalo jako ve škole. Ačkoliv je otázka položena, zda byl čas dostatečný, respondenti uváděli, že naopak bylo školení moc dlouhé. Volný čas se vyplňoval hrami, což je sice zábavné, ale účastníci by čas raději věnovali nácviiku dovedností. Příliš dlouhé školení je dokonce nudilo a snižovalo tak jejich motivaci. Uvítali by intenzivnější, ale kratší školení. Naopak čas věnovaný soft skills dovednostem považovali za nedostatečný.

9



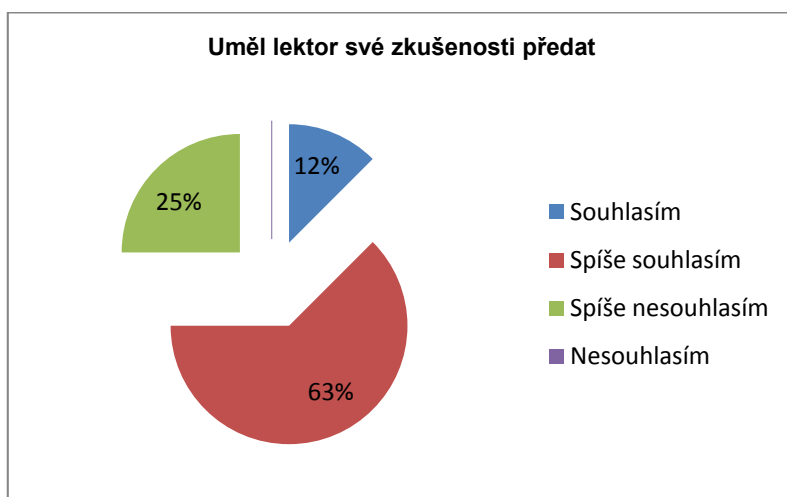
Lektor byl velice ochotný, reagoval na podněty od účastníků. V rámci svých možností se snažil veškerý čas věnovat probíranému tématu. Jeden respondent uvedl, že by uvítal ještě jednoho lektora vzhledem k počtu účastníků, aby se mohli oba věnovat více individuálně.

10



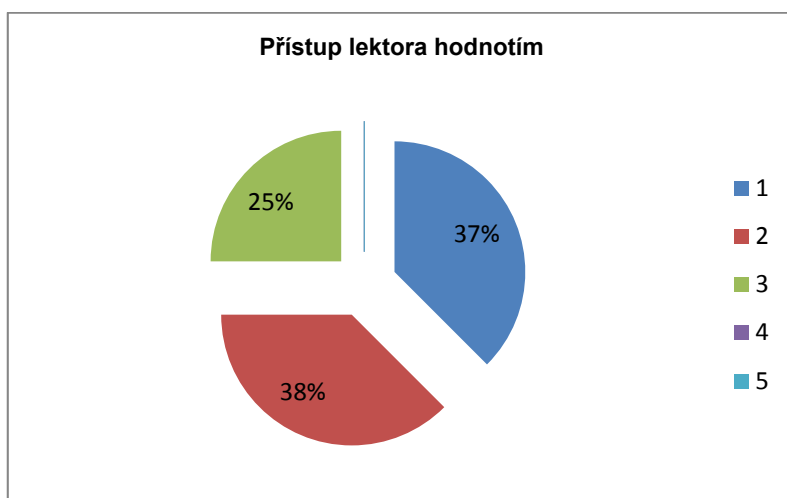
Účastníci hodnotili, jak na ně lektor působil. Ve většině se shodli na tom, že na lektorovi bylo znát, že je to jeho první velké školení, přesto se velice snažil. Nepřiměřeně ho rozladily nečekané situace. Ne vždy znal odpovědi na otázky – co říkal, nekorespondovalo s tištěným materiálem nebo informacemi dříve podanými.

11



Tato otázka je velice podobná s předchozí a odpovědi na ni byly většinou stejné. Jeden respondent uvedl, že zkušeností lektor moc neměl, ale co znal, to předal. Zde je nutné uvést, že lektor vedl tento druh školení poprvé a samotné praxi bankovní asistenta se také věnoval jen krátce.

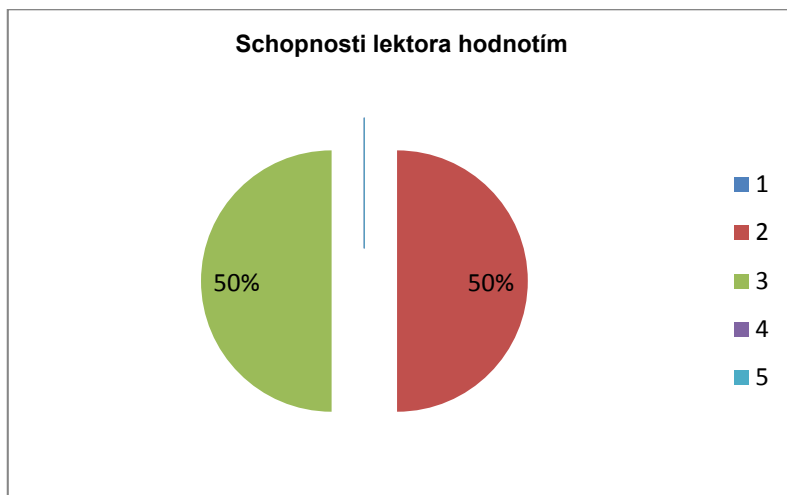
12





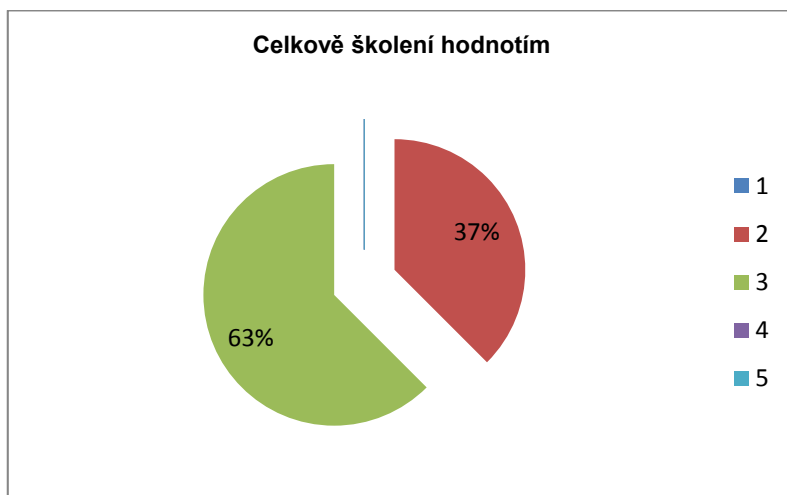
Přístup lektora byl hodnocený jako velice přátelský a milý. Bohužel i sem vstupoval dojem nezkušenosti, který byl patrný. Nervozita a nesystematičnost sehrály svou roli v hodnocení.

13



Schopnosti lektor jistě má, je zapotřebí ještě zpracovat na tréninku určitých dovedností. Všichni účastníci se shodli na tom, že v budoucnu bude jistě dobrým lektorem, v době vstupního školení však jeho talent nestačil.

14



Celkově školení podle účastníků bylo na 2 -3. Nejvíce je kritizována délka školení, nesystematičnost a malé zapojení praktických cvičení. Nejvíce byli spokojeni s neformálností, přátelskou atmosférou a kolektivem.

Za důležité považuji i vyhodnocení otázek číslo 6, 7, 8.

Otázka, co nejvíce pomohlo účastníkům školení pro práci bankovního asistenta, nejčastěji obsahovala odpověď, že praktická cvičení a návštěvy poboček.

Naopak, co nejméně pomohlo, bylo neustálé opakování pilířů banky a hry.

Co by účastníci uvítali do budoucna je větší praxe na pobočkách, promyšlená, systematická struktura a důraz na získání dovedností pro komunikaci s klientem.

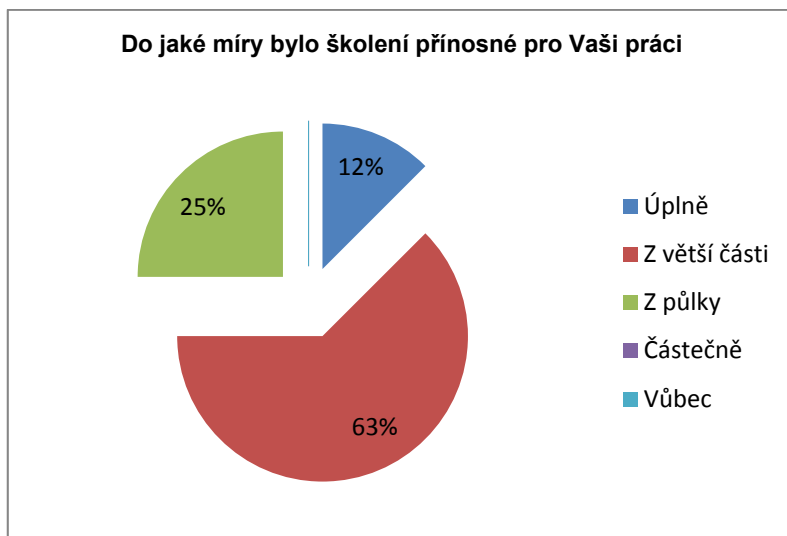
## UČENÍ

### 4.3 Testy

Test je nejpoužívanější forma měření míry získaných znalostí. Ideální je provést test před vzděláváním a po vzdělávání. Při vstupním školení je jasné, že účastníci kurzu nemají žádné nebo jen malé vědomosti o bankovních produktech a proto stačí provést test až po ukončení školení nebo v jeho průběhu.

Banka prováděla vědomostní průběžné testy i závěrečný test a vím, že tyto testy všichni účastníci splnili na více než 80%, jak si školení kladlo za cíl. Vyhodnocení testů totiž probíhalo přímo na školení a tak jsme navzájem mohli sledovat, kdo je jak úspěšný.

Jako ukazatele pro učení bych považovala i zhodnocení samotných účastníků. V dotazníku odpovídali na otázku, do jaké míry vstupní školení bylo přínosné pro jejich práci. Jak je v následujícím grafu vidět, účastníci školícího kurzu si myslí, že je připravilo z větší části na výkon své práce. Tedy jsou přesvědčeni, že se naučili potřebným znalostem o bance.



## CHOVÁNÍ A VÝSLEDKY

Jak jsem uvedla v úvodu evaluace vstupního školení, této části se dotknu jen okrajově z důvodu absence potřebných údajů. Přesto si troufnu říct, že znalosti, které jsme se na úvodním školení naučili, používáme v praxi. Oporou v mém tvrzení je i fakt, že bez znalostí produktů, procesů a pravidel bychom práci bankovního asistenta nemohli vykonávat a zřejmě bychom nikdo z absolventů školení již v bance nepracovali.

Vliv vstupního školení na firemní ukazatele jsou velice obtížně měřitelné. Avšak mohu říct, že pobočka v Ústí nad Labem plní své prodejní plány od začátku velice dobře. I v Olomouci se daří plnit prodejní cíle na vysoké úrovni.

Samozřejmě to není jen vstupní školení, které ovlivňuje splnění prodejního plánu. Jsou tu různé další faktory. Vstupní školení je však základem odborných znalostí každého asistenta, bez kterých by se jen těžko od začátku orientoval v pracovním procesu, v poskytování služeb, v nabídkách konkurence, v argumentaci, v práci s klientem atd.

Na základě toho je zřejmé, že vstupní školení se vyplatilo ve smyslu předání důležitých znalostí pro výkon práce a můžeme tedy předpokládat, že bude dosažena kvalita poskytovaných služeb s minimem reklamací, či stížností.

V této úrovni je třeba také zohlednit efektivitu školení v podobě peněz. Náklady na dopravu, ubytování v hotelu v Praze a stravné nebudou nízké. Proto by se mělo školení plánovat tak, aby tyto náklady byly co nejnižší. Pokud bude pracovník již vykonávat svou práci na některé z poboček, bude již přinášet zisky a zároveň získá největší zkušenosti a znalosti.

## ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

Evaluaci jsem provedla z vlastního uvážení, kdy bych chtěla vytknout nedostatky ve vstupním školení banky a dále podpořit správné kroky, které obsahovalo.

Vstupní školení jsme zvolila právě proto, že jsem přesvědčena o jeho důležitosti pro rychlý a efektivní start bankovního asistenta v této bance.

Pro hodnocení jsem zvolila Kirkpatrickovu metodu, s důrazem na první dvě úrovně. Pro získání dat jsem zvolila dotazník, jako nejsnazší techniku sběru dat. Dotazník jsem odeslala účastníkům stejného školení, které jsem absolvovala já.

Z analýzy dat vyplynulo, že účastníci školení získali potřebné základní znalosti o bance, jejích službách a produktech. Po ukončení ovládali procesy banky, uměli obsluhovat program v PC, ve kterém denně pracují.

Účastníkům na školení chyběla větší intenzita. Hry by nahradili praktickým nácvikem dovedností a dále postrádali větší důraz na připravenost v komunikaci s klientem.

Věřím, že mnou získané údaje mohou být přínosné i pro banku při tvorbě dalších školení.

## 5. Návrhy na úpravu vstupního školení

Pokud porovnáím výsledky dotazníkového šetření s teoretickými cíly, které jsme definovala v plánu vstupního školení (kapitola 2.3), tak mohu konstatovat, že byly naplněny z větší části. Absolventi školení jsou schopni velice kvalitně podat klientům informace o bance, pomoci jim, představit banku, ale jistota v komunikaci s klientem a při řešení nestandardních situací jim v začátcích samostatné práce chyběla.

Z těchto důvodů bych navrhla vstupní školení upravit následovně:

- vstupní školení, které je plánované na jeden měsíc rozdělit na dvě části: teorie + praxe. Teoretickou část a samostatnou práci provést v prvních 14 dnech a dalších 14 dní předat nováčka na pobočku, kde pod dozorem mentora bude vykonávat již svou práci;
- lépe pracovat s časem – bez zbytečných proluk;
- zkrátit čas věnovaný pilířům banky na polovinu času a tento získaný čas věnovat nácviku komunikace v podobě hraní rolí;
- prodejní rozhovor rozebrat více do hloubky a opět k němu přiřadit hraní rolí, předat typy, jak vést úspěšný prodejní rozhovor;
- zapojit více stávající bankovní asistenty pro výcvik nováčků – výhoda je praktická zkušenost těchto lidí, možnost předání osobních zkušeností, jistota v podávaných informacích;
- zajistit odbornost lektora, vstupní školení by měl vést zkušený lektor, případně pracovat pod dohledem zkušenějšího lektora;
- zajistit funkčnost technického zázemí.

## **Závěr**

Ve své bakalářské práci jsem vás seznámila s jednou bankou v České republice. Dále jsem popsala banku jako celek a zaměřila jsem se na vstupní školení pro bankovní asistenty, které banka realizuje při náboru nových zaměstnanců na tuto pozici.

Cílem pak bylo pomocí Kirkpatrickova modelu provést evaluaci tohoto školení, což jsem provedla. Největší výpovědní hodnotu měl dotazník, který jsem rozeslala účastníkům školení a po provedení analýzy jsem došla k závěru, že vstupní školení z větší části účastníky uspokojilo. Přesto školení vytýkali nedostatky v podobě nedostatečného využití času, menšího podílu praktických cvičení apod., které jsem shrnula v návrzích na úpravu školení.

Banka plánuje v letošním a příštím roce otevřít další pobočky. Bude provádět opět hromadné vstupní školení. Věřím, že mé návrhy na úpravu školení by mohli přinést větší spokojenost účastníků se školením a také možná snížit náklady spojené se zaškolením nových pracovníků banky.

## **Anotace**

Příjmení a jméno autora: Kateřina Kozáková

Název katedry a fakulty: Sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název diplomové práce: Evaluace vzdělávací akce; vstupní školení  
v bance

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Počet znaků: 52 316

Počet příloh: 2

Počet titulů použité literatury: 9

Klíčová slova: banka, vstupní školení, vzdělávání, evaluace,  
bankovní asistent

Keywords: bank, initial training, education, evaluation, bank assistant

### **Anotace:**

Práce se zabývá vstupním školením banky v České republice a evaluací tohoto školení. Je v ní popsána banka, proces výběru pracovníků na pozici bankovního asistenta, příprava vzdělávací akce a projekt na evaluaci vzdělávací akce. Autorka v závěru práce provedla evaluaci vstupního školení dle Kirkpatrickova modelu se zaměřením na první dvě úrovně. K vyhodnocení využila dotazník, který následně analyzovala a navrhla úpravy pro vstupní školení, které vyplynuly z této analýzy. Navržené úpravy by měly sloužit k zefektivnění a zkvalitnění vstupního školení.

### **Annotation:**

This thesis focuses on initial training and its evaluation used in a bank in the Czech Republic. The thesis describes the bank itself and the process of hiring and recruitment of bank assistants, preparation of educational event and its evaluation. At the end the author evaluates the initial training according to the first two levels of Kirkpatrick's model. For this evaluation the author uses questionnaire. The results of this questionnaire are analyzed and then used for suggestion of possible modifications that should make the initial training of the bank assistants more efficient.

## Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. BELCOURT, M. – WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, 243 s. ISBN 8071694592.
5. DVOŘÁKOVÁ, M. *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých: studijní text pro distanční studium*. 1. vyd. Olomouc: Hanex, 2006. 45 s. ISBN 80-857-8362-2.
6. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
7. MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. vyd., přeprac. Praha: ASPI, 2004, 146 s. ISBN 80-735-7045-9.
8. POKORNÁ, D. *Projektování vzdělávacích aktivit*. 1. vyd. Olomouc: VUP, 2000. 46 s. ISBN nevedeno
9. WRIGHT, P. M. – NOE, R. A. *Management of organizations*. 1. vyd. London: Irwin, 1996. ISBN 978-007-1156-226.



## **Příloha č. 1**

### **Dotazník pro účastníky vstupního školení**

**Název kurzu: Vstupní školení**

**Datum: červen 2012**

**Jméno lektora: J. G.**

#### **1. Do jaké míry splnilo školení Vaše očekávání?**

Úplně      Z větší části      Z půlky      Částečně      Vůbec

Vlastní komentář

#### **2. Do jaké míry bylo školení přínosné pro Vaši práci?**

Úplně      Z větší části      Z půlky      Částečně      Vůbec

Vlastní komentář

#### **3. Do jaké míry školení naplnilo své cíle?**

Úplně      Z větší části      Z půlky      Částečně      Vůbec

Vlastní komentář

#### **4. Jaká byla úroveň školení? (ohodnoťte jako ve škole známkou 1 – 5)**

1      2      3      4      5

Vlastní komentář

#### **5. Byl čas věnovaný školení dostatečný?**

1      2      3      4      5

Vlastní komentář

#### **6. Nejvíce mi pomohlo.....**

**7. Nejméně mi pomohlo .....**

**8. Je něco, co byste příště v kurzu uvítali?**

**9. Věnoval se Vám lektor dostatečně?**

Souhlasím      Spíše souhlasím      Spíše nesouhlasím      Nesouhlasím

Vlastní komentář

**10. Myslíte, že lektor je odborníkem na dané téma?**

Souhlasím      Spíše souhlasím      Spíše nesouhlasím      Nesouhlasím

Vlastní komentář

**11. Uměl lektor své zkušenosti předat?**

Souhlasím      Spíše souhlasím      Spíše nesouhlasím      Nesouhlasím

Vlastní komentář

**12. Přístup lektora hodnotím**

1      2      3      4      5

Vlastní komentář

**13. Schopnosti lektora hodnotím**

1      2      3      4      5

Vlastní komentář

**14. Celkově školení hodnotím**

1      2      3      4      5

Vlastní komentář

**15. Ke zkvalitnění školení by pomohlo**

**16. Cokoliv, co chci dodat ke školení**

## Příloha č. 2

PLÁN ŠKOLENÍ - ČERVEN 2012					
	28.05.12	29.05.12	30.05.12	31.05.12	01.06.12
	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek
8:00					
9:00					
10:00					HR (smlouvy, dokumenty)
11:00					
12:00					
13:00					Úvod do školení
14:00					Air Bank (představení společnosti)
15:00					Motivace, hodnocení, operativa
16:00					
17:00					
18:00					

				Tereza B., Pěra Š.	
	04.06.12	05.06.12	06.06.12	07.06.12	08.06.12
	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek
8:00					
9:00	Mystery Shopping		Bankovní pojmy	Opakování témat - pilíře, produkty, procesy	Pobočka
10:00		Tendr na banku	Produkty - obecná charakteristika		
11:00		Brandbook - hodnoty	Identifikace klienta		
12:00					
13:00				Práce v IB - scénáře	
14:00	HR (povinná školení ze zákona)	Air Bank - pilíře	Distribuce, proces walkin	Příprava na analýzu 1	Pobočka
15:00		Práce s webem	Soft skills - zpětná vazba		
16:00		Zadání úkolů, dotazy			
17:00					
18:00					

## Příloha č. 2

		<b>Fanda D., Eliška L.</b>			
	11.06.12	12.06.12	13.06.12	14.06.12	15.06.12
	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek
8:00					
9:00	Analýza konkurence 1		Petra Jelečková - sociální síť	Opakování témat - produkty, procesy, formuláře, mobilita	Pobočka
10:00		Seznámení s Apedii (Marta)	Práce v IB - scénáře		
11:00		Smluvní dokumentace, formuláře			
12:00					
13:00				Práce v IB - scénáře	
14:00	Analýza konkurence 1	Host (Rostá Kocman)	Důchody	Prezentace analýzy 1, příprava na analýzu 2 a 3	Pobočka
15:00		Mobilita	Soft skills - typologie		
16:00					
17:00		Zadání úkolů, dotazy			
18:00					

		<b>Jakub Š., Tomáš H.</b>			
	18.06.12	19.06.12	20.06.12	21.06.12	22.06.12
	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek
8:00					
9:00	Analýza konkurence 2		Identifikace klienta / Martina	Pobočka (Tým Olomouc) / Hráského IB (Tým Ústí)	Analýza konkurence 3
10:00		Checkpoint - shrnutí dosavadního průběhu školení	OBS / kompletace na POS		
11:00					
12:00					
13:00					
14:00	Analýza konkurence 2	Host (Hanka Hyklová)	OBS / kompletace na POS	Soft skills - prodejní rozhovor	Analýza konkurence 3
15:00		Práce v IB - scénáře			
16:00		Zadání úkolů, dotazy			
17:00					
18:00					

## Příloha č. 2

				Silva D., Mirka G.	
	25.06.12	26.06.12	27.06.12	28.06.12	29.06.12
	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek
8:00					
9:00	Pobočka		Pobočka (Tým Ústí) / Hráského IB (Tým Olomouc)	Opakování témat - co je potřeba doplnit, zopakovat?	Pobočka
10:00		Prezentace analýzy 2		Test - teorie + IB	
11:00		Práce v IB - scénáře			
12:00					
13:00					
14:00	Pobočka	Host (Marketing)	Nastavení přístupů (Marta)	Prezentace analýzy 3	Pobočka
15:00		Příprava na Test - teorie + IB		Ukončení tréninku	
16:00			Rezerva		
17:00					
18:00					

