



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

**System rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v
bankovním sektoru v kontextu
pandemie Covid-19**

Vypracovala: Natálie Zelenková

Vedoucí práce: Ing. Markéta Kocourková, Ph.D.

České Budějovice 2023

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Natálie ZELENKOVÁ**
Osobní číslo: **E20388**
Studijní program: **B0413A050023 Ekonomika a management**
Téma práce: **Systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru v kontextu pandemie Covid-19**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru s ohledem na vliv opatření a restrikcí pandemie Covid-19 a navržení změn vedoucích ke zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

Analýza teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného stavu a analýzy vlivu pandemie Covid-19 na systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru; analýza a syntéza dat; návrhy a doporučení na zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika bankovního sektoru.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Zhodnocení vlivu pandemie Covid-19 na systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.
7. Diskuze a návrh změn.
8. Závěr.
9. Přehled použité literatury.
10. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **40 – 50 stran**

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

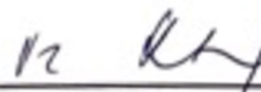
Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávacímu pracovnímu*. Praha: Grada.
- Hornáthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.

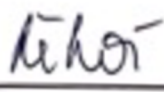
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Adamová
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 7. ledna 2022

Termín odevzdání bakalářské práce: 14. dubna 2023


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 17. ledna 2022

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Natálie Zelenková

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Markétě Kocourkové, Ph.D. za poskytování rad, odborné konzultace a trpělivé vedení práce, které mi pomohli při zpracování této práce. Poděkování patří také všem respondentům, kteří si našli čas pro vyplnění dotazníkového setření.

Obsah

1	Úvod	1
2	Literární přehled.....	2
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	2
2.2	Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.....	4
2.3	Strategický přístup ke vzdělávání zaměstnanců.....	6
2.4	Systematické vzdělávání.....	6
2.4.1	Analýza a identifikace potřeb a definice cílů vzdělávání	7
2.4.2	Plánování vzdělávání	9
2.4.3	Realizace vzdělávání	13
2.4.4	Vyhodnocení.....	14
2.5	Trendy podnikového vzdělávání.....	15
2.6	Stav v ČR (výzkum EUROSTAT CVTS)	16
2.7	Bankovní sektor.....	17
2.7.1	Charakteristika českého bankovního sektoru.....	18
2.7.2	Oblasti vzdělávání.....	18
2.8	Pandemie Covid-19.....	19
3	Cíl práce a metodika	20
3.1	Cíl.....	20
3.1	Metodika	20
4	Analýza vzdělávání a rozvoje pracovníků	22
4.1	Obecná charakteristika podniků.....	22
4.2	Výsledky dotazníkového šetření	22
4.3	Ověření hypotéz.....	48
5	Diskuse a návrh změn	51
5.1	Diskuse	51
5.2	Návrh změn	53

6	Závěr	57
7	Summary	58
8	Seznam literatury	59
9	Seznam obrázků, tabulek a grafů	61
10	Seznam příloh.....	62

1 Úvod

Lidské zdroje jsou klíčovou složkou každé organizaci. Zaměstnanci jsou tím nejcennějším aktivem, které organizace má, a je tedy důležité pečovat o jejich vzdělávání, rozvoj a celkový blahobyt. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců přispívá k větší efektivitě při plnění pracovních povinností a přispívá k růstu a rozvoji organizace. Aby bylo vzdělávání takto prospěšné, musí být systematické. Systém při vzdělávání zaměstnanců je zásadním prvkem pro úspěšné a efektivní vzdělávání. Správně navržený systém vzdělávání dokáže rychle reagovat na identifikované potřeby vzdělávání a dále plánovat, realizovat a vyhodnocovat potřebné vzdělávací aktivity. Může tak organizaci pomoci přizpůsobit se rychle měnícímu se pracovnímu prostředí a zlepšit výkonnost svých zaměstnanců.

Tématem této bakalářské práce je právě systémem rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Cílem bakalářské práce je zhodnocení systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru s ohledem na vliv opatření a restrikcí pandemie Covid-19 a na základě analýzy bude práce navrhnout změny, které by mohly vést ke zlepšení současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v bankovním sektoru.

Tato práce je rozdělena na dvě hlavní části. První část se zaměřuje na teoretické základy lidských zdrojů a jejich vývoj v čase. Dále se zabývá tématem rozvoje a vzdělávání zaměstnanců a zdůrazňuje jeho význam. Popisuje strategické a systematické vzdělávání a postupy při identifikaci potřeb, plánování, realizaci a vyhodnocování vzdělávacích akcí. Popisuje také aktuální trendy v podnikovém vzdělávání a situaci v oblasti vzdělávání zaměstnanců v České republice. Charakterizuje bankovní sektor a situaci, která nastala během pandemie Covid-19. Ve druhé části je proveden výzkum a analýza současného stavu vzdělávání v organizacích poskytujících bankovní a peněžní služby v České republice a následně jsou představeny návrhy změn, které povedou ke zlepšení současné situace. Společnosti jsou označeny jako Společnost X a Společnost Y v zájmu udržení anonymity.

2 Literární přehled

2.1 Řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2015) je řízení lidských zdrojů vše, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích a zahrnuje činnosti strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.

Řízení lidských zdrojů se v odborné literatuře spojuje s termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení a další. Mnozí je považují za synonyma, z teoretického pohledu tomu tak ale není. Rozdíl pozorujeme především mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů. To je pokládáno za nejmodernější pojetí personální práce dnes a můžeme proto říct, že některé termíny označují vývojové fáze ale i koncepce personální práce (Koubek, 2015).

Pojem řízení lidských zdrojů je odvozen od anglického *human resource management* (HRM) a může být vyložen dvěma způsoby. V prvním je personální práce, respektive personalistika, popisována jako řízení a vedení pracovníku v organizaci. Druhá verze charakterizuje současné pojetí personální práce, praktikované postupy a přístupy organizace k řízení a vedení lidí (Šikýř, 2014).

Vývoj řízení lidských zdrojů

Vlivem průmyslové revoluce, tedy na přelomu 19. a 20. století, docházelo v odvětví hospodářské výroby k novému přístupu zacházení se zaměstnanci. To se soustředilo pouze na určitou část pracovně právních vztahů (Vojtovič, 2011). Podle Armstronga (2015) se v tomto období používal pojem „péče o pracovníky“, ten později nahradilo „řízení pracovních sil“ či „řízení práce“. Následně se od 40. let 20. století používal termín „personální řízení“. Dnes nejčastěji používáme termín „řízení lidských zdrojů“.

Postoj organizace k řízení a vedení pracovníků se odvíjí od zvolené koncepce personální práce. Za současnou koncepci považujeme řízení lidských zdrojů. Dříve existovali ale i jiné koncepce, to znamená rozdílné přístupy k řízení a vedení pracovníků. Všechny tyto koncepce zároveň představují vývojové etapy personální práce v historii (Šikýř, 2014).

Nejčastěji se uváděli následující koncepte personální práce:

- Personální administrativa

Historicky je považována za nejstarší koncepci personální práce. Byla chápána jako služba zabezpečující administrativní práci a procesy spojené s vedením lidí, uchováváním dokumentů a poskytováním informací řídicím složkám organizace (Koubek, 2015). Pracovníci byli pouze pracovní silou a jejich práce byla považována za shodnou s prací strojů. Cílem bylo zvyšovat výkon a efektivitu práce, tím že byla jednodušší a často se opakovala. Proto nebylo nutné nákladné zaučování a podniky mohli zaměstnávat nekvalifikované lidi (Šikýř, 2014).

- Personální řízení

Představuje koncepci, která se poprvé objevila před druhou světovou válkou, ale projevit se začala až kolem 40. let 20. století. Organizace si začali uvědomovat důležitost člověka, který najednou představoval zdroj konkurenceschopnosti a prosperity podniku. Nově vznikali personální útvary, které zahájili personální politiku a rozvíjeli metody personální práce uvnitř organizací (Koubek, 2015). Personální práce se stala opravdovou profesí a personalisté získávali větší odpovědnost a více pravomocí. Hlavní náplní práce však stále bylo řešení organizačních problémů bez možnosti ovlivňování personální strategie v podniku (Šikýř, 2014).

- Řízení lidských zdrojů

Historicky nejmladší koncepcí je řízení lidských zdrojů. Do povědomí se dostala v 80. letech minulého století, kdy se z „*Personální práce (se) stává nejdůležitější oblastí řízení organizace*“ říká Šikýř (2014, s. 93). V souladu s touto koncepcí začali organizace vybírat schopné a motivované lidi, aby snáze dosáhli dlouhodobého úspěchu, a ještě větší konkurenceschopnosti. Řízení lidských zdrojů charakterizuje uplatňování strategie a aspirování k dosažení strategických cílů podniku, respektování externích podmínek (politické, ekonomické, sociální apod.) (Šikýř, 2014). Od koncepcie personálního řízení se také liší tím, že personální práce už dále není pouze pro odborné personalisty a stává se prvkem každodenní pracovní náplně všech vedoucích pracovníků (Koubek, 2015).

Jednotlivě tyto koncepte znázorňují postupně se měnící stádia vývoje a pohledu na význam lidí a personální práce pro dosažení úspěchu v organizacích. Zjednodušeně koncepte vysvětluje Tabulka 1.

Úkolem řízení lidských zdrojů je, aby podnik prosperoval a neustále zvyšoval svoji výkonnost. Takový úkol se plní pomocí využití všech zdrojů podniku, tedy materiálních, finančních, informačních a nejpodstatněji lidských zdrojů. A protože lidské zdroje ovlivňují všechny ostatní složky podniku, musí se pracovní schopnosti pracovníků neustále rozvíjet, aby využívali svého plného potenciálu a nakládali správně se zbývajícími zdroji podniku (Koubek, 2015).

Tabulka 1 – Koncepce a vývojové etapy personální práce

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	pracovní síla	konkurenční výhoda	unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Vlastní zpracování dle Šikýř, 2014, s. 88

2.2 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj pracovníku je jednou z nejdůležitějších personálních činností, které se v podniku odehrávají. Lidský faktor je pro organizaci klíčovým prvkem, a proto je důležité, aby byli vybráni ti vhodní, motivovaní a formovatelní pracovníci, kteří budou mít vůli zdokonalovat své schopnosti a dovednosti (Folwarczná, 2010). A jelikož významnost lidských zdrojů v podniku neustále roste, dochází také v návaznosti na to k růstu důležitosti podnikového vzdělávání. Kvůli této důležitosti je potřebná strategická příprava alespoň na tři až pět let do budoucna (Hroník, 2007), která přímo souvisí a vychází ze podnikové a personální strategie a je důležité, aby mezi nimi panovala shoda.

Rozvoj zaměstnanců

Oproti vzdělávání je rozvoj schopností obsáhlejší pojem. Abychom ho mohli definovat, musíme definovat pojem „Učení“. Učení je možné popsat jako proces změny, spontánní nebo organizovaný, při kterém dochází k novému poznání či konání. Rozvoj oproti tomu představuje dosažení změny prostřednictvím učení (Hroník, 2007). Jedná se o nepřetržitý proces, poskytující příležitosti, činnosti a další možnosti rozvoje praktických schopností a vyšší efektivity (Folwarczná, 2010).

Vzdělávání zaměstnanců

„Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také přispěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, je podnikové vzdělávání“ uvádí Tureckiová (2004, s. 89).

Pojem firemní či podnikové vzdělávání představuje vzdělávací proces organizovaný podnikem či firmou. Zahrnuje jak povinné a kvalifikační vzdělávání, tak získávání i zvyšování, prohlubování a udržování již získané kvalifikace pracovníka (Bartoňková, 2010). Podle Koubka (2003) se podnikové vzdělávání zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu. Jeho součástí jsou sociální vlastnosti potřebné při vytváření prospěšných pracovních vztahů. Podnikové vzdělávání vyjadřuje nelhostejnost vůči svým zaměstnancům, dává jim perspektivu a umožňuje zdokonalování v jejich konkurenceschopnosti na trhu práce (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Za dva podobné ale rozdílné termíny týkající se vzdělávání zaměstnanců, které bychom neměli zaměňovat, považujeme firemní a profesní vzdělávání. Andragogický slovník Průchy a Vetešky (2014, s. 862) popisuje podnikové vzdělávání jako *„souhrn edukačních aktivit, které zajišťuje organizace (podnik, firma). Cílem je doplnit (rozšířit, prohloubit či zvýšit) nebo změnit (rekvalifikovat) kvalifikaci pracovníků“*. Na rozdíl od toho profesní vzdělávání *„zahrnuje všechny formy profesního vzdělávání a odborné přípravy v rámci počátečního, formálního vzdělávání a všechny formy vzdělávání dospělých spojené s výkonem povolání či zaměstnání. Cílem je rozvíjet postoje, znalosti a schopnosti požadované pro výkon určitého povolání.“*. To se dá získat ve vzdělávacích institucích, profesních sdruženích i v podnicích.

Vzdělávání zaměstnanců je důležité hned z několika důvodů uvádí Kum (2014). Učení se novým dovednostem napomáhá ke zlepšení schopnosti přizpůsobit se změnám. Čím kvalifikovanější je pracovní síla, tím snadněji se celá organizace přizpůsobí změnám, které mohou nastat. S tím souvisí inovace v organizaci. Organizace modernizují své vybavení a pokud se zaměstnancům nedostane průběžného školení a nebudou otevřeni inovacím, nebude nové vybavení využíváno optimálně. V neposlední řadě pomáhá vzdělávání zaměstnanců ke zlepšení morálky. To znamená, že zaměstnanci, kteří si průběžně zvyšují své pracovní dovednosti, zlepšují svou produktivitu a přispívají k plnohodnotnému osobnímu rozvoji i mimo zaměstnání.

V dnešní moderní době jsou na zaměstnance stále zvyšovány požadavky ohledně prohlubování a rozvíjení jejich znalostí a dovedností a není tak divu, že se profesní vzdělávání pro

zaměstnanec stalo neodmyslitelným celoživotním procesem. Aby tento proces fungoval, musí být systematický a strategický (Koubek, 2015).

2.3 Strategický přístup ke vzdělávání zaměstnanců

Všeobecná definice strategie uvádí, že je to předem promyšlený plán vedoucí k dosažení předem určeného cíle. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 80) uvádí, že „*Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie.*“. Dedouchová (2001, s. 1) popisuje strategii podniku jako „*dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů*“. Je důležité, aby nebyl zaměňován význam pojmů strategie a cíl. Charvát (2006) nám tento rozdíl vysvětluje tak, že cíle jsou konkrétní body, kterých chceme dosáhnout. Na rozdíl od strategie, která určuje způsob, jakým daných cílů dosáhneme. A pokud nemáme strategii, na dané cíle nikdy nedosáhneme.

Vzhledem k významnosti podnikové strategie a vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, je nezbytné, aby byla nastavena strategie vzdělávání a rozvoje. Tato strategie musí být podřazená nejen strategii podnikové, ale i personální strategii a je třeba, aby byla tvořena s ohledem na stanovené nadřazené cíle (Hroník, 2007). Záměrem vytvoření a implementace strategie vzdělávání je především redukovat nebezpečí chyb a být v pozici, kdy na ně podnik je schopen reagovat nebo je dokonce předvídá, případně je přivolává a zužitkovává ve svůj prospěch. Důležitost strategie je tedy v získání a udržení konkurenční výhody a dodržování stanovených cílů (Bartoňková, 2010).

2.4 Systematické vzdělávání

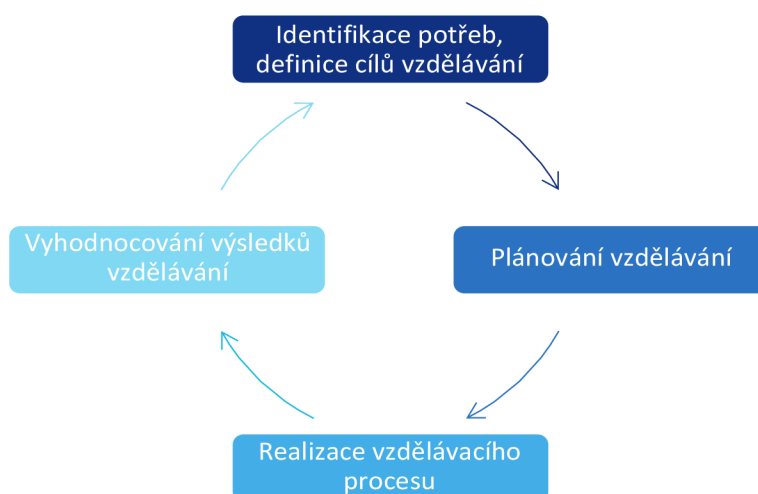
Bartoňková (2010, s. 109) říká, že „*Jedním ze základních nástrojů realizace a implementace strategického přístupu k firemnímu vzdělávání je náhled na vzdělávání pracovníků jako na systém, tj. uplatnění systematického, popřípadě systémového a plánovaného přístupu k firemnímu vzdělávání.*“

Systematický přístup ke vzdělávání můžeme také chápat jako ustavičně opakující se cyklus, který se odvíjí od cílů strategie a všeobecných zásad vzdělávání a současně je podloženo předpoklady pro organizační vzdělávání (Koubek, 2015). Bartoňková (2010) k tomu

dodává, že takový přístup ke vzdělávání můžeme popsat jako spojitost po sobě jdoucích stádií. Tyto stádia nazýváme identifikace, plánování, realizace a vyhodnocení. Ke vzdělávání zaměstnanců jsou nezbytní pracovníci, kteří jsou schopni zařídit, aby vzdělávání bylo dostatečně zorganizované, specializované a profesionální.

Pokud se podíváme na jednotlivé fáze, Koubek (2003) informuje, že cyklus začíná identifikací potřeb vzdělávání. Druhou fází je plánování, tato fáze pracuje například s náplní a metodou vzdělávání, časovým plánem, rozpočtem a kdo se zúčastní. Za předposlední fází považujeme fázi realizace neboli samotný proces vzdělávání, ve které sesbíráme všechny nutné a užitečné údaje pro fázi poslední. Fáze vyhodnocení uvádí úspěchy a neúspěchy celého cyklu. Prezentují se výsledky účinky procesu, použitých metod, nástrojů, a hlavně zda byly splněny potřebné cíle. Veškeré získané údaje se zrcadlí znovu do první fáze identifikace potřeb a definice cílů vzdělávání a celý cyklus se tak může znovu opakovat, viz Obrázek 1.

Obrázek 1 – Cyklus systematického podnikového vzdělávání pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování dle Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 84

2.4.1 Analýza a identifikace potřeb a definice cílů vzdělávání

Jak již bylo zmíněno je identifikace potřeb vzdělávání první fází systematického podnikového vzdělávání. Každá pracovní pozice vyžaduje po pracovníkovi jinou skladbu schopností. Samotná potřeba vzdělávání představuje určitý nesoulad mezi schopnostmi, znalostmi, dovednostmi pracovníka a požadovanou kvalifikací na pracovní pozici (Šikýř, 2014). Tato potřeba vzdělávání pracovníků roste spolu se zvyšující se náročností profese. Je tedy nezbytné, aby docházelo k včasné analýze vzdělávacích potřeb i přes potenciální obtížnost jejich identifikace.

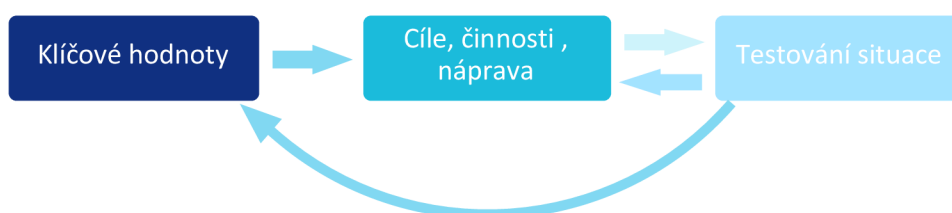
Podle Bartoňkové (2010) je důležité, aby byly identifikovány jak současné znalosti a nedostatky, tak i případné budoucí mezery a potřeby podniku, protože v případě, kdy by se organizace rozhodla neanalyzovat své nedostatky mohla by tak pomoci konkurenční firmě, který by využila její slabé stránky k svému prospěchu .

Od Koubka (2015) víme, že nezbytné informace k rozpoznání potřeb vzdělávání mohou pocházet ze sledování kvality služeb a výrobků, výkonu pracovníků, využití pracovní doby, využití zdrojů apod. Říká také, že v praxi probíhá získávání informací tak, že se analyzuje širší nebo užší škála dat získaných z podnikového informačního systému, ale většinou se jedná o tyto tři kategorie dat:

1. **Data týkající se celého podniku** – údaje o zdrojích, cílech a struktuře organizace, jejich výrobním programu, programu činností nebo trhu. Případně o počtu pracovníků, úrazovosti či využití kvalifikace
2. **Data týkající se pracovních míst a činností** – detailní údaje o pracovních pozicích, stylu vedení zaměstnanců a podnikových vztazích
3. **Data týkající se jednotlivých pracovníků** – údaje z personální evidence, přesněji plnění kvalifikačních požadavků, hodnocení pracovníků, absolvování vzdělávacích programů apod.

Na základě těchto dat se zanalyzují mezery a potřeby vzdělávání pracovníku. Ke zpracování jsou využívány metody jako analýza pracovních záznamů, monitorování porad, hodnocení pracovních výkonů nadřizenými pracovníky atd. Při zjištění nedostatků je častou chybou v praxi napravování symptomů oproti důležitějšímu řešení příčiny, říkájí Vodák a Kucharčíková (2011). Je tomu tak, protože korigováním symptomu nevyřešíme problém. Tento přístup můžeme nazvat také principem učení ve dvojité smyčce, viz Obrázek 2. Celý princip spočívá v tom, že nejsou-li testovány zásadní hodnoty, budou se neustále opakovat nedostatky oproti dosahování lepšího výkonu nebo celkového konečného výsledku při odhalení zmíněných nedostatků.

Obrázek 2 – Princip učení v jednoduché i dvojité smyčce



Zdroj: Vlastní zpracování dle Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 89

Analýza a identifikace je tedy prvním krokem k dosažení systematického vzdělávání v organizaci. Bez správně zvládnutého prvního kroku není možné začít proces plánování vzdělávací akce.

2.4.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávací akce přímo navazuje na identifikaci potřeb. Pokud tedy předchozí etapa objevila potřebu, která se dá vyřešit vzděláváním, měl by podnik vytvořit plán. Správně sestavený plán je tvořen ve třech fázích (viz. níže) v souladu s podnikovou strategií a bude obsahovat konkrétní odpovědi na následující otázky (Koubek, 2003).

- Jaké vzdělávání bude zajištěno? – předmět, obsah vzdělávání
- Komu bude vzdělávání zajištěno? – cílová skupina účastníků
- *Jakým způsobem bude zajištěno?* – metody, pomůcky, prostory apod.
- *Kým bude zajištěno?* – interní či externí lektori
- *Kdy se bude konat?* – jednorázová či pravidelná akce, případně jak často bude akce probíhat
- *Kde se bude konat?* – na pracovišti či mimo pracoviště
- *S jakými náklady?* – přímé náklady na studijní materiály, mzda lektorů, ubytování, strava, doprava, nájem prostoru apod.
- Jak se budou hodnotit výsledky a účinnost vzdělávání? – metody hodnocení, kdo, kdy a jak bude hodnotit

Počáteční fáze se nazývá přípravná. Sbírá informace ohledně programu, kategorie a počet účastníků a dalších potřeb. Důležité jsou také stanovené cíle, u časově náročnějších projektů můžeme stanovit i dílčí cíle a všechny dohromady pomáhají jako milníky a kritéria k měření úspěšnosti a výsledku procesu (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Následuje realizační fáze. Pochopitelně se nejedná o realizaci samotnou, ale o zahájení tvorby plánu, jak bude podnik zaměstnance vzdělávat. Je potřeba zjistit, zda zvolit interní nebo externí formu vzdělávání, tedy lektora nebo instituci zabezpečující vzdělávání, vybrat datum, prostory (pokud bude vzdělávání probíhat mimo organizaci). Dále by tato fáze měla připravit takový plán, který bude obsahovat veškeré potenciální materiály a technické vybavení a služby,

vhodné vyhodnocování výsledků vzdělávání jako porovnání vstupním a výstupním testováním. A to vše musí být v souladu a mezích finančního rozpočtu (Šikýř, 2014).

Třetí a poslední fázi nazýváme zdokonalování. Probíhá v průběhu předchozích fází a hledá způsoby, jak celý proces zdokonalit, využít výhodnějších technik a hodnotí jednotlivé etapy. Kromě toho také ověřuje informovanost o akci. Této fáze by se měli zúčastnit organizátoři, manažeři, účastníci i lektori (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Dle Koubka (2015) je jedním z nejpodstatnějších kroků plánování správný výběr metody vzdělávání, protože pro různé lidi existují různé styly učení. Někteří potřebují získat praktické zkušenosti, někteří se učí nejlépe vizuálně, někteří vyžadují instruktora, který je povede atd. Aby byla zvolena nejlepší metoda pro zaměstnance musí zaměstnavatel nebo lektor porozumět stylu vzdělávání pracovníků. Volba příslušné metody vyžaduje promyšlení a plánování, jelikož důležitost vybraného stylu učení ovlivňuje jak celkovou efektivitu vzdělávání, tak výši nákladů, protože náklady na školení zaměstnanců jsou z pravidla velmi vysoké („14 Best Employee Training Methods & Techniques (2023)", 2023).

Podle Bartoňkové (2010) je jedním z nejdůležitějších rozhodnutí při plánování metody vzdělávání výběr jedné z těchto možností:

Vzdělávání interní – zajištěno interními specialisty, kteří působí ve vzdělávacích nebo školicích střediscích, manažery nebo jinými pracovníky působícími v podniku (Tureckiová, 2004). Je důležité vybrat vhodnou osobu na pozici vzdělavatele. Zvolená osoba musí mít nejen potřebné znalosti ale i dostatečnou autoritu, aby ji kolegové respektovali. Zároveň je to časově náročný úkon a zaměstnanec by za něj měl být náležitě odměněn. Výhodou interního vzdělávání je seznámení lektora se situací v organizaci, zná prostředí, postupy i nedostatky podniku a může tak na ně vhodně reagovat.

Vzdělávání externí – probíhá prostřednictvím organizací nebo agentury poskytující služby vzdělávání. Může se jednat o veřejné i soukromé akce a v některých případech se jedná i o lekce šité přímo na míru nebo zaměřené na konkrétní mezeru podniku či skupině pracovníků (Tureckiová, 2004). Podobně jako u interních je nezbytné zvolit vhodnou organizaci k realizaci vzdělávání. Ke správnému rozhodnutí pomáhají předchozí zkušenosti, recenze ostatních klientů nebo vybrat podle rozsahu nabízených metod, přizpůsobivosti kurzu či nabídce certifikací či ocenění pro absolventy (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Další klíčové rozhodnutí se týká metody způsobu vzdělávání zaměstnanců. Od Koubka (2015) známe rozdělení způsobů vzdělávání na dvě skupiny. První jsou metody vzdělávání na pracovišti, někdy známé jako „on the job“. Druhou jsou metody vzdělávání mimo pracoviště, jinak „off the job“. Vhodnost zvolené metody se posuzuje podle cílů a potřeby vzdělávání v organizaci, finanční a organizační schopnosti podniku i cílové skupiny zúčastněných (Šikýř, 2014).

Na pracovišti

Probíhají přímo v podniku během pracovní doby při vykonávání běžných pracovních povinností (Koubek, 2015). Mezi současně nejpoužívanější metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti patří: koučování, instruktáž na pracovišti, stínování na pracovišti a cross training („14 Best Employee Training Methods & Techniques (2023)“, 2023).

Koučování (coaching/koučing) probíhá formou dlouhodobé interakce mezi koučem a koučovaným. Během série úkonů a rozhovorů kouč podporuje rozvoj schopností koučovaného a má za cíl ho dovést k výkonu samostatných a stále obtížnějších úkonů (Tureckiová, 2004). Kouč je v tomto vztahu chápán jako pomocník či rádce, který také motivuje, rozvíjí jak vlastní potenciál, tak sociální a odborné schopnosti koučovaného (Barták, 2008).

Instruktáž je považován za nejjednodušší a nejčastější metodu. Je vhodná pro snadné a rychlé osvojení dovedností, znalostí a chování při zaučování a zaškolování pracovníků (Šikýř, 2014). Koubek (2003, s. 252) ji popisuje takto „*Jde vlastně o nejjednodušší způsob zácviku nového, popřípadě méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup (v případě potřeby opakovaně) a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých pracovních úkolů*“.

Při stínování, spíše známém jako asistování, je zkušenému pracovníkovi přidělen asistent. Ten má za úkol pomáhat zkušenějšímu kolegovi při vykonávání pracovních povinností a naučit se správné postupy. Tato metoda může být také využita při zaškolování následníka ve funkci (Tureckiová, 2004). Používá se pro získání praktických zkušeností, zejména na pozicích, kde zaučení vyžaduje více času (Koubek, 2003).

Cross training, také známo jako rotace práce, probíhá tak, že se zaměstnanec učí během postupného, dočasného přemísťování na různé pracovní pozice (Šikýř, 2014). Zaměstnanec tak získá komplexní přehled o chodu konkrétního úseku, oddělení či celého podniku i se

seznámí s ostatními pracovníky. Metoda se používá i u řadových pracovníků, ale bývá častější u řídicích pracovníků (Koubek, 2003).

Jak vyplývá z popisu jednotlivých metod, jsou považovány spíše za individuální metody a soustředí se více na praxi než na teorii. Autoři Koubek (2003) i Vodák a Kucharčíková (2011) se shodují, že se v praxi využívá kombinace více metod na i mimo pracoviště, které mohou zvýšit celkovou efektivitu vzdělávacích akcí.

Mimo pracoviště

Jak už z názvu vyplývá, výuka těmito metodami neprobíhá na pracovišti, může i nemusí se odehrávat v organizaci, ale ne během vykonávání běžných pracovních povinností (Šikýř, 2014). Jsou vhodné spíše pro rozvoj řídicích pracovníků nebo specialistů (Koubek, 2015). Podobně tak je vhodná spíše pro skupiny než pro jednotlivce. A metody používané mimo pracoviště mohou být: přednášky, workshop, simulace, e-learning, případové studie nebo hraní rolí („14 Best Employee Training Methods & Techniques (2023)", 2023).

„*Přednášky jsou verbální prezentací určitého tématu.*“ říkají Vodák a Kucharčíková (2011, s. 113). Také uvádějí, že jsou vhodné ke zprostředkování velkého množství informací početným skupinám pracovníků, ale nejsou příliš efektivní k uchování řečených informací. Možnou příčinou je nízká interakce posluchačů s přednášejícím během výkladu. Pokud jsou ale přednášky spojené s diskusí, také nazývané semináře, překonávají poměrnou část nevýhod přednášek. Během diskuse jsou účastníci motivováni k aktivitě a uvažování o probíraných tématech (Koubek, 2015).

Případové studie fungují na principu skutečných nebo smyšlených organizačních problémů, které musí účastníci studie, většinou manažeři, analyzovat a nalézt vhodné řešení (Koubek, 2015). Šikýř (2014) připojuje, že tato metoda rozvíjí analytické i systémové smýšlení pracovníků a podporuje týmovou práci. Jsou náročné na přípravu a organizaci ze strany vzdělavatele/moderátora.

Na podobném způsobu funguje i workshop. Rozdíl mezi workshopem a případovou studií je, že u případových studií navrhuje řešení jednotlivci a u workshopu se na nalezení východiska ze skutečného či modelového problému pracuje ve skupinkách. Kdokoliv může navrhnout řešení a účastníci je společně prodiskutují. Obecně hledají odpověď na komplexnější problémy než v případových studiích (Koubek, 2003). Vodák a Kucharčíková (2011) také uvádějí, že k nácviku komunikačních a manažerských dovedností je ideální počet do 15 účastníků.

Výhradně zaměřenou metodou na rozvoj praktických schopností a dovedností je hraní rolí. Účastníkům jsou přiděleny role a setkávají se s povahou různých mezilidských vztahů, setkání, vyjednávání, střetů a dalších událostí, se kterými by se mohli setkat. Je důležité, aby si připravené situace zachovali autenticitu a účastníci byli během lekcí aktivní, samostatní a využívali představitivost a hravost (Koubek, 2015). Nejlepší výsledky jsou očekávány ve skupinách o 8-10 účastnících. V odborné literatuře jsou tak někdy nazývané jako Manažerské hry, ale jsou vhodné při výuce nejen manažerských, ale i marketingových, poradenských a mezilidských dovednostech (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Metoda simulace je velmi orientovaná na praxi a na aktivní participaci při školeních. „*Účastníci vzdělávání dostanou dosti podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Obvykle jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníku.*“ popisuje postup Koubek (2003, s. 256).

E-learning je efektivní využívání informačních a komunikačních technologií v procesu vzdělávání. Oproti ostatním způsobům metod vzdělávání mimo pracoviště je vhodný jak pro jednotlivce, tak pro velké skupiny účastníků, takže se dá považovat za metodu specifickou. Podstatou e-learningu, v překladu elektronického vzdělávání, je nahrazení vzdělavatele odpovídající technologií a skrze ní zprostředkovat nové informace pracovníkovi (Šikýř, 2014). Armstrong (2015, s. 1565) říká, že „*E-learning podporuje vzdělávání tím, že rozšiřuje a doplňuje vzdělávání tváří v tvář, než aby takové vzdělávání omezoval a nahrazoval*“ také udává, že se e-learningové programy příliš nehodí na rozvoj „měkkých“ dovedností, ale i přesto zvládnou předat hlavní principy, které dokážou připravit lidi na řešení praktických situací, pokud nastanou, udržení už osvojených vědomostí, navazování komunikace a udržení diskuse. Tempo technologických změn je neuvěřitelné a internet je nejvyužívanějším zdrojem informací. Tyto změny způsobily, že se otevírají nové možnosti při sdílení informací a znalostí a e-learningové systémy se hojně využívají k rozvoji učení zaměstnanců na pracovišti (Czarnecka & Daróczy, 2017).

2.4.3 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání přímo navazuje na plánování vzdělávání a měla by probíhat v souladu s připraveným plánem (Armstrong et al., 2015). V této fázi již dochází k samotné vzdělávací akci. Skutečná realizace vzdělávání spočívá v uplatnění několika nepostradatelných prvků: cíle, program, motivace, metody, účastníci, lektori. Pokud se tyto prvky správně vyberou

a použijí, může být akce úspěšná (Vodák & Kucharčíková, 2011). Klíčovým faktorem realizace je ale především pečlivá organizace všech zmíněných prvků. Tedy neopomenutí žádné činnosti, cíle, jasně určená odpovědnost za jednotlivé aktivity, celkový dohled a kontrola průběhu akce. Ke zjednodušení chodu a kontroly programu vzdělávací akce se dá použít například časový plán, Ganttův diagram nebo CPM diagram, také známý jako metoda kritické cesty (Bartoňková, 2010).

2.4.4 Vyhodnocení

Po realizaci přichází na řadu poslední fáze, mnohými označována za nejdůležitější, a to fáze vyhodnocení. Při vyhodnocování výsledků jde v podstatě o porovnání plánovaných cílů se skutečnými výsledky a účelem je vyhodnotit do jaké míry byla akce úspěšná, jak naplnila očekávání, a to od účastníků i organizátorů. Od Armstronga (2015, s. 1591) víme, že pro budoucí vzdělávací akce „*vyhodnocování naznačuje, co je třeba podniknout, aby se zajistilo, že vzdělávací aktivity budou účinné.*“ Obecně jsou ale výsledky vzdělávání u zaměstnanců náročně hodnotitelné, projevují se nepřímo až s odstupem času při kontaktu se zákazníkem, nebo může být získáno během pravidelného hodnocení zaměstnanců. Současně se hodnotí a zkoumá, zda byly zvoleny vhodné metody, dosažené cíle apod.

„Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovování kritérií hodnocení.“ říká Koubek (2003, s. 258). Vodák a Kucharčíková (2011) dělí kritéria na vnější a vnitřní. Vnější mají souviset bezprostředně s obsahem vzdělávací akce, tedy konkrétně s programem akce, reakcí a hodnocením účastníků. Dodávají, že toto není ale ideální způsob, jelikož nebere v potaz kvalitu získaných dovedností ani dosažené změny v plnění pracovních povinností. Oproti tomu vnější kritéria hodnotí efekt vzdělávací akce na podnik, jako změna nákladů, objemu prodeje i množství vykonané práce. Hodnocení prostřednictvím těchto kritérií sebou nese obtížnost měření ve stejných kvantifikovatelných jednotkách a spolu s tím nastává problém při zjišťování velikosti změny a zda byla opravdu způsobena vzděláváním pracovníků.

Koubek (2015) představuje porovnávání vstupních a výstupních testů účastníků po uskutečnění vzdělávání jako kritérium vyhodnocování. Tento způsob sebou nese mnoho negativ. Je náročné sestavit relevantní test, který bude schopný ověřit osvojení nových vědomostí a schopností pracovníků během vzdělávání. Dále zmiňuje ještě méně věrohodné monitorování

a hodnocení procesu vzdělávání, tedy porovnání výkonu zaměstnanců před a po absolvování programu vzdělávání a rozvoje, aby se zjistilo, zda se jejich pracovní výkon zlepšil.

Také by se dalo hodnotit podle nákladů a výnosů na vzdělávání a rozvoj v porovnání s výsledky, které organizace dosáhla v důsledku investic do vzdělávání a rozvoje. Nebo zhodnotit, zda programy vzdělávání a rozvoje ovlivnily kulturu a hodnoty organizace a podporovaly zaměstnanecké angažovanosti a výkonnost (Koubek, 2015).

2.5 Trendy podnikového vzdělávání

Micro-learning

Micro-learning neboli kouskové učení je stále oblíbenější a efektivnější vzdělávací metodou pro vytížené firemní zaměstnance, kteří se musí učit v okamžiku potřeby. Zatímco koncept micro-learningu je od počátku stejný, způsob jeho realizace se neustále proměňuje (Cristescu, 2022). Výhody micro-learningu lze využít ke zlepšení přenosu z krátkodobé paměti do dlouhodobé tím, že se sníží kognitivní zátěž. A zároveň umožňuje, aby účastníci vzdělávání nebyli pouze konzumenty obsahu, ale také jeho tvůrci. Nové technologie, které jsou snadno dostupné na mobilních telefonech, dovolují účastníkům vzdělávání vytvářet aplikace, filmy, hry, podcasty a další (Corbeil et al., 2021). Konkrétně TikTok a jeho rostoucí popularita má na vzdělávání značný vliv. Zabalení informací do krátkých a výstižných videí je vynikajícím způsobem, jak zajistit zapojení studujících. Podobně i Google velmi usnadňuje vzdělávání. Protože zaměstnanci mohou vyhledat jakékoli slovo nebo téma a okamžitě se objeví relevantní výsledky (Cristescu, 2022).

Data-driven learning

Data-driven learning, v překladu učení řízené daty, je přirozeným vývojem vzhledem k tomu, že systémy pro řízení výuky (např. e-learning) jsou stále schopnější ve shromažďování, analýze a navrhování opatření na základě dat. Vzdělávací platformy nyní dokážou diagnostikovat vzdělávací potřeby, upozorňovat instruktory, když studující potřebují pomoc, a doporučovat obsah na základě vzdělávacích cílů a úrovní kompetencí. Tato úroveň vyladění znamená, že instruktoři mohou vytvářet personalizované vzdělávací postupy pro každého zaměstnance, což zajišťuje maximální zapojení a optimální uchování informací. Budoucnost e-learningu patří inteligentním vzdělávacím platformám, které jsou schopny interpretovat data a učinit je použitelnými (Cristescu, 2022).

Rozšířená realita ve vzdělávání (Extended reality)

Stále více se ve vzdělávání používá rozšířená realita (XR). Ta zastřešuje všechny technologie poutavého učení, jako je virtuální realita (VR), rozšířená realita (AR) a smíšená realita (MR). Všechny tyto technologie dělají zaměstnancům interaktivnější a poutavější zážitek ze vzdělávání. Kromě výhod spojených se zapojením účastníků, je XR nezbytná při výuce v nedigitálním prostředí, které normálně vyžadují velké množství zdrojů. To platí zejména pro potenciálně nebezpečná povolání, jako je obsluha těžké techniky, letectví, těžba dřeva a přírodních zdrojů. Ale také velmi užitečné i pro zákaznický servis, protože je snadné vyzkoušet více scénářů s různými typy klientů a problémů (Cristescu, 2022).

2.6 Stav v ČR (výzkum EUROSTAT CVTS)

Stav vzdělávání zaměstnanců v České republice se v posledních letech pomalu zlepšuje, nicméně stále je zde ještě prostor k vylepšení. Mnoho firem v ČR poskytuje svým zaměstnancům různé formy vzdělávání a rozvoje, například interní školení, kurzy a semináře nebo podporu vysokoškolského studia. V posledních letech se také zvyšuje zájem o digitální vzdělávání a online kurzy, což umožňuje zaměstnancům se vzdělávat i v případě omezeného času nebo geografické dostupnosti. Nicméně stále existují určité výzvy, jako například nedostatek finančních prostředků na vzdělávání, nedostatek kvalifikovaných lektorů a trenérů nebo nízká úroveň jazykového vzdělání. Celkově lze říci, že stav vzdělávání zaměstnanců v České republice se zlepšuje, ale je stále třeba více investovat do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, aby byli schopni konkurovat na trhu práce a přizpůsobit se měnícím se potřebám a trendům v oboru.

V roce 2020 podle ČSÚ 52 % podniků řešilo deficit dovedností vzděláváním stávajících zaměstnanců. Tato práce se soustředí na organizace v bankovním sektoru a ty se velikostně řadí do velkých podniků, tedy 250 a více zaměstnanců. Oproti mikro (43 %), malým (51 %) a středním (68 %) podnikům se vzděláváním svých zaměstnanců zabývalo v roce 2020 až 88 % velkých podniků. Podle odvětví se jsou zařazeny mezi podniky zabývající se peněžnictvím a pojišťovnictvím a ty jsou na prvním místě s 81 % v porovnání s ostatními odvětvími („ČSÚ", 2020).

2.7 Bankovní sektor

Bankovní sektor je soustava všech institucí na území jedné země, které poskytují bankovní služby. To znamená centrální banku (pokud existuje) a ostatní obchodní banky. Je jednou z nejdůležitějších součástí finančního systému (*Co je to bankovní systém? - Finanční vzdělávání, b.r.*). Rozsah funkcí a fungování takových institucí je ovlivňován a řízen ekonomickým prostředím daného území a také zapojením státu do organizací mezinárodní spolupráce (Polouček, 2013).

Bankovní systémy mohou být rozlišeny podle různých zásad, obvykle se rozdělují na jednostupňový a dvoustupňový bankovní systém viz. Obrázek 3. Jednostupňový bankovní systém historicky předcházal dvoustupňovému. Hlavní charakteristikou jednostupňového bankovního systému je absence centrální banky. Veškeré činnosti jsou zpravidla zastřešovány komerčními bankami, respektive jednou konkrétní pověřenou bankou. Dvoustupňová, jak už z názvu vyplývá, je rozdělená na dvě části. První je centrální banka, která zabezpečuje mikroekonomickou funkci, makroekonomickou funkci a obstarává síť komerčních bank. Centrální banka zastupuje roli „banka nad bankami“, emituje bankovky, reguluje ostatní banky a zabezpečuje měnovou stabilitu státu. Je používán ve vyspělých zemích a počet bank je obvykle větší než u jednostupňového systému (*Peníze, peněžní prostředky, banky: Bankovní systém, b.r.*).

Obrázek 3 – Rozdělení bankovního systému



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Revenda, 2012)

Další možností je dělení podle struktury obchodů. Univerzální, oddělené a smíšené. Univerzální bankovníctví představuje model, kdy banky poskytují produkty běžné pro komerční bankovníctví i produkty investičního bankovníctví. Oddělené bankovníctví je založené na rozdělení institucí na komerční a investiční, kdy každá skupina poskytuje specifické produkty a služby. Posledním modelem je model smíšený model, který zahrnuje prvky z obou bankovníctví (Revenda, 2012).

Možné dělení bankovního systému je podle otevřenosti na otevřený a uzavřený. Uzavřený se vyznačuje tím, že majitelem bankovních subjektů na určitém území je buď stát nebo domácí subjekty a nikoli subjekty ze zahraničí. Oproti tomu na územích s otevřeným bankovním systémem je charakteristická pestrá vlastnická struktura a není problém se zakládáním nových bank ani otevíráním poboček bank sídlících v zahraničí (Hornák, 2019).

2.7.1 Charakteristika českého bankovního sektoru

Jakožto členská země Evropské unie (EU) se Česká republika řídí směrnicemi EU upravujícími činnost a regulaci bank. České bankovníctví lze kategorizovat jako systém dvoustupňový, tvořený centrální bankou a ostatními obchodními bankami, univerzální a otevřený. Funkci centrální banky zastává Česká národní banka (ČNB), ta „*pečuje o stabilitu našeho státu v cenové a finanční oblasti a zároveň zajišťuje bezpečné fungování a rozvoj celého finančního systému*“ a podílí se na částečně na regulaci podmínek ostatních subjektů bankovního sektoru, tedy bank (*Co je to bankovní systém? - Finanční vzdělávání*, b.r.). Ostatní banky jsou podnikatelské subjekty, Česká bankovní asociace o bankovním sektoru říká že „*Silné a zdravé banky zajišťují rychlý a bezchybný tok peněz, poskytují prostředky na financování investic a disponují silným know-how v oblasti finančního řízení firem.*“, ovlivňují chod ekonomiky více než jakékoliv jiné odvětví (*O bankovním sektoru*, b.r.).

2.7.2 Oblasti vzdělávání

Zaměstnanci bank se vzdělávají v mnoha oblastech, které souvisejí s bankovníctvím a finančními službami. Pochopitelně všichni zaměstnanci nepodstupují stejné vzdělávací aktivity a neučí se stejná témata, ale vzdělávají se oblastech potřebných k výkonu jejich povolání. Mezi hlavní oblasti patří bankovní služby a produkty. Všichni zaměstnanci se musí vyznat v bankovních produktech a službách, které nabízejí svým klientům. Mezi tyto produkty patří například různé účty, kreditní karty, hypotéky, investiční produkty a další. Další je ovládání komunikace s klienty a obchodní dovednosti. Pracovníci musí být schopni efektivně komunikovat a prodávat produkty a služby svým klientům. To zahrnuje schopnost poslouchat a porozumět potřebám klienta, popsat a vysvětlit funkci produktu či služby a být schopen přesvědčit klienta o výhodách daného produktu. Důležité je také aby se zaměstnanci orientovali v právním a regulačním rámci České republiky, který ovlivňuje bankovníctví a finanční služby, jako například zákony o bankovníctví, finanční regulace a pravidla pro ochranu spotřebitelů. S tím

tedy souvisí bezpečnost a ochrana dat, například chránit citlivé informace svých klientů, rozpoznat podvodné aktivity a další. A také by měli být seznámeni s finančními trhy a investičními nástroji, jako jsou akcie, dluhopisy, fondy a další. Každý zaměstnanec by měl umět poradit svým klientům s výběrem vhodné investice a informovat je o rizicích a výnosech („Training programs for banks“, 2022).

2.8 Pandemie Covid-19

V České republice byla první opatření v souvislosti s pandemií Covid-19 vydána v březnu 2020. Od té doby byla opatření průběžně aktualizována a měnila se v závislosti na aktuální situaci s šířením viru. V současné době (k březnu 2023) jsou v platnosti některá omezení týkající se například nošení roušek v uzavřených prostorech, počtu osob na veřejných akcích nebo podmínky pro vstup do některých zařízení. (Komenda et al., 2023)

V oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců musely být banky kreativní a přizpůsobit se novým podmínkám. Některé banky přešly na vzdělávání online, zatímco jiné použily kombinaci on-line a off-line vzdělávacích metod. Vzhledem k tomu, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou pro banky velmi důležité, byly přijaty opatření k minimalizaci vlivu pandemie Covid-19 na tyto aktivity. Konkrétní omezení během vzdělávání v bankách byla upravována v rámci obecně platných opatření v souvislosti s pandemií Covid-19 v České republice. Mezi ně patřilo například omezení počtu osob na jednom místě, dodržování minimálních vzdáleností, nošení ochranných pomůcek (roušky, respirátory) nebo výzvy k časté dezinfekci rukou a prostor.

Opatření se v průběhu pandemie měnila a aktualizovala, takže konkrétní podoba omezení se mohla lišit v závislosti na aktuální situaci. Banky se většinou řídily platnými zákony a vyhláškami, které vydávaly příslušné orgány (např. Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo práce a sociálních věcí). Zdroje informací o omezeních během vzdělávání v bankách mohou zahrnovat oficiální webové stránky vládních a nevládních organizací, pravidelné informace poskytované bankami svým zaměstnancům nebo interní směrnice a předpisy bank.

3 Cíl práce a metodika

3.1 Cíl

Cílem bakalářské práce je zhodnocení systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru s ohledem na vliv opatření a restrikcí pandemie Covid-19 a navržení změn vedoucích ke zlepšení současného stavu.

3.1 Metodika

Teoretická část nejdříve popisuje vzdělávání zaměstnanců v a jeho význam. Představuje lidské zdroje a jejich vývoj a problematiku řízení lidských zdrojů. Zkoumá důležitost strategického vzdělávání, postup systematického vzdělávání pracovníků pro efektivní plnění pracovních povinností a zároveň postupy při identifikaci potřeb, plánování, realizaci a vyhodnocení vzdělávacích akcí. Seznamuje s aktuálními trendy podnikového vzdělávání a se stávající situací vzdělávání zaměstnanců v České republice. V neposlední řadě charakterizuje bankovní sektor a okolnosti týkající se pandemie Covid-19. Celkově představuje poznatky z odborné literatury a vědeckých článků i oficiálních statistik, které zkoumají rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Čerpá z české i zahraniční literatury pro komplexní pochopení zkoumané tematiky a veškeré zdroje jsou uvedené na konci bakalářské práce.

Následuje část praktická, skládá se z obecné charakteristiky dvou organizací, ve kterých byl proveden kvantitativní výzkum dotazníkovým šetřením. Záměrem tohoto šetření bylo porovnání získaných odpovědí a byly porovnány systémy rozvoje a vzdělávání v obou společnostech za účelem zhodnocení a navržení případných změn vedoucích ke zdokonalení současného systému a celkového stavu vzdělávání v organizacích poskytujících bankovní a peněžní služby v České republice. Zúčastněné společnosti zůstanou anonymní a v práci jsou pojmenovány jako společnost X a společnost Y.

Pro výzkum rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru v kontextu pandemie Covid-19 jsou stanoveny tyto hypotézy:

- *VO₁*: Jaký je stav rozvoje a vzdělávání v bankovním sektoru?
- *VO₂*: Ovlivnila pandemie Covid-19 proces vzdělávání zaměstnanců?
- *VO₃*: Jaké metody vzdělávání se používají primárně v bankovním sektoru?

Pro výzkum rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru v kontextu pandemie Covid-19 jsou stanoveny tyto hypotézy:

- **H₁**: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru bylo ovlivněno pandemií Covid-19.
- **H₂**: Současné školení zaměstnanců je inovováno na základě zkušeností získaných během pandemie.
- **H₃**: V bankovním sektoru jsou více používané metody vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště než na pracovišti.

Za nejvýhodnější metodu výzkumu byl považován kvantitativní výzkum ve formě dotazníkové šetření. Tato forma výzkumu je založena na řadě otázek, které umožňují získat od velkého množství respondentů velký počet informací, které mohou být následně zpracovány a analýzou získaných dat lze zjistit, jaké jsou preference a názory většiny respondentů a jaké jsou rozdíly mezi jednotlivými skupinami respondentů.

Dotazník se skládá z 25 otázek různých typů, jako jsou uzavřené otázky s výběrem z nabídky, otevřené otázky a maticové otázky a je možné do něj nahlédnout v příloze č. 1. Byl vytvořen na webových stránkách Survio.cz, které poskytují uživatelům možnost sledovat statistiky odpovědí v reálném čase a exportovat data do různých formátů pro další analýzu. Sběr odpovědí se spustil na začátku března 2023 prostřednictvím e-mailu, který poskytl přístup do dotazníku přes webový odkaz nebo QR kód.

Dohromady se podařilo nasbírat 250 odpovědí od respondentů z obou společností. Ve společnosti X dotazník navštívilo celkem 186 osob a vyplnění dokončilo 143, což znamená, že celková úspěšnost vyplnění je 76,9 %. Zatímco ve společnosti Y byl celkový počet návštěv 124 osob a 108 zaměstnanců dotazník dokončilo. Celková úspěšnost je tedy vyšší než u společnosti X a tvoří přesně 87,1 %.

4 Analýza vzdělávání a rozvoje pracovníků

4.1 Obecná charakteristika podniků

Společnosti, které se zúčastnili výzkumu jsou jedny z největších finančních institucí v České republice. Obě nabízí široké spektrum bankovních a finančních produktů a služeb pro své klienty, včetně účtů, půjček, kreditních karet a investičních fondů. Nabízené služby i produkty jsou vhodné pro jednotlivce, podniky i firmy. Společnosti mají rozvinutou síť poboček a bankomatů po celé České republice, což umožňuje všem klientům snadný přístup k bankovním službám a možnost osobního setkání s bankovními pracovníky. Kromě toho obě také poskytují on-line bankovníctví a mobilní aplikace, které zjednodušují klientům přístup k bankovním službám. Zároveň jsou známé dlouhodobým působením v oblasti společenské odpovědnosti a podporují řadu charitativních projektů a iniciativ. Kladou důraz na inovace a digitální transformaci, což se odráží v produktech a službách, které nabízí klientům i zaměstnancům.

Vzhledem k podobnostem mezi společnostmi X a Y v různých kategoriích, jako je oblast působení na trhu, velikost podniku, počet klientů, nabídka produktů a další charakteristikám, jsou tyto společnosti vhodnými kandidáty pro komparaci v rámci výzkumu. Tento konkrétní výzkum se zaměřuje na porovnání a analýzu současného stavu systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v obou společnostech. Komparativní analýza pomáhá identifikovat rozdíly a podobnosti mezi vzdělávacími systémy v obou společnostech, což umožňuje určit nedostatky a navrhnout opatření pro jejich zlepšení. Výsledky studie by mohly být nápomocné k dosažení větší harmonie mezi zaměstnanci a společnostmi a zvýšit efektivitu systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, což by mohlo vést k větší spokojenosti zaměstnanců a zvýšení produktivity práce.

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník se skládá z celkem 25 otázek. První 4 otázky se soustředí na představení vzorku respondentů, kteří v následujících 21 otázkách poskytlí informace potřebné pro výzkum v jejich organizacích ohledně vzdělávání. Je provedena analýza současného stavu a analýza vlivu pandemie Covid-19 na systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru a jsou navržena doporučení na zlepšení současného stavu. Současně jsou získané informace užitečné pro plánování zaměstnaneckých strategií, řízení lidských zdrojů i hodnocení vzdělávacích a rozvojových programů.

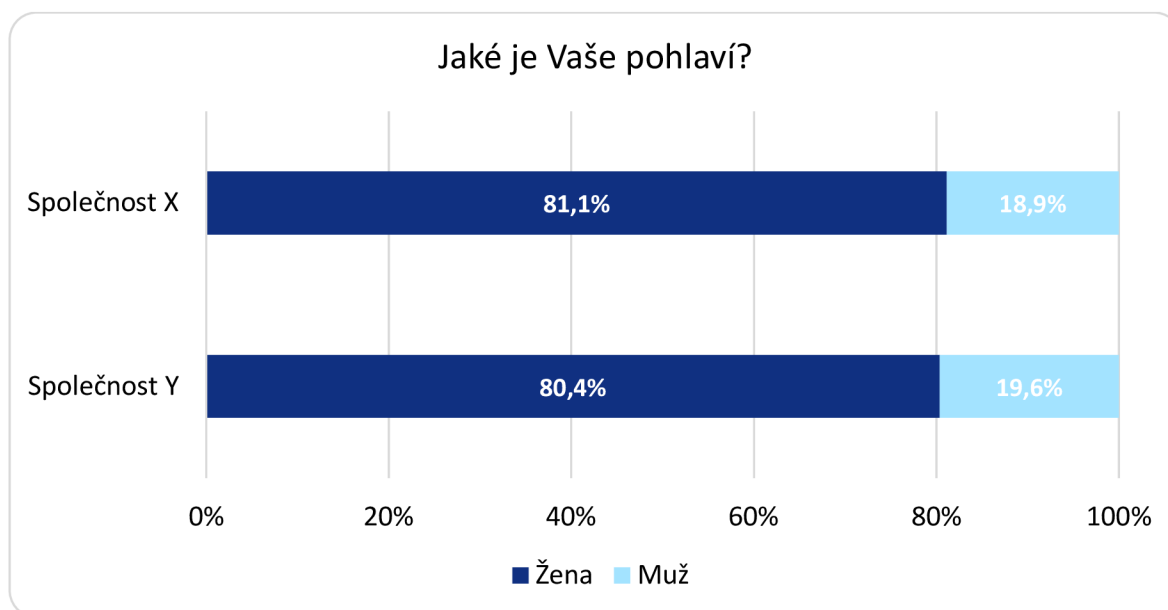
1. otázka - Jaké je Vaše pohlaví?

1. otázka zkoumala zastoupení jednotlivých pohlaví v dotazníkovém šetření. V bankovním sektoru i v tomto šetření je znatelně menší podíl zaměstnanců mužského pohlaví. Je to zřejmé i z Grafu 1, že ženy jsou v tomto odvětví majoritní skupinou.

Přesněji odpovědi do dotazníků ve společnosti X poskytlo dohromady 143 respondentů, z toho 81,1 % žen, tj. 116 zaměstnanců a 18,9 % mužů, tj. 27 zaměstnanců. Skutečný podíl zastoupení pohlaví zaměstnanců ve společnosti X v roce 2022 byl 67 % žen a 33 % mužů, což je rozdíl o 14 %, ale ne velmi zásadní a neovlivní výzkum.

V společnosti Y poskytlo odpovědi celkem 107 respondentů, z toho 19,6 % tvořili muži, tj. 21 zaměstnanců. Ženské pohlaví zastoupilo 80,4 %, tj. 86 zaměstnanců. V tomto případě není možné porovnat získaný vzorek a reálné rozdělení zaměstnanců v organizaci, protože přesná čísla bohužel nejsou dostupná veřejnosti.

Graf 1 – Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

2. otázka - Jaký je Váš věk?

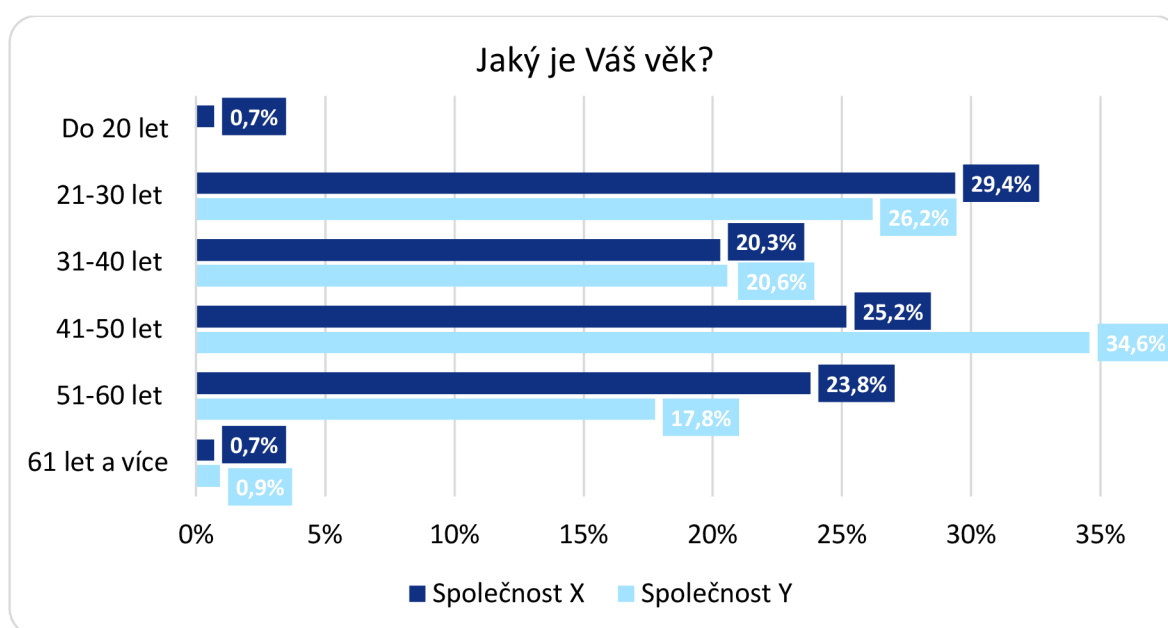
Otázka č. 2 zjišťovala zastoupení věkových skupin respondentů. Odpovědi byly rozčleněny celkem do 6 kategorií, které jsou uvedené v Grafu 2.

Ze společnosti X bylo mezi zúčastněnými nejvíce zaměstnanců z kategorie 21 až 30 let a to konkrétně 29,4 %. Druhé největší zastoupení má skupina 41 až 50 let s 25,2 % respondentů.

Poté následuje s 23,8 % kategorie 51 až 60 let. Věková skupina 31 až 40 let má 20,3 % a skupiny 61 let a více a do 20 let mají po 1 respondentovi a tedy zastoupení 0,7 %.

Podle údajů získaných ve společnosti Y je zřejmé, že největší zastoupení dotazníkovém šetření mají zaměstnanci ve věku mezi 41 a 50 lety, a to s celkem 34,6 %. V kategorii 21 až 30 let poskytlo odpověď 26,2 % zaměstnanců. Další významnou skupinou jsou s 20,6 % zaměstnanci ve věku 31 až 40 let. Zaměstnanci mezi 51 a 60 lety tvoří pouze 17,8 % zaměstnanců. 1 respondent z kategorie 61 let a více, zatímco zaměstnanci 20 let a mladší nejsou v tomto výzkumu zastoupeni.

Graf 2 – Věk



Zdroj: vlastní zpracování

3. otázka - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

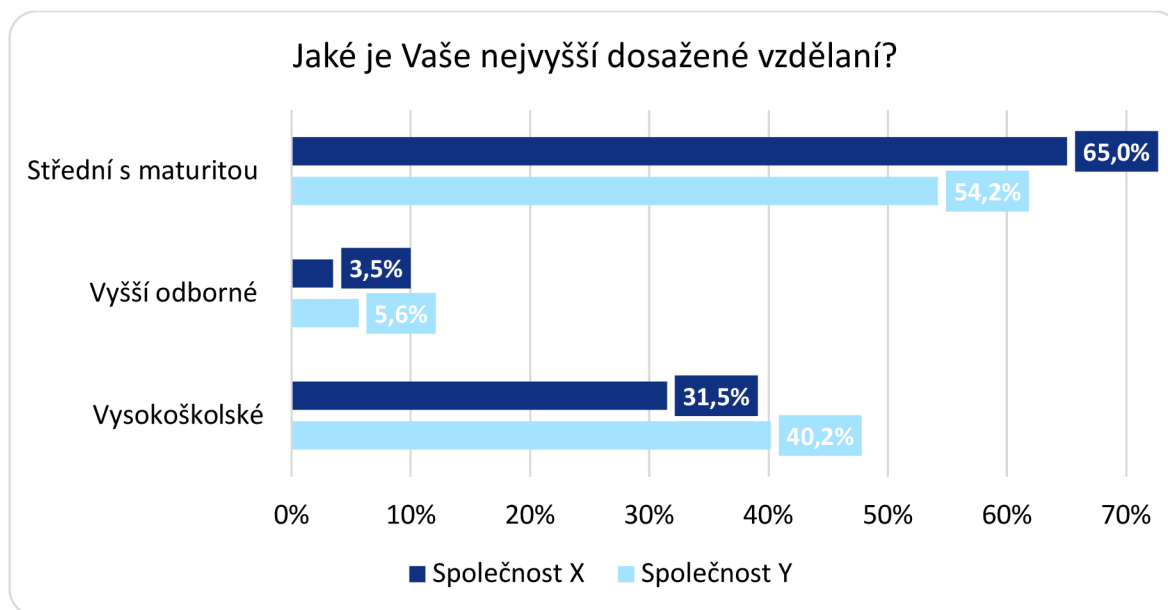
Tato otázka znázorňuje nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Respondenti si měli na výběr z 5 všeobecných kategorií, vzdělání základní, střední bez maturity, střední s maturitou, vyšší odborné a vysokoškolské. Jelikož žádný respondent neměl základní vzdělání ani střední bez maturity, nejsou tyto možnosti uvedené v Grafu 3.

Ve společnosti X tvoří největší skupinu dotazovaných ti se vzděláním středoškolským s maturitou (65,0 %), následováni s 31,5 % zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním a pouze 3,5 % respondentů získalo vyšší odborné vzdělání.

Podobně se ze společnosti Y dotazníku zúčastnilo 54,2 % dotazovaných se středoškolským vzděláním s maturitou, vysokoškolské vzdělání získalo 40,2 %. Vyšší odborné vzdělání má pouze malá část respondentů (5,6 %).

Tyto informace mohou být užitečné pro hodnocení a plánování vzdělávacích a rozvojových programů v těchto společnostech.

Graf 3 – Dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

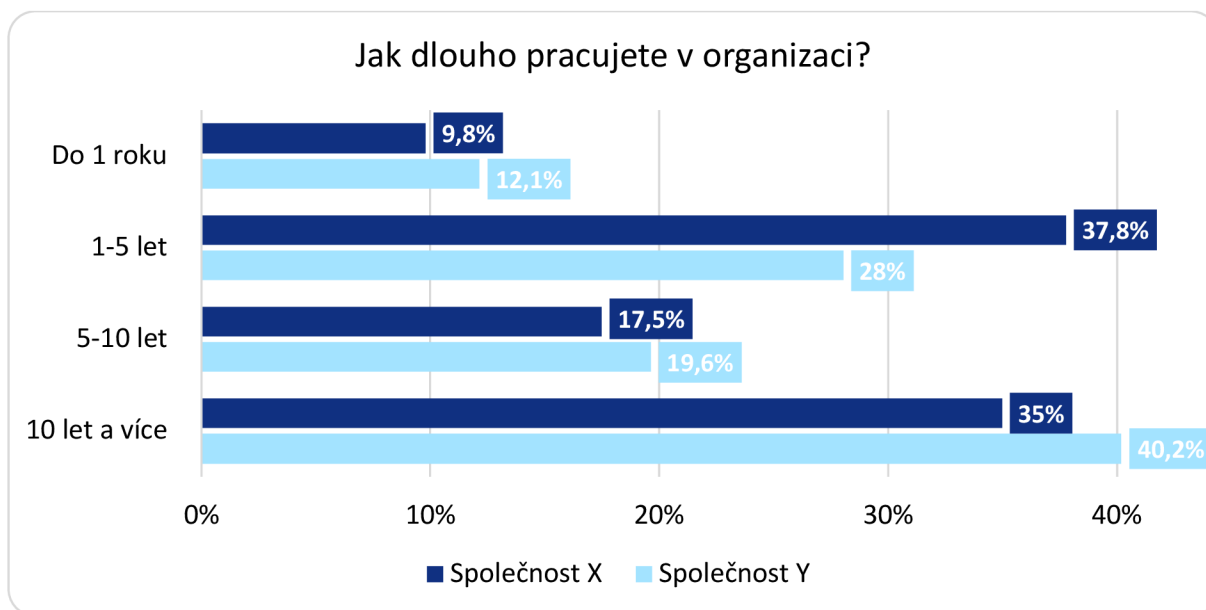
4. otázka - Jak dlouho pracujete v organizaci?

Podle získaných dat lze říci, že nejvíce dotazovaných pracuje ve společnosti X 1-5 let (37,8 %). Následují zaměstnanci pracující v organizaci 10 let a více, kteří tvoří 35,0 % a zaměstnanci působící v podniku 5 až 10 let tvoří 17,5 %. Nejméně zaměstnanců, 9,8 %, pracuje v organizaci X po dobu kratší než 1 rok.

Ve společnosti Y pracuje nejvíce respondentů po dobu 10 let a více, konkrétně 40,2 %. Zaměstnanců pracujících v organizaci 1 rok až 5 let je 28 %. Možnost, že zaměstnanci pracující ve společnosti 5 až 10 let bylo 19,6 %. Nejkratší dobu, méně než 1 rok, strávilo v organizaci Y 12,1 % dotazovaných.

Toto je poslední otázka zkoumající vzorek respondentů před zaměřením se na vzdělávání v organizacích s se zabývá délkou trvání zaměstnání a je vyobrazena na Grafu 4.

Graf 4 – Délka působení v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování

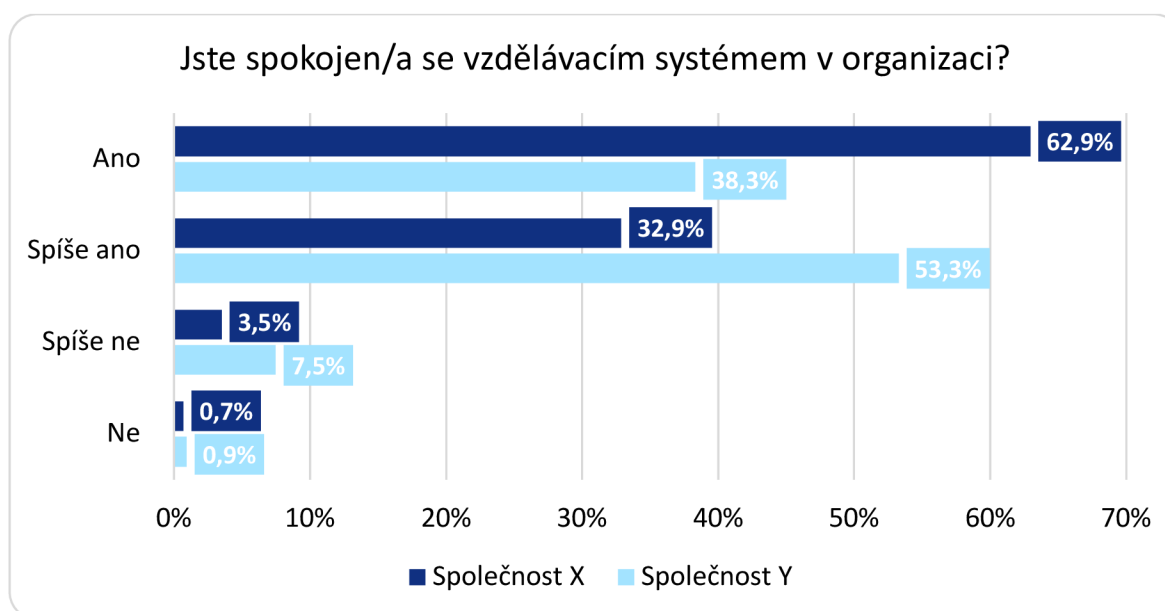
5. otázka - Jste spokojen/a se vzdělávacím systémem v organizaci?

Otázka č. 5 se týká názoru zaměstnanců na vzdělávací systém organizace, ve které pracují. Tímto způsobem je možné získat informace o tom, jak zaměstnanci hodnotí a vnímají vzdělávací programy, školení a další aktivity zaměřené na rozvoj a zdokonalování dovedností a znalostí. To může přispět ke zlepšení vzdělávacích programů a poskytnout zaměstnancům příležitost rozvíjet se a růst v práci.

V Grafu 5 je znázorněno, že většina zaměstnanců společnosti X (95,8 %) je spokojena se vzdělávacím systémem v organizaci. Konkrétně 62,9 % respondentů odpovědělo "Ano" a reakci "Spíše ano" zvolilo 32,9 %. Nespokojených respondentů je dohromady 4,2 %, "Spíše ne" odpovědělo pouze 3,5 % zaměstnanců a 0,7 %, tj. 1 respondent, odpověděl, že není spokojen se systémem vzdělávání ve společnosti X.

Podobná situace nastala i ve společnosti Y. Rozdílem je, že je zde spokojenost nižší o 4,2 %, přesněji 91,6 % dotazovaných je spokojeno se vzdělávacím systémem. Celkem 38,3 % respondentů zvolilo "Ano" za svou odpověď a 53,3 % vybralo "Spíše ano". Pouze 7,5 % zaměstnanců odpovědělo, že jsou spíše spokojeni se systémem vzdělávání a 0,9 % respondentů odpovědělo "Ne".

Graf 5 – Spokojenost



Zdroj: Vlastní zpracování

6. otázka - Pokud jste v předchozí otázce zvolil/a odpověď ne, zde uveďte důvod.

Tato otázka týká důvodu, proč se respondenti v předchozí otázce vyjádřili, že nejsou nebo spíše nejsou spokojeni se vzdělávacím systémem v jejich organizaci. Respondenti zde mohli uvést konkrétní důvody své nespokojenosti. Odpovědi na tuto otázku mohou poskytnout užitečné informace pro organizaci, které by pomohly vylepšit a přizpůsobit vzdělávací aktivity pro větší spokojenost zaměstnanců.

Získané odpovědi ze společnosti X se týkají konkrétní problematiky, například zaměření vzdělávání, kvality kurzů nebo také nedostatku času na přípravu. Respondenti uvedli poznatky jako: „*Velmi se tlačí na rozvoj prodejních dovedností a neřeší se produktové znalosti.*“ dále „*Vzdělávací systém je promyšlený, ale před covidem byl propracovanější.*“ nebo „*Málo průběžného vzdělávání pro specializované pozice.*“ a s tím také souvisí názor dalšího respondenta „*Příliš rychlé a zaměřeno jen na nejčastější typy požadavků od klientů. Spoustu věcí si člověk musel dohledat sám.*“.

Ve společnosti Y respondenti uvedli jako důvod k nespokojenosti převážně systém vzdělávání a rozvoje jako celek. Jejich argumenty znějí takto: „*Není jasně definováno, jakým směrem se vzdělávat.*“ nebo „*Nepřipadá mi, že se posouvám kompetenčně a vědomostně.*“ další respondent vytknul, že je „*Nepřehledná předpisová soustava.*“. Následuje podobný poznatek jako ve společnosti X, tedy „*Produktová znalost nulová, zaměřeno pouze na obchodní*

dovednosti – a to nedostatečně.“ nebo, že na vzdělávání není dostatek času „Více času na adaptaci, naučit se nejdříve pořádně jednu věc a pak druhou“.

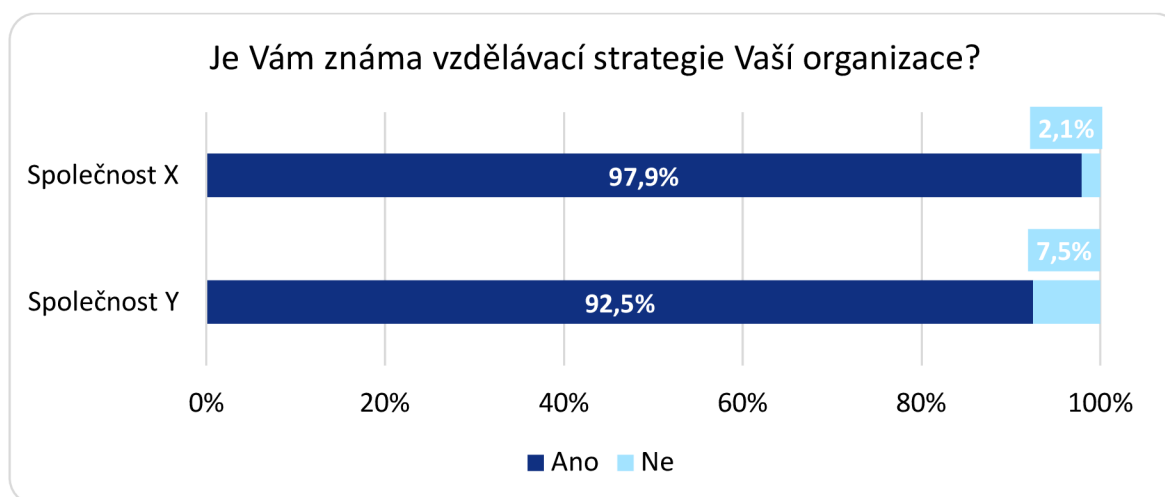
7. otázka - Je Vám známa vzdělávací strategie Vaší organizace?

Další otázka zkoumá, zda zaměstnanci organizace znají strategii, kterou organizace používá pro vzdělávání. Vzdělávací strategie obvykle zahrnuje cíle, plány a postupy, které organizace používá pro zabezpečení toho, že zaměstnanci získávají potřebné dovednosti, vědomosti a kompetence potřebné k úspěšnému plnění svých pracovních úkolů. Znalost vzdělávací strategie je užitečná, protože pomáhá lépe pochopit, co organizace očekává a jaké jsou její cíle. Může to vést k lepší koordinaci a spolupráci mezi zaměstnanci a společností ke zlepšení výkonnosti organizace jako celku.

Z Grafu 6 je patrné, že ve společnosti X je většinová znalost strategie, celých 97,9 % dotazovaných se vyjádřilo, že strategii zná a pouze 2,1 % respondentů odpovědělo, že nejsou obeznámeni se strategií vzdělávání.

Ve společnosti Y 92,5 % respondentů uvedlo, že jim je známa strategie organizace, zatímco 7,5 % odpovědělo, že nejsou se vzdělávací strategií seznámeni.

Graf 6 – Strategie



Zdroj: Vlastní zpracování

8. otázka - Kolika vzdělávacích akcí jste se za poslední rok zúčastnil/a?

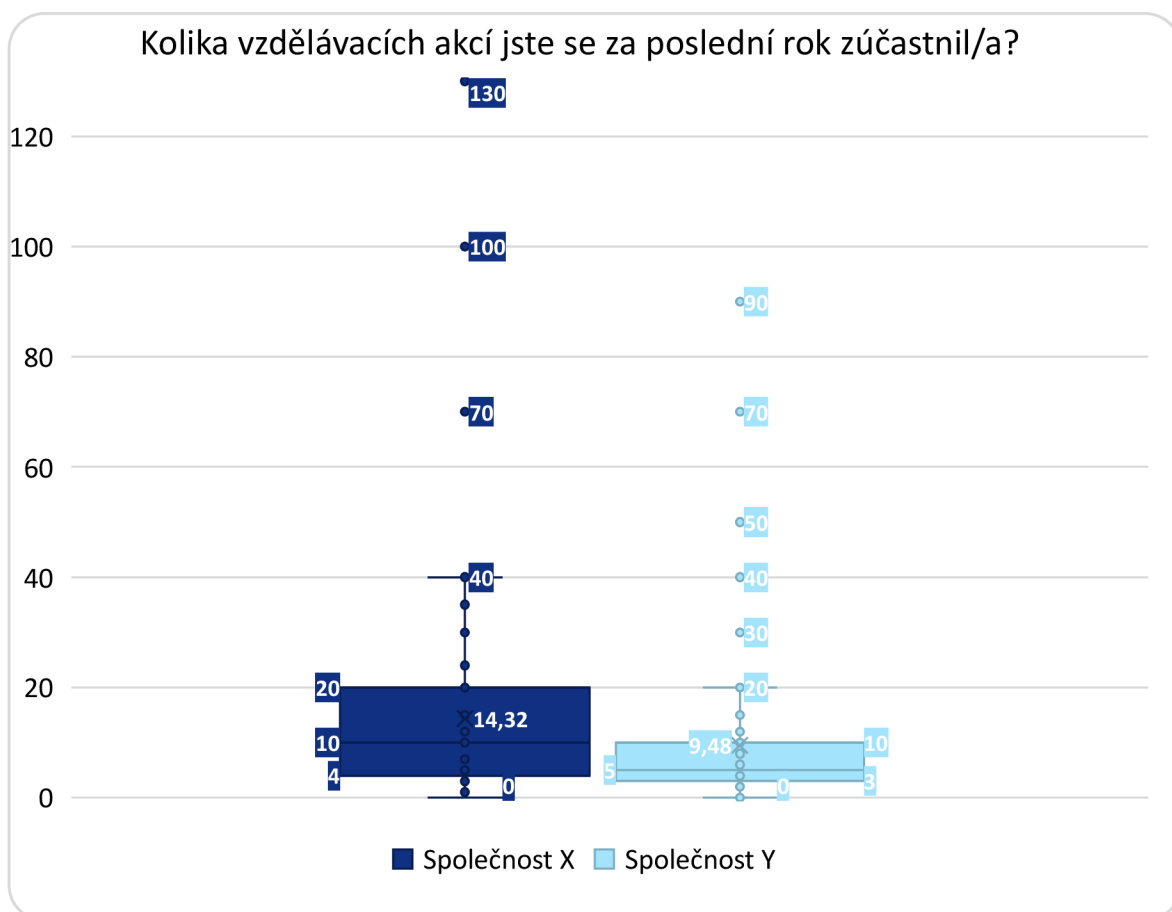
V otázce č.8 byly respondenti požádáni, aby uvedli množství vzdělávacích akcí, kterých se zúčastnili v průběhu posledního roku (březen 2022-2023). Pokud nevěděli přesný počet

absolvovaných školení, měli uvést alespoň přibližný počet a Graf 7 tedy vyobrazuje pouze přibližné údaje.

Graf 7 znázorňuje, že ve společnosti X se nejčastěji počet absolvovaných akcí pohybuje mezi dolním a horním kvartilem, což v tomto případě je mezi 4 a 20 aktivitami. Medián neboli střední hodnota, je 10 akcí za poslední rok. Maximum absolvovaných akcí je 130 a naopak jako nejnižší počet uvedl jeden respondent 0. Průměrná hodnota z uvedených odpovědí od respondentů je 14,32 aktivit za rok.

Informace společnosti Y vypovídají, že se dolní a horní kvartil nejčastěji uváděného množství absolvovaných akcí pohybuje mezi 3 a 10 aktivitami za rok, což je méně než ve společnosti X. Medián je 5 akcí za rok, také viditelně nižší. Maximum akcí, které jeden respondent uvedl je 90 a 0 akcí, jakožto nejnižší počet uvedli 4 respondenti. Průměrný počet aktivit za rok je 9,48.

Graf 7 – Počet absolvovaných vzdělávacích akcí za rok



Zdroj: Vlastní zpracování

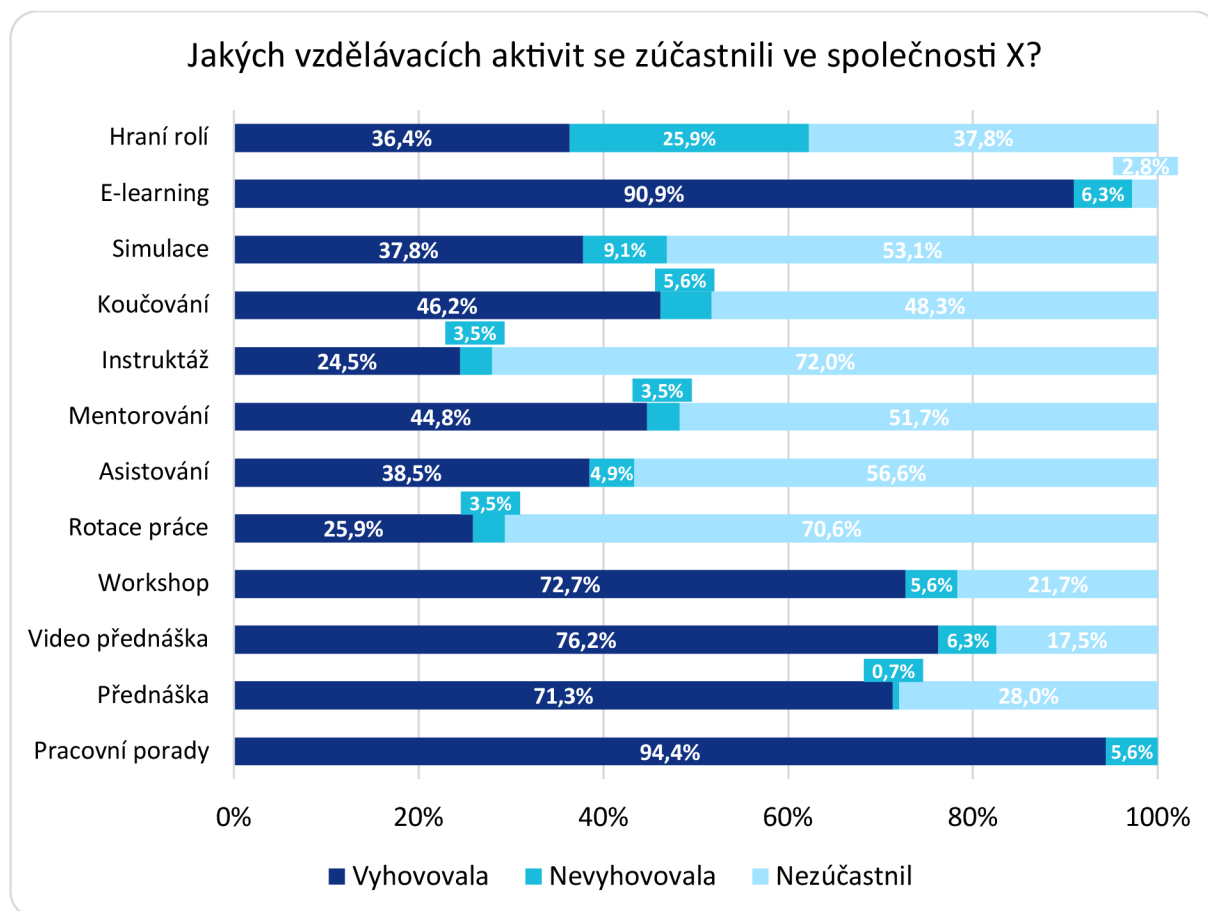
9. otázka - Jakých vzdělávacích aktivit jste se účastnil/a v organizaci?

Tato otázka se snaží zjistit, jaké konkrétní vzdělávací aktivity respondenti absolvovali v rámci dané organizace. Na výběr bylo z 12 aktivit, které zahrnují metody vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště, viz. Graf 8 a Graf 9.

Z Grafu 8 je patrné, že ve společnosti X se každé aktivity alespoň někdo zúčastnil. Pracovních porad se zúčastnil každý respondent, zároveň mají porady největší podíl spokojenosti (94,4 %), nespokojených s pracovními poradami je pouze 5,6 % dotazovaných. E-learning je druhá metoda s největší účastí, jen 2,8 % se jí nezúčastnilo. Co se týče spokojenosti je e-learning také druhý v pořadí s 90,9 % a nevyhovovala 6,3 % respondentů. Následují video přednášky, které nezkusilo 17,5 % dotázaných. 6,3 % odpovědělo, že jim tato metoda nevyhovuje, a naopak prospívá 76,2 % zúčastněným. Workshop vyhovoval 72,7 % respondentů oproti nespokojených s ním je 5,6 %. Workshopu se nezúčastnilo 21,7 % dotázaných. Přednášku nezkusilo přesně 28 %, zajímavé je, že nevyhovovala pouze 0,7 % dotazovaných a spokojeno je s přednáškami 71,3 %. Hraní rolí má v porovnání s ostatními metodami největší podíl nespokojenosti (25,9 %). Spokojených s hraním rolí je pouze 36,4 % a této aktivity se nezúčastnilo 37,8 %. U koučování je to tak, že skoro polovina respondentů (48,3 %) se nezúčastnilo této aktivity. Ale spokojených s touto metodou je také skoro 46,2 % a pouze 5,6 % dotázaných nevyhovovala. Metodu mentorování ve společnosti X nevyzkoušelo 51,7 % respondentů. Spokojených s mentorováním bylo 44,8 % zaměstnanců a nevyhovovala pouhým 3,5 %. Simulace se nezúčastnilo 53,1 % dotázaných, 37,8 % respondentů je spokojeno s touto metodou a 9,1 % nevyhovuje. Asistování neboli stínování, se nikdy nezúčastnilo 56,6 % dotázaných. Co se týče spokojenosti získalo asistování 38,5 % a nevyhovovala 4,9 % respondentů. Rotaci práce většina respondentů (70,6 %) nikdy nezkusila. U ostatních s ní bylo 25,9 % spokojených a jen 3,5 % dotazovaných tato metoda nevyhovovala. Největší podíl nevyzkoušení, 72 %, má ve společnosti X instruktáž. Podobně jako u rotace práce je s touto metodou spokojeno 24,5 % respondentů a pouze 3,5 % odpovědělo, že jim nevyhovovala.

Obecně by se dalo zhodnotit, že jsou ve společnosti X spíše využívané metody vzdělávání mimo pracoviště, konkrétně přednášky a video přednášky, e-learning a workshopy. Jedinou honě využívanou metodou vzdělávání na pracovišti jsou pracovní porady. Koučování je jediná další metoda, kterou vyzkoušela více než polovina (51,7 %) dotazovaných a těsně za ním je mentorování a asistování, to ale nevyzkoušelo ani polovina respondentů, viz Graf 8.

Graf 8 – Účast na aktivitách (společnost X)



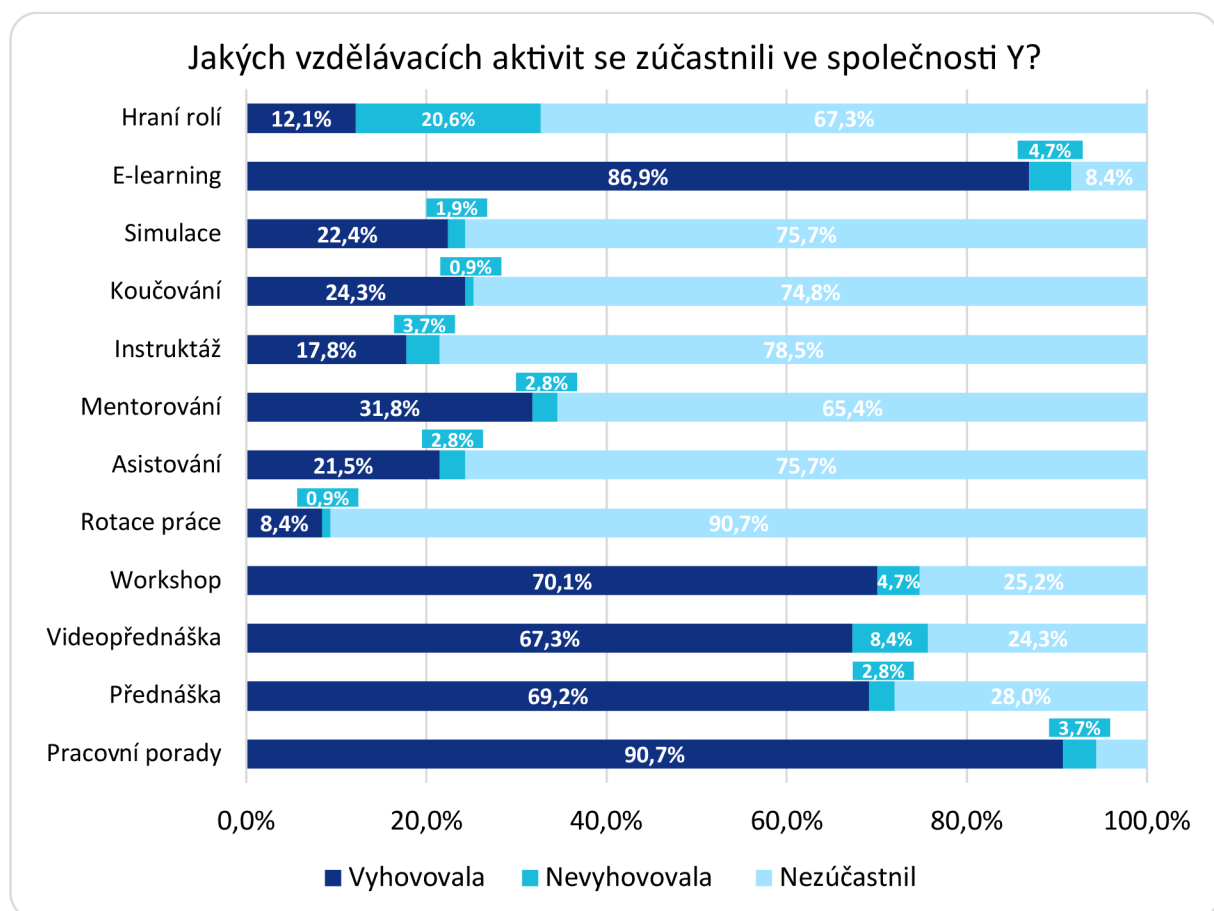
Zdroj: Vlastní zpracování

V Grafu 9 jsou vyobrazené údaje získané ve společnosti Y. Můžeme z nich vyvodit, že podobně jako v případě společnosti X se vždy zúčastnil alespoň jeden respondent. Pracovní porady mají nejmenší podíl neúčasti, pouze 5,6 %. Spokojených s touto metodou je 90,7 %, nespokojených s pracovními poradami je pouze 3,7 % dotazovaných. E-learning je druhá metoda s nejmenší neúčastí, jen 8,4 % se jí nezúčastnilo. Co se týče spokojenosti je s e-learningem spokojeno 86,9 % a nevyhovovala 4,7 % respondentů. Následují video přednášky, které nezkusilo 24,3 % dotázaných. 8,4 % odpovědělo, že jim tato metoda nevyhovuje, a naopak prospívá 67,3 % zúčastněným. Workshop nezkusilo 25,2 %. Nevyhovoval pouze 4,7 % dotazovaných a spokojeno je s workshopem 70,1 %. Přednáška vyhovovala 69,2 % respondentů. Naopak nespokojených s ní je pouze 2,8 %. Přednášku se nevyzkoušelo přesně 28 % dotázaných. Metodu mentorování ve společnosti Y nevyzkoušelo 65,4 % respondentů. Spokojených s mentorováním je 31,8 % zaměstnanců a nevyhovovala pouhým 2,8 %. Hraní rolí má v porovnání s ostatními metodami největší podíl nespokojenosti (20,6 %). Spokojených s hraním rolí je pouze 12,1 % a této aktivity se nezúčastnilo 67,3 %. U koučování je to tak, že třičtvrtě respondentů

(74,8 %) se nikdy nezúčastnilo této aktivity. Spokojených s touto metodou je 24,3 % a pouze 0,9 % dotázaných nevyhovovala. Simulace, nezúčastnilo 75,7 % dotázaných, 22,4 % respondentů je spokojeno s touto metodou a 1,9 % nevyhovuje. Asistování, se stejně jako simulace, nikdy nezúčastnilo 75,7 % dotázaných. Co se týče spokojenosti získalo asistování 21,5 % a nevyhovovala 2,8 % respondentů. Instruktaž také většina respondentů (78,6 %) nikdy nezkusila. 17,8 % metoda instruktáže vyhovuje a jen 3,7 % dotazovaných nevyhovuje. Největší podíl nevyzkoušení, 90,7 %, má ve společnosti Y rotace práce. S touto metodou je spokojeno 8,4 % respondentů a pouze 0,9 % odpovědělo, že jim nevyhovovala.

Situace ve společnosti Y je dost podobná té ve společnosti X a využívané metody vzdělávání jsou také spíše mimo pracoviště, tedy přednášky, e-learning apod. Stejně tak jsou pracovní porady nejvíce využívanou metodou vzdělávání na pracovišti. Další je mentorování, ale to vyzkoušelo pouze 34,6 % respondentů a pak už se vyzkoušené metody na pracovišti pohybují kolem 25 % a méně, viz. Graf 9.

Graf 9 – Účast na aktivitách (společnost Y)



Zdroj: Vlastní zpracování

10. otázka - Pokud Vás napadá ještě jiná metoda, můžete ji připsat zde a jak Vám vyhovovala.

Další otázka je volitelná otázka. Umožňuje respondentům poskytnout případné další absolvované metody vzdělávání, kterých se zúčastnili. Odpovědi jsou užitečné pro zlepšení kvality výzkumu.

Respondenti ze společnosti X uvedli jako další metody například „*konference*“. Konference je událost, která umožní setkání lidí v obdobném oboru, kde se diskutuje o konkrétních tématech, předávají se nové informace a zkušenosti v dané oblasti. Jsou to často vícedenní akce, které umožňují účastníkům navázat nové profesní nebo obchodní kontakty (*What is a conference - eVenues.com*, b.r.). Potvrzuje to i teorii, že jsou více využívané metody mimo pracoviště, jelikož do této kategorie patří i konference.

Respondenti společnost Y se podělili metody jako: „*osobní školení na pobočce*“ což by se dalo považovat za metodu instruktáže či koučování. Někdo uvedl „*prezenční školení (vyhovuje mi velmi)*“ a dále „*Detailnější seznámení s náplní jejich práce a s činnostmi, které vykonávají*“ nebo „*sdílení zkušeností s kolegy*“.

11. otázka - Považujete Vámi absolvované školení a kurzy k výkonu Vaší práce za užitečné?

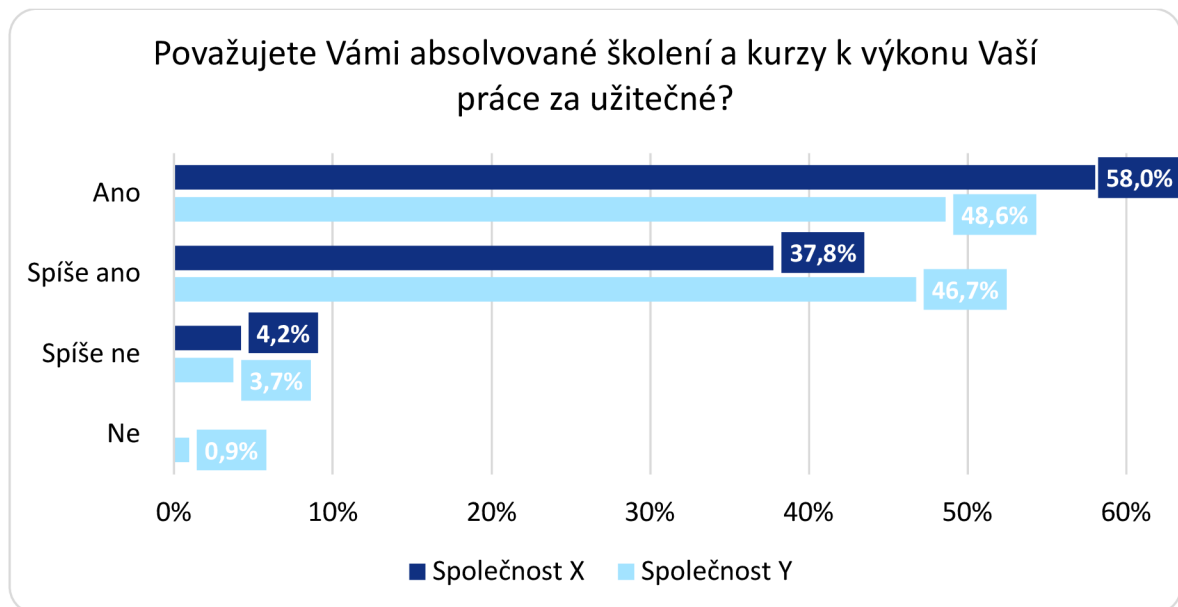
Otázka č.11 se týká toho, zda se zaměstnanci v organizaci cítí, že školení a kurzy, které absolvovali, byly užitečné pro plnění jejich pracovních povinností a úkolů. Školení a kurzy jsou obvykle zaměřeny na zlepšení pracovních dovedností, vědomostí a kompetencí, což může vést k lepší výkonnosti a produktivitě v práci. Znalost toho, zda zaměstnanci považují svá absolvovaná školení a kurzy za užitečné, může pomoci organizaci lépe plánovat své budoucí vzdělávací programy a zajistit, aby byly zaměřeny na skutečné potřeby zaměstnanců.

Z dat uvedených v Grafu 10 je zřejmé, že většina respondentů ze společnosti X, celkem 95,8 %, považuje vzdělávací akce, školení a kurzy za užitečné. Přesněji 58 % respondentů reagovala "Ano" a odpověď "Spíše ano" zvolilo 37,8 %. Spíše nespokojených respondentů je dohromady 4,2 %. Nikdo ze společnosti X nepovažoval absolvovaná školení a kurzy za neužitečná.

Ve společnosti Y je situace podobná. Dohromady 95,3 % respondentů uvedlo, že považují absolvované školení a kurzy a další akce za užitečné a rozdíl oproti společnosti X je

pouhých 0,5 %. Konkrétně 48,6 % dotazovaných vybralo "Ano" a 46,7 % vybralo "Spíše ano". Pouze 3,7 % respondentů odpovědělo, že jsou vzdělávací akce spíše prospěšné a za neužitečné považuje absolvované akce 0,9 % dotazovaných.

Graf 10 – Užitečnost



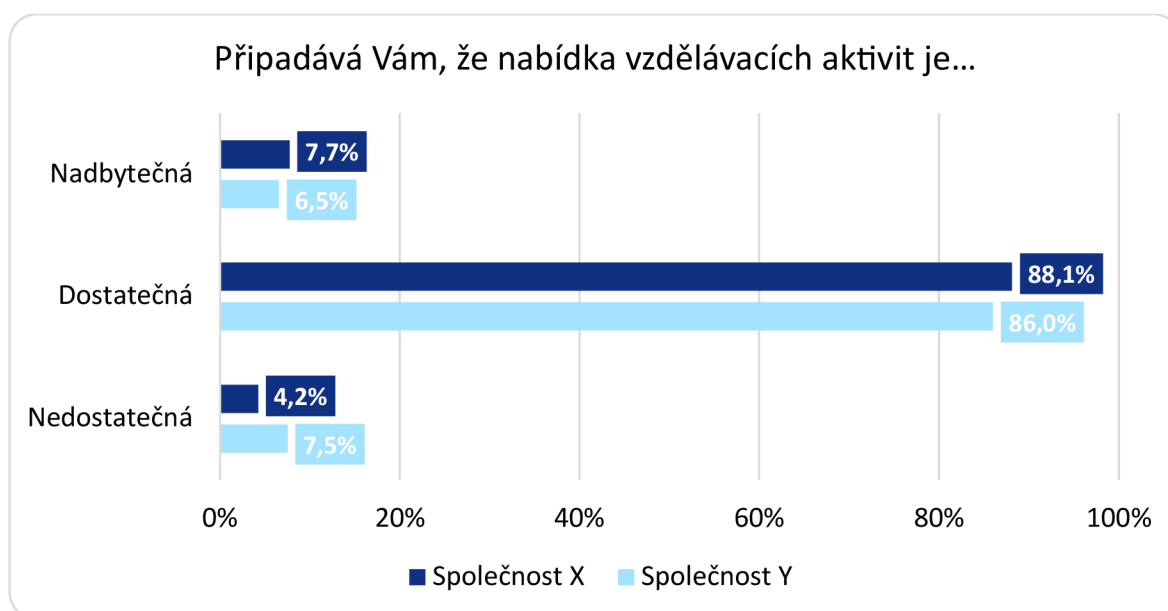
Zdroj: Vlastní zpracování

12. otázka - Připadává Vám, že nabídka vzdělávacích aktivit je...

Otázka č. 12 zjišťuje, zda jsou zaměstnanci spokojeni s možnostmi vzdělávání, které jim organizace poskytuje. Tato otázka může pomoci vedení organizace zjistit, zda jsou investice do vzdělávání zaměstnanců efektivní a zda přinášejí očekávané výsledky. Organizace tím může také zlepšovat svou konkurenceschopnost a udržovat si kvalifikované zaměstnance.

Během výzkumu se ukázalo, že v obou společnostech vnímají nabídku vzdělávacích aktivit jako dostatečnou. Za společnost X to bylo 88,1 % a za Y 86 %. Dá se z toho vyvodit, že v obou společnostech je většina respondentů spokojena s nabídkou vzdělávacích aktivit a pouze malý podíl respondentů ji považuje za nedostatečnou nebo nadbytečnou. Ve společnosti X je pro 4,2 % dotazovaných nedostatečná a ve společnosti Y to bylo dokonce 7,5 %. Nadbytečná je naopak pro 7,7 % respondentů ze společnosti X a 6,5 % ze společnosti Y.

Graf 11 – Spokojenost s nabídkou vzdělávacích aktivit



Zdroj: Vlastní zpracování

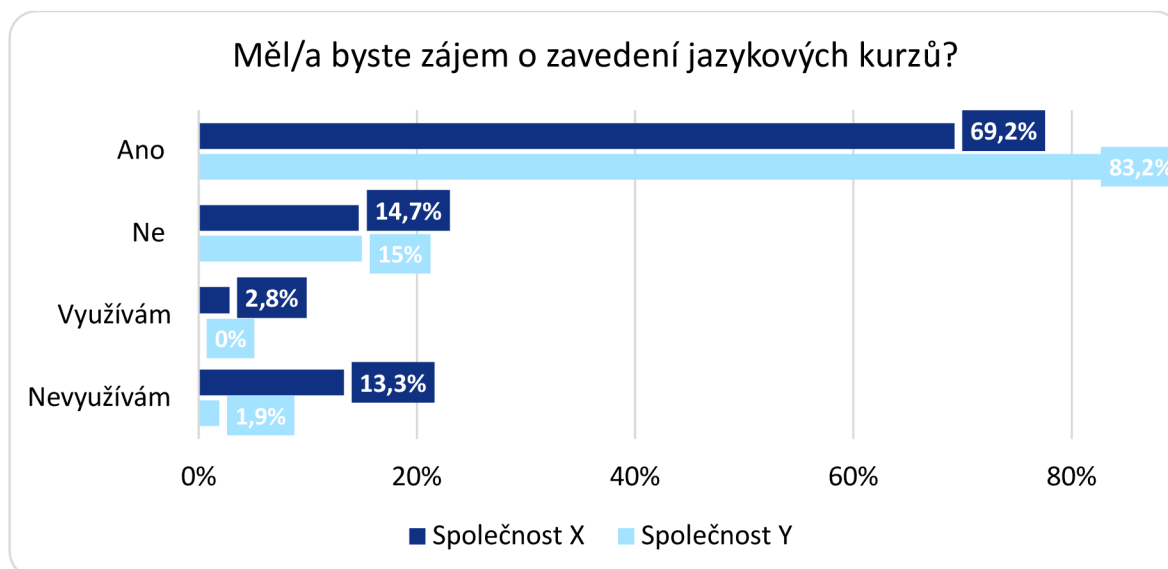
13. otázka - Měl/a byste zájem o zavedení jazykových kurzů?

Otázka č. 13 se zkoumá zájem respondentů o zavedení nových vzdělávacích aktivit v podobě jazykových kurzů. Taková možnost může být užitečná pro zaměstnance, kteří chtějí zlepšit komunikaci s mezinárodními klienty. Respondenti měli na výběr mezi možnostmi, že nemají nebo mají zájem o jazykové kurzy. V případě, že takovou možnost už mají, mohli doplnit, zda ji využívají nebo nevyžívají, viz v Grafu 12 níže.

Výsledky ukazují, že celých 69,2 % zaměstnanců společnosti X má zájem o takovou možnost a 14,7 % by ji naopak nevyžilo. Zbýlých 16,1 % tuto možnost má a pouze 2,8 % respondentů ji využívá a zbylých 13,3 % příležitost zlepšovat své jazykové schopnosti nevyžívá.

Ve společnosti Y by jazykové kurzy využilo dokonce 83,2 % dotazovaných. Nezájem projevilo 15 %. Možnost jazykových kurzů měli pouze 2 respondenti (1,9 %) a ani jeden ji nevyžívá.

Graf 12 – Zájem o jazykové kurzy



Zdroj: Vlastní zpracování

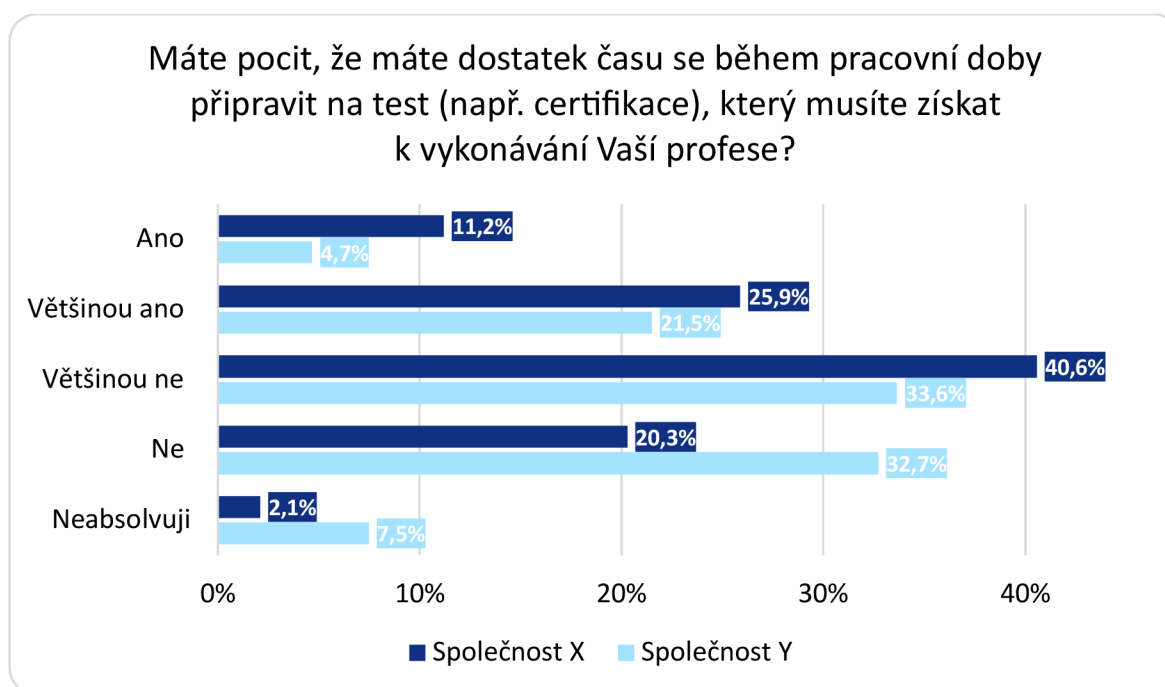
14. otázka - Máte pocit, že máte dostatek času se během pracovní doby připravit na test (např. certifikace), který musíte získat k vykonávání Vaší profese?

Tato otázka se zaměřuje na subjektivní vnímání respondenta ohledně dostatku času, který má k dispozici během pracovní doby na přípravu a úspěšné zvládnutí testu, který je nezbytný pro vykonávání jeho/její profese.

Ve společnosti X více než polovina dotázaných (60,8 %) odpověděla, že většinou nemají dostatek času se připravit na testy, 20,3 % z dotázaných odpovědělo přímo „Ne“ a většinou přípravu nestihá 40,6 % respondentů. Potvrzuje to i odpověď respondenta na otázku 6, který uvedl, že „Pracovní vytížení nedává prostor pro vzdělání.“. Potvrzuje to i Graf 13 níže. Naopak dohromady 37,1 % dotázaných odpovědělo pozitivně, že dostatek času mají. 11,2 % odpovědělo přímo „Ano“ a 25,9 % má spíše pozitivní zkušenost s dostatkem času na přípravu. Pouze 2,1 % ze všech respondentů se takových akcí vůbec neúčastní.

Ve společnosti Y je situace podobná. Nespokojených je 66,3 %, což je o necelých 6 % více než ve společnosti X, a zároveň větší procento respondentů odpovědělo přímo „Ne“ (32,7 %). Zhruba třetina dotázaných (33,6 %) odpověděla, že většinou nemají dostatek času se připravit na testy, což potvrzují odpovědi z otázky 6. Naopak 21,5 % dotázaných uvádí, že mají většinou dostatek času a pouze 4,7 % dotázaných odpovědělo, že mají vždy dostatek času pro přípravu na testy. Ze všech respondentů společnosti Y se 7,5 % akcí vůbec neúčastní.

Graf 13 – Dostatek času na přípravu k testu



Zdroj: Vlastní zpracování

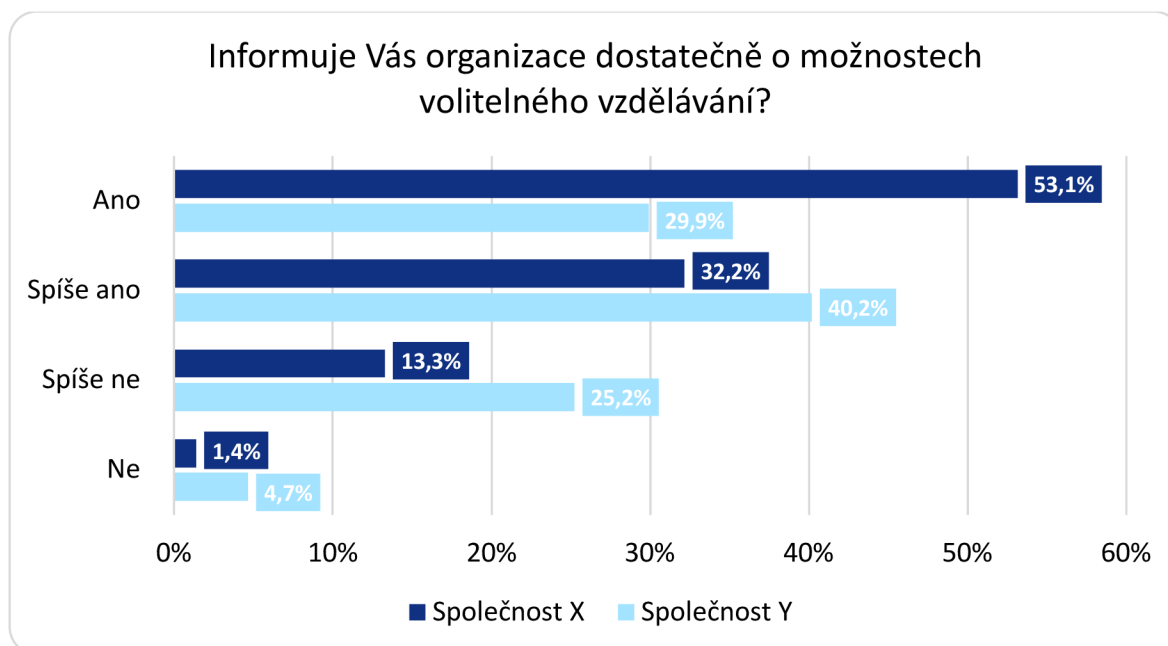
15. otázka - Informuje Vás organizace dostatečně o možnostech volitelného vzdělávání?

Tato otázka zjišťuje, zda respondent považuje informace o volitelném vzdělávání poskytované jeho/její organizací za dostatečné. Otázka je klíčová pro zjištění, zda dotázaný má pocit, že organizace podporuje jeho/její profesní rozvoj a zda jim jsou poskytovány informace o vzdělávacích příležitostech v rámci organizace. Odpovědi mohou být užitečné pro zlepšení komunikace a poskytování informací v organizaci a pro plánování vzdělávacích programů pro zaměstnance.

Z odpovědí získaných ve společnosti X vyplývá, že 53,1 % dotázaných zvolilo reakci „Ano“ a 32,2 % dotázaných odpovědělo, že organizace spíše informuje o těchto možnostech. Dalo by se říct, že 85,3 % respondentů je poměrně informováno o vzdělávání v organizaci. Naopak ze zbylých 14,7 % odpovědělo 13,3 % dotázaných, že spíše nejsou informováni a pouze 1,4 % dotázaných odpovědělo, že organizace je vůbec neinformuje o možnostech volitelného vzdělávání. Tyto výsledky naznačují, že pro většinu zaměstnanců Společnosti X je informování o volitelném vzdělávání dostatečné, nicméně stále existuje menší procento zaměstnanců, kteří si stěžují na nedostatečné informování.

Ve společnosti Y 40,2 % dotázaných odpovědělo, že je organizace spíše informuje o těchto možnostech a 29,9 % dotázaných odpovědělo, že jsou informováni dostatečně. Vyplyvá z toho, že spokojeno je dohromady 70,1 %. Zatímco ze zbylých 29,9 %, odpovědělo 25,2 % dotázaných, že spíše nejsou informováni a 4,7 % dotázaných odpovědělo, že organizace je vůbec neinformuje o možnostech volitelného vzdělávání. Tyto výsledky naznačují, že by organizace mohla snažit zlepšit komunikaci a poskytovat více informací o vzdělávacích příležitostech.

Graf 14 – Informovanost o volitelném vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

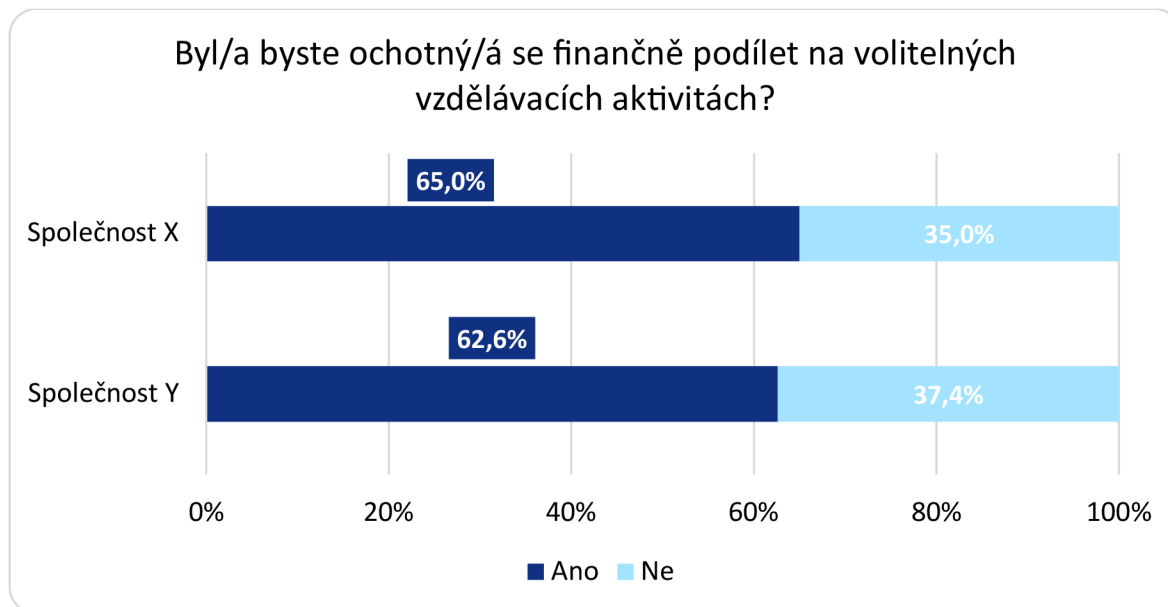
16. otázka - Byl/a byste ochotný/á se finančně podílet na volitelných vzdělávacích aktivitách?

Tato otázka zkoumá ochotu zaměstnanců finančně přispět na volitelné vzdělávací aktivity a investovat tak své peníze do svého dalšího vzdělávání, ať už prostřednictvím kurzů, seminářů nebo jiných vzdělávacích aktivit, které nejsou povinné v rámci jejich pracovních povinností. Takový dotaz může pomoci organizacím, které chtějí motivovat své zaměstnance ke zlepšení jejich odborných znalostí a dovedností a podpořit jejich rozvoj.

Z Grafu 15 je patrné, že ve společnosti X by 65 % respondentů bylo ochotných si přispět na volitelné vzdělávací aktivity a investovat by nechtělo 35 % zúčastněných.

Ve společnosti Y by si nepřispělo na volitelné vzdělávání 37,4 % zúčastněných a naopak 62,6 % respondentů by se bylo ochotno finančně podílet na vzdělávacích aktivitách jako jsou kurzy, semináře a další.

Graf 15 – Ochota podílet se finančně na volitelných vzdělávacích akcích



Zdroj: Vlastní zpracování

17. otázka - Je od Vás vyžadována zpětná vazba po absolvování vzdělávací aktivity?

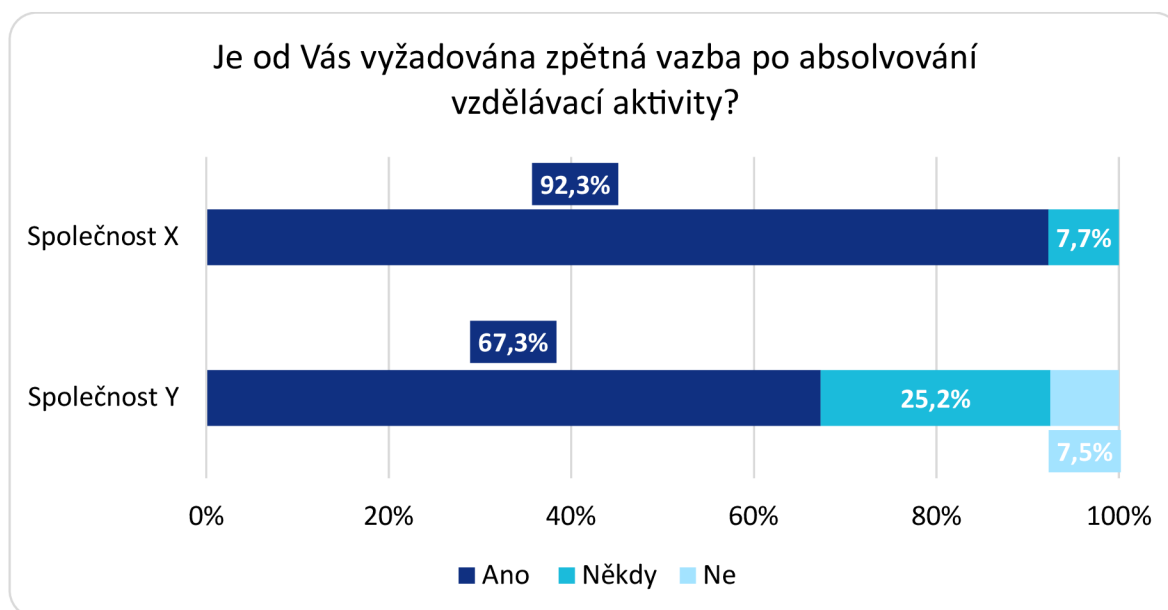
Otázka č.17 zkoumá, zda je po zaměstnancích organizace po absolvování vzdělávací aktivity vyžadováno poskytnutí zpětné vazby. Zpětná vazba může zahrnovat hodnocení kvality aktivity, posouzení její užitečnosti a aplikovatelnosti v praxi nebo zpětnou vazbu ohledně zlepšení a dalšího vývoje dané vzdělávací aktivity. Odpovědi mohou pomoci lépe pochopit, jak účinné jsou vzdělávací programy, které jsou nabízeny a zlepšit je na základě zpětné vazby zaměstnanců.

Údaje v Grafu 16 uvádí, že všichni zaměstnanci společnosti X, v určité situaci poskytovali zpětnou vazbu. Celkem 92,3 % dotazovaných odpovědělo, že je po nich vždy zpětná vazba vyžadována a zbylých 7,7 % uvedlo, že se pouze „Někdy“ poskytují názor na absolvované aktivity.

Ve společnosti Y je situace poněkud horší. Konkrétně 7,5 % respondentů uvedlo, že po nich není vyžadována žádná zpětná vazba což není žádoucí stav. Naštěstí je to stále nízké

procento a získané zkušenosti jsou vždy vybírány od 67,3 % dotázaných a zbylých 25,2 % uvedlo, že občas se jim naskytne možnost se vyjádřit k proběhlým akcím.

Graf 16 – Zpětná vazba



Zdroj: Vlastní zpracování

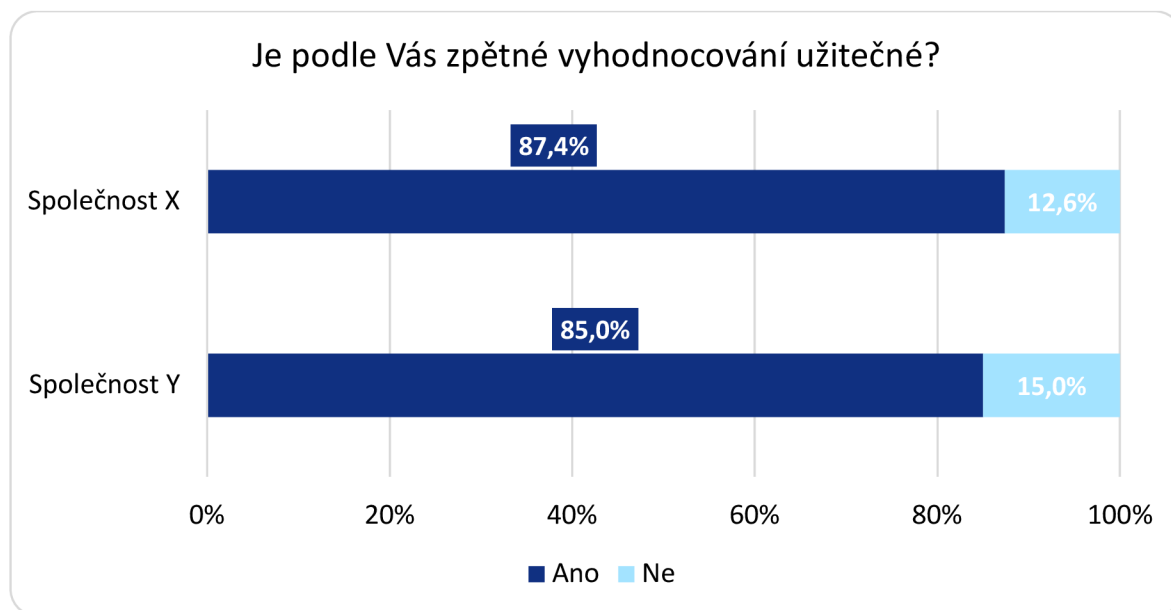
18. otázka - Je podle Vás zpětné vyhodnocování užitečné?

Otázka č.18 se ptá na to, zda respondenti věří, že zpětná vazba po dokončení nějakého projektu, úkolu nebo vzdělávací aktivity je užitečná. Zpětná vazba zahrnuje obvykle nějaké hodnocení, komentáře nebo návrhy na zlepšení, které mohou být použity pro další zlepšení výkonu lektora nebo kvality budoucí aktivity.

Výsledky z obou společností ukazují, že se většina respondentů domnívá, že zpětné vyhodnocování je užitečné, v případě společnosti X je to celkem 87,4 % respondentů. Pouze menší podíl respondentů se domnívá, že zpětné vyhodnocování není užitečné a ti 12,6 %.

Data ze společnosti Y vyobrazují podobnou situaci, přesněji 85 % respondentů vyhodnocování považuje za prospěšné. A naopak 15 % má pocit, že není užitečné.

Graf 17 – Užitečnost zpětného hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

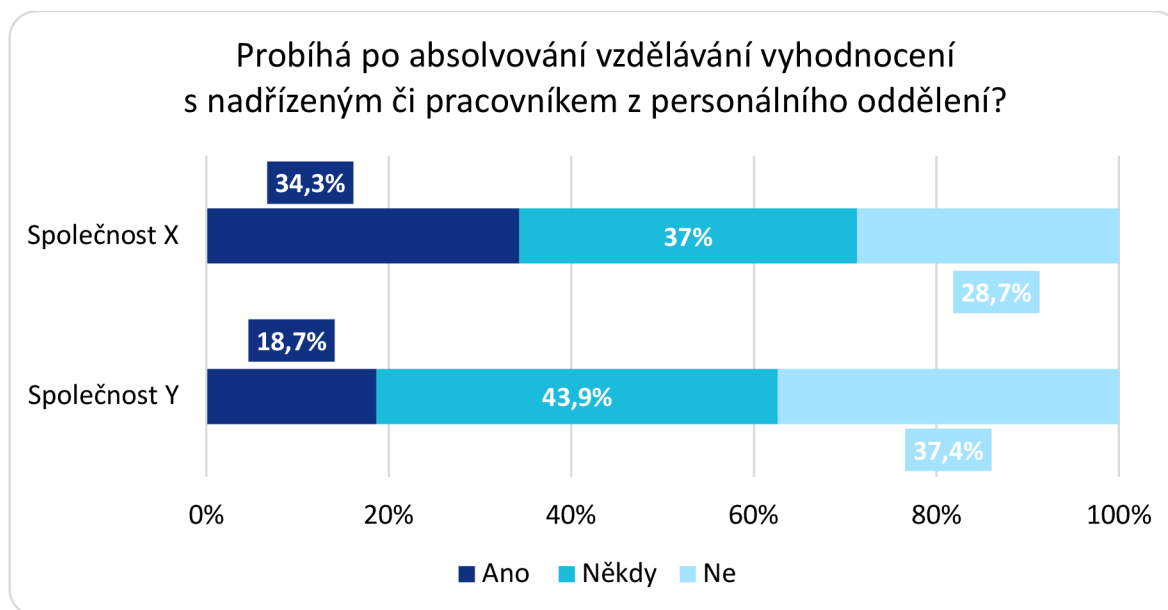
19. otázka - Probíhá po absolvování vzdělávání vyhodnocení s nadřízeným či pracovníkem z personálního oddělení?

Následující otázka zjišťuje, zda dochází ke zpětnému vyhodnocení vzdělávání po jeho absolvování s nadřízeným nebo pracovníkem z personálního oddělení. Odpovědi na tuto otázku se dělí na tři kategorie: Ano, Někdy a Ne.

Z Grafu 17 je zřejmé, že ve společnosti X odpovědělo 34,3 % dotázaných, že takové vyhodnocení probíhá vždy, 37 % uvedlo, že vyhodnocování s nadřízeným či pracovníkem personálního oddělení probíhá pouze někdy. A 28,7 % dotázaných uvedlo, že takové vyhodnocení u nich neprobíhá.

Z odpovědí získaných ve společnosti Y vyplývá, že pro 43,9 % respondentů odpovědělo, že se odehrává hodnocení občas. Vždy se koná u 18,7 % respondentů, a naopak takové vyhodnocení neprobíhá u 37,4 % respondentů.

Graf 18 – Vyhodnocení s nadřízeným či pracovníkem personálního oddělení



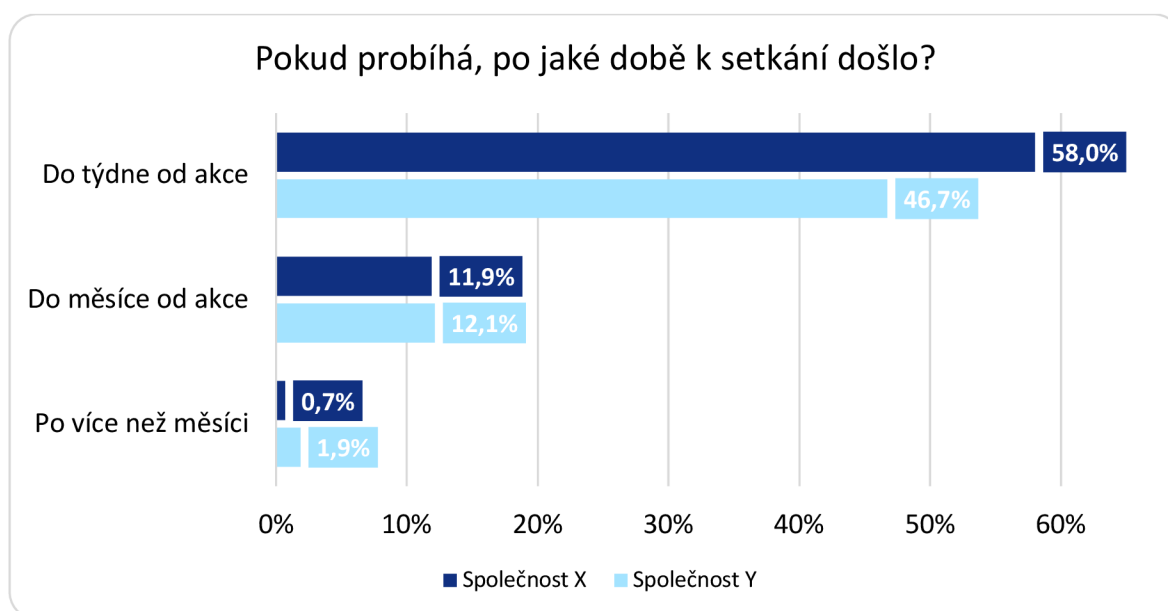
Zdroj: Vlastní zpracování

20. otázka - Pokud probíhá, po jaké době k setkání došlo?

20. otázka zkoumá, jak rychle po absolvování vzdělávání se zaměstnanec setkal se svým nadřízeným nebo pracovníkem z personálního oddělení, aby společně zhodnotili jeho vzdělávací zážitek a případně plánovali další kroky v jeho profesním rozvoji. Tato otázka může poskytnout informace o tom, jak organizace dbá na rozvoj svých zaměstnanců a zda se snaží být aktivní v jejich profesním růstu.

Z informací získaných v obou společnostech je nejčastější setkání do týdne od akce. U společnosti X je to celkem v 58 % případů a v 46,7 % případů ve společnosti Y. Setkání do měsíce od akce probíhá u 11,9 % respondentů ze společnosti X a u 12,1 % ze společnosti Y. Pouze malý počet respondentů uvádí, že k setkání došlo více než jeden měsíc po absolvování vzdělávací aktivity. Konkrétně je to jen 0,7 % ze společnosti X a 1,9 % ze společnosti Y.

Graf 19 – Frekvence setkání s nadřízeným či pracovníkem personálního oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování

21. otázka - Uveďte prosím způsob hodnocení?

Na tuto otázku odpovědělo ze společnosti X dohromady 94 respondentů a 60 ze společnosti Y. Někteří z nich uvedli v odpovědi více způsobů hodnocení či zpětné vazby, kterou absolvovali nebo poskytli nadřízeným či personálním pracovníkům, proto je více odpovědí než respondentů.

Jako formu zpětné vazby uvedlo 19 respondentů ze společnosti X a 10 respondentů ze společnosti Y dotazník nebo formulář. Tento způsob umožňuje respondentům vyjádřit svůj názor na absolvovanou vzdělávací aktivitu a zodpovědět otázky, které zajímají organizátory. Mezi zkoumaná témata patří například kvalita lektora, obsah, průběh, nebo co vzdělávací akce zaměstnanci přinesla. Hodnocení pomocí dotazníku nebo formuláře představuje pro posuzujícího rychlý a jednoduchý způsob vyhodnocení získaných dat.

Dalších 74 respondentů ze společnosti X a 48 ze společnosti Y uvedlo rozhovor jako způsob absolvovaných hodnocení. Tento způsob umožňuje podrobnější a individuální hodnocení absolvované vzdělávací aktivity. Respondenti mohou sdělit své názory a zkušenosti přímo posuzujícímu, což umožňuje získat hlubší vhled do toho, jak daná aktivita na respondenta působila a jak ji mohou organizátoři vylepšit. Nicméně rozhovor jako forma zpětné vazby vyžaduje větší časovou náročnost než dotazník nebo formulář. 3 respondenti ze společnosti Y také

uvedli, že namísto hodnocení s nadřízeným, častěji sdílí názor a získané zkušenosti s kolegy na pracovních poradách.

A v neposlední řadě, 10 respondentů ze společnosti X a 2 ze společnosti Y uvedlo test jako způsob absolvovaného hodnocení. Testování poskytuje objektivní způsob hodnocení úrovně znalostí a dovedností, které zaměstnanec během vzdělávání získal. Výhodou testování je jeho standardizace, která podobně jako dotazník umožňuje rychlé srovnání výsledků.

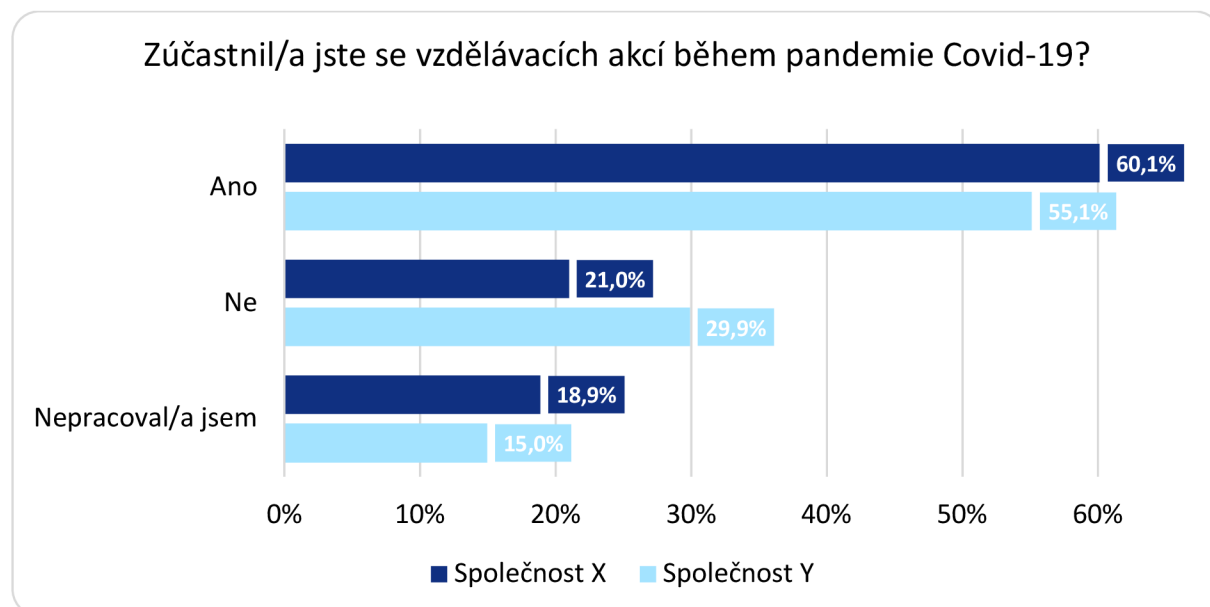
22. otázka - Zúčastnil/a jste se vzdělávacích akcí během pandemie Covid-19?

Další otázka se týká účasti respondentů na vzdělávacích akcích v průběhu pandemie Covid-19, které byly ovlivněny vládními opatřeními převážně v letech 2020-2021.

Ve společnosti X uvedlo 60,1 % respondentů, že se zúčastnilo vzdělávacích akcí během pandemie Covid-19. Přesně 21 % neabsolvovalo žádnou akci a 18,9 % dotázaných nepracovalo v tu dobu v organizaci.

Z informací ze společnosti Y vyplývá, že 55,1 % respondentů se zúčastnilo vzdělávacích akcí během pandemie Covid-19. Naproti tomu 29,9 % dotázaných se nezúčastnilo žádných akcí a 15 % respondentů nepracovalo v tu dobu v organizaci.

Graf 20 – Vzdělávání během pandemie



Zdroj: Vlastní zpracování

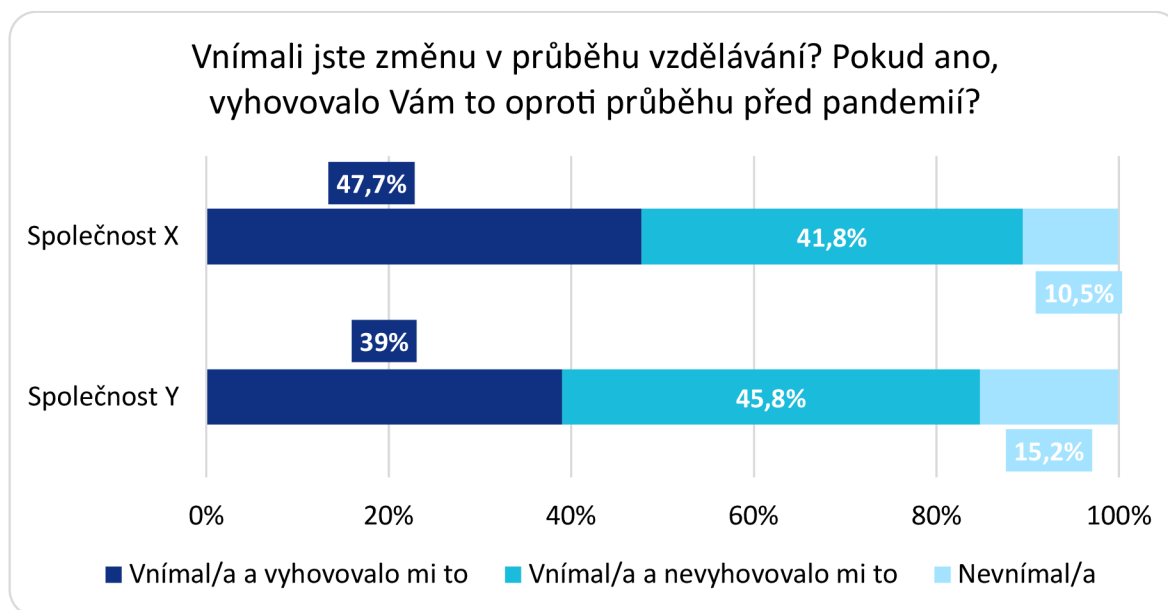
23. otázka - Vnímali jste změnu v průběhu vzdělávání? Pokud ano, vyhovovalo Vám to oproti průběhu před pandemií?

Otázka č.23 zkoumá, jestli si respondenti všimli nějakých změn v průběhu vzdělávání během pandemie Covid-19 v porovnání s tím, jak probíhalo vzdělávání před pandemií a zda jim tyto změny vyhovovaly nebo ne.

Víme, že ve společnosti X se vzdělávacích aktivit během pandemie zúčastnilo 60,1 % respondentů, tj 86 zaměstnanců. Z této skupiny změna vyhovovala 47,7 % zaměstnanců. Oproti tomu nevyhovovala 41,8 % dotazovaným a zbylých 10,5 % nevnímalo žádnou změnu oproti vzdělávání před omezeními.

V rámci společnosti Y vzdělávací aktivity během pandemie absolvovalo 55,1 % respondentů. Z nich 45,8 % uvedlo, že změnu vnímali a nevyhovovala jim v porovnání s průběhem vzdělávání před pandemií a 39 % respondentů změnu vnímalo a považovali ji za přínosnou. V této skupině změnu nevnímalo 15,2 % zúčastněných.

Graf 21 – Průběh vzdělávání během pandemie



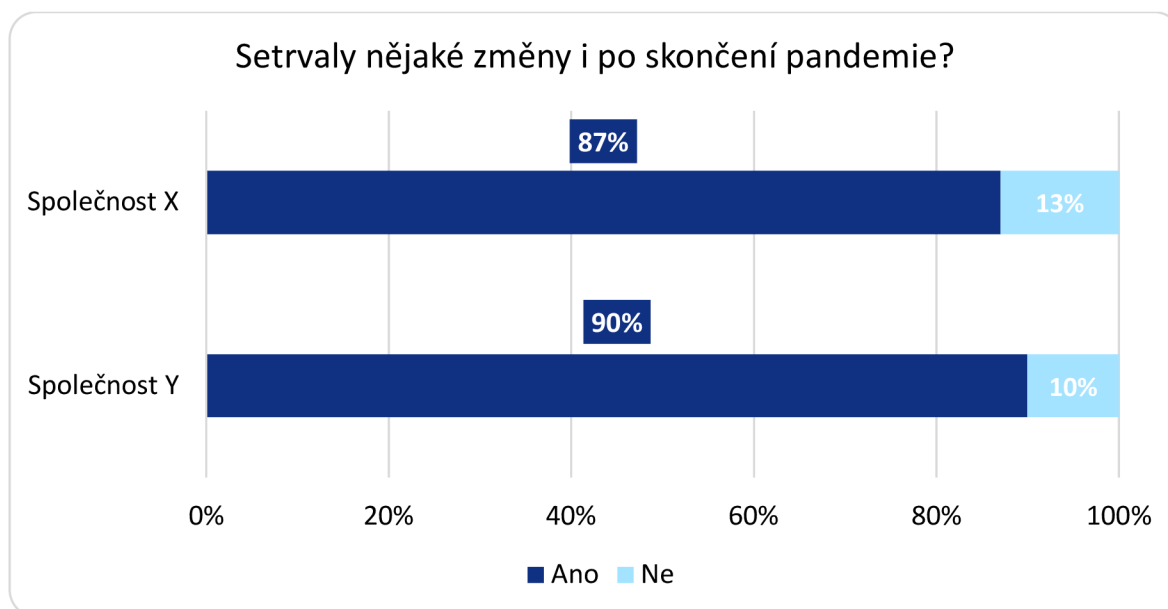
Zdroj: Vlastní zpracování

24. otázka - Setrvaly nějaké změny i po skončení pandemie?

Další otázka zjišťuje, zda se v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v bankovním sektoru objevily nějaké trvalé změny, které přetrvaly i po skončení pandemie Covid-19. Může se jednat například o změnu vzdělávacích metod, rozsahu vzdělávání, či jiných faktorech.

Z Grafu 21 je zřetelné, že v obou společnostech došlo podle většiny respondentů k trvalým změnám. V případě společnosti X odpovědělo 87 % respondentů a 90 % respondentů ze společnosti Y, že se nějaké změny setrvaly. Zatímco zbylých 13 % zaměstnanců společnosti X a 10 % zaměstnanců společnosti Y odpovědělo, že se žádné změny nevyskytly.

Graf 22 – Setrvání změn ve vzdělávání po pandemii



Zdroj: Vlastní zpracování

25. otázka - Pokud ano, jaké konkrétně?

Odpovědi na tuto otázku mohou poskytnout informace o tom, jakým způsobem se pandemie projevila na vzdělávacím procesu v bankovním sektoru a jaké jsou jeho dlouhodobé dopady.

Respondenti ze společnosti X uvedli jako konkrétní trvalou změnu on-line vzdělávání neboli e-learning. Respondenti společnosti Y se podělili o podobné zkušenosti a on-line vzdělávání je také nejčastější odpovědí na otázku 25. Respondenti odpověděli, že mnoho kurzů a školení se přesunulo do on-line podoby, kdy účastníci nemusí být fyzicky přítomní na jednom místě, ale mohou se připojit do online místnosti a zúčastnit se školení odkudkoliv. S tím souvisí metoda vzdělávání pomocí webinářů, která byla také uvedena respondenty obou společností. Webinář je online přenos informací, můžeme ho charakterizovat jako přednášku na internetu. Většinou se koná v reálném čase a účastníci se mohou připojit a sledovat přenos z práce nebo z pohodlí domova. Podobně se zpopularizovala možnost videokonferencí a on-line schůzek, a to jak s kolegy, tak s klienty. Tato varianta je vhodná pro schůzky zaměstnanců z různých

částí republiky, které by jinak vyžadovaly cestování a další náklady. On-line schůzky umožňují efektivní využití času a snižují náklady na cestování. Díky moderním technologiím jsou on-line schůzky často vybaveny funkcemi pro sdílení obrazovky, prezentacemi, nebo chatem, což může zvýšit produktivitu a spolupráci mezi účastníky a není proto divu, že se metoda udržela i po skončení pandemie.

Někteří respondenti v dotazníku vyjádřili svůj názor na změny, které přetrvali po pandemii. Nejčastěji uváděli respondenti společnosti Y, že jim vyhovuje kombinace prezenčních a on-line vzdělávacích aktivit. To znamená, že si respondenti přejí mít možnost účastnit se vzdělávacích aktivit jak v klasické prezenční formě, tak i prostřednictvím on-line prostředků. Tento hybridní přístup umožňuje zaměstnancům flexibilní způsob vzdělávání, kdy si mohou vybrat formu vzdělávání, která jim nejvíce vyhovuje a která jim umožní nejlépe spojit vzdělávání s jejich pracovními povinnostmi a časovými omezeními.

4.3 Ověření hypotéz

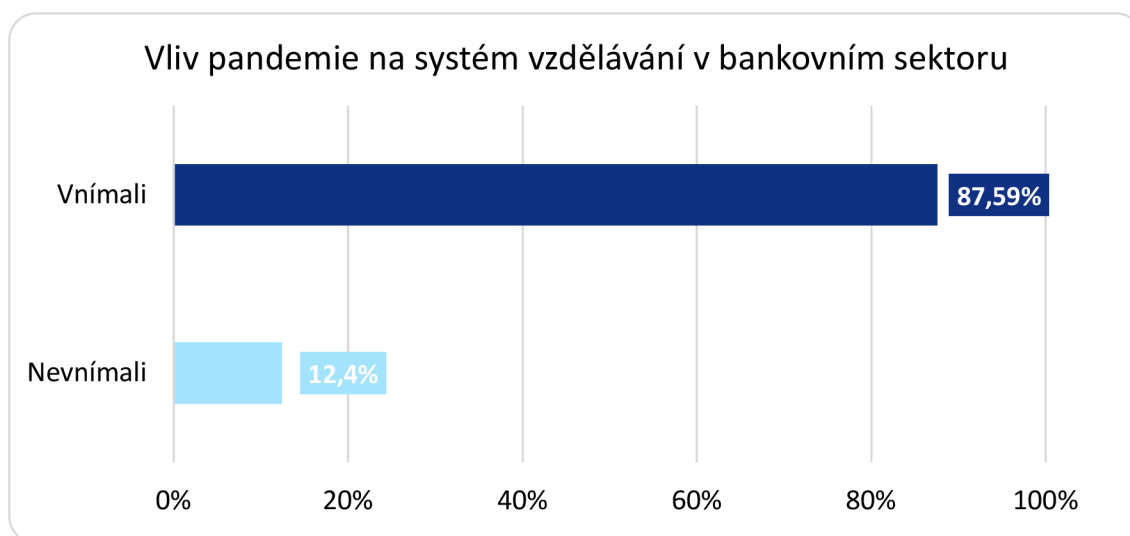
V této kapitole jsou popsány a ověřeny hypotézy, které byly pro výzkum stanoveny.

První hypotéza tvrdí, že pandemie Covid-19 ovlivnila rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru. Předpokládá, že pandemie měla dopad na procesy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a to jak z hlediska obsahu, tak i z hlediska způsobu, jakým jsou tyto procesy realizovány (např. vzdělávání a školení online). Hypotéza také předpokládá, že některé změny, které byly v průběhu pandemie v oblasti vzdělávání provedeny, setrvají i po skončení pandemie.

Stanovené hypotézy:

- H_0 : Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru nebylo ovlivněno pandemií Covid-19.
- H_A : Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru bylo ovlivněno pandemií Covid-19.

Graf 23 – Vliv pandemie na systém vzdělávání



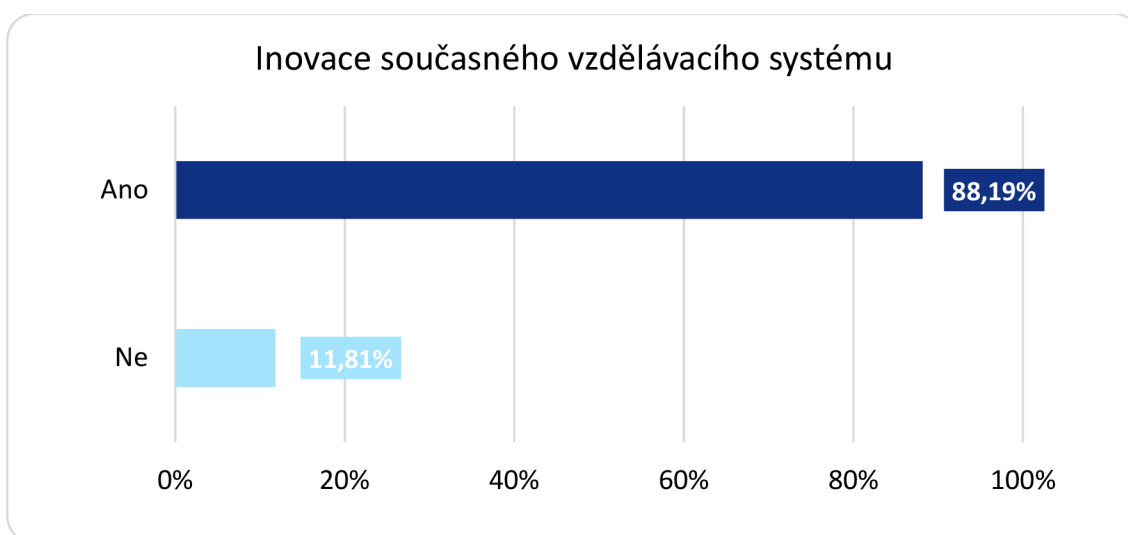
Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě tohoto konkrétního výzkumu bylo zjištěno, že 87,59 % respondentů z obou společností pocítilo, že jejich vzdělávání bylo ovlivněno pandemií Covid-19, což potvrzuje první hypotézu. Pokud bychom se pokusili zjistit, zda byl vliv pandemie ve vybraných společnostech odlišný, použili bychom test statistické významnosti pomocí testu Chí-kvadrát. Ten v toto případě zjistil, že není možné potvrdit, že by mezi společnostmi X a Y byl významný rozdíl. Testová statistika je 0,7382, počet stupňů volnosti je 1 a P hodnota je 0,3902, což je větší než stanovená hladina významnosti 0,05.

Druhá hypotéza tvrdí, že současné vzdělávání zaměstnanců prošlo inovací v reakci na zkušenosti získané během pandemie. Vzhledem k tomu, že pandemie vedla k nucenému přechodu na online a vzdálené formy vzdělávání, mohly organizace využít tuto zkušenost a inovovat své školení tak, aby lépe odpovídalo potřebám a očekáváním zaměstnanců v nové pracovní realitě. Hypotéza předpokládá, že organizace jsou schopné využít zkušenosti získané během pandemie ke zlepšení a modernizaci svého vzdělávacího programu pro zaměstnance.

- H_0 : Současné vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru není inovováno na základě zkušeností získaných během pandemie.
- H_A : Současné vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru je inovováno na základě zkušeností získaných během pandemie.

Graf 24 – Inovace současného vzdělávacího systému



Zdroj: Vlastní zpracování

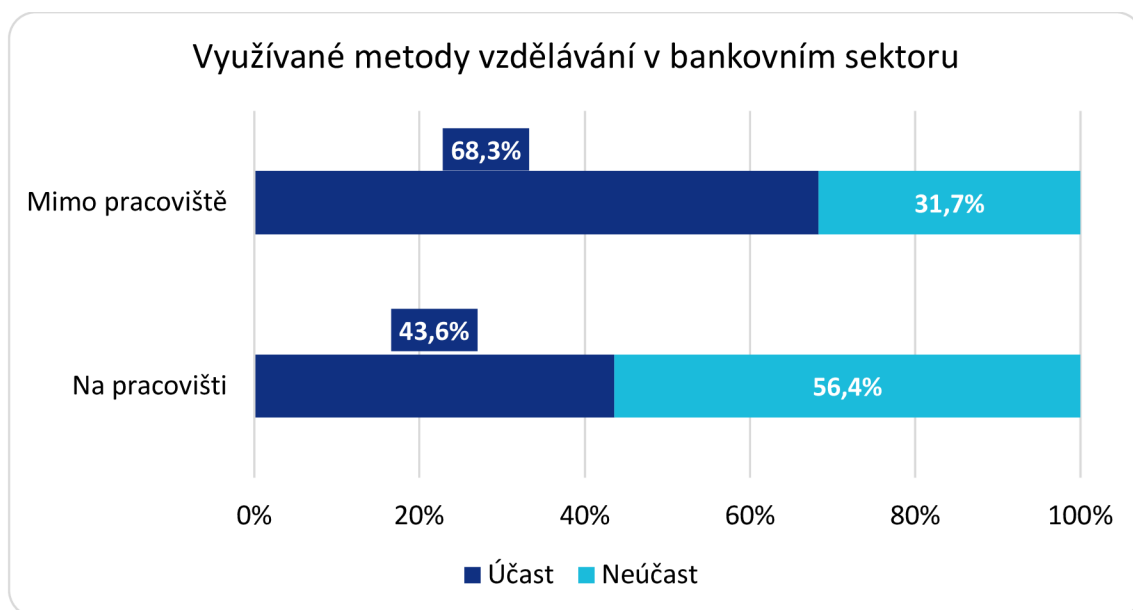
Na základě tohoto konkrétního výzkumu bylo zjištěno, že 88,19 % respondentů z obou společností pocítuje změny v systému vzdělávání po zkušenostech s pandemií Covid-19, což potvrzuje druhou hypotézu. Pokud bychom zkusili porovnat inovované systémy ve vybraných společnostech, použili bychom test statistické významnosti pomocí testu Chí-kvadrát. Ten v tomto případě zjistil, že není možné potvrdit, že by byl mezi společnostmi X a Y významný rozdíl. Testová statistika je 0,2597, počet stupňů volnosti je 1 a P hodnota je 0,6103, což je větší než stanovená hladina významnosti 0,05.

Tyto 2 hypotézy byly v rámci tohoto výzkumu potvrzeny, i navzdory tomu, že je nelze zobecnit, jelikož nejsou statisticky významné.

Poslední hypotéza tvrdí, že v bankovním sektoru jsou metody vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště (např. online kurzy, e-learning, webináře atd.) více používané než metody vzdělávání na pracovišti (např. trénink s lektorem, workshopy atd.).

- **H_0 :** V bankovním sektoru jsou stejně často používány metody vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště i na pracovišti.
- **H_A :** V bankovním sektoru jsou více používané metody vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště než na pracovišti

Graf 25 – Využívané metody vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto konkrétním výzkumu bylo zjištěno, že vzdělávací metody mimo pracoviště jsou používány ve společnostech v bankovním sektoru častěji než metody na pracovišti.

Při testování statistické významnosti pomocí testu Chí-kvadrát byl výsledek ověřen i na základě statistické významnosti, kde testová statistika byla 186,2, počet stupňů volnosti je 1 a P hodnota vyšla výrazně menší než stanovená hladina významnosti 0,05.

Poslední hypotéza je tedy potvrzena současně s ohledem na statistickou významnost i v rámci tohoto výzkumu.

5 Diskuse a návrh změn

5.1 Diskuse

Zaměstnanci jsou páteří každé organizace (Mwema & Gachunga, 2014) a je proto velmi důležité, aby zaměstnavatelé znali důležitost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jednotlivé posílení schopností, znalostí a dovedností je základem pro konkurenční výhodu organizace v oblasti vzdělávání a rozvoje. Školení a vzdělávání zaměstnanců představuje možnosti, které společnost plánuje poskytnout svým zaměstnancům možnosti naučit se a zlepšit své pracovní dovednosti. Cílem těchto školení je, aby si zaměstnanci osvojili své znalosti, dovednosti a chování, na které je kladen důraz v praxi (Noe, 2010).

Cílem výzkumu je zhodnocení systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru s ohledem na vliv opatření a restrikcí pandemie Covid-19 a na základě analýzy navrhnout změny, které povedou ke zlepšení současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v bankovním sektoru.

S ohledem na provedený výzkum je situace v obou společnostech obdobná. Vzdělávání se musí účastnit každý zaměstnanec banky a je proto velmi důležité, aby byli se stavem vzdělávání spokojeni. Muntazeri a Indrayanto (2018) uvádí, že zaměstnanci, kteří vnímají své školení jako přínosné, vykazují větší spokojenost než ti, kteří neabsolvují žádné školení nebo ho považují za nepřínosné. Pokud bychom to chtěli aplikovat na náš výzkum, kde je v obou společnostech spokojeno se stávajícím systémem vzdělávání přes 90 % respondentů a vzdělávání považuje za užitečné dokonce přes 95 % všech respondentů, je zřejmé, že stav systému vzdělávání ve společnosti X i Y je možné označit za velmi uspokojivý. Zaměstnanci jsou také z velké části seznámeni se strategií organizace, což pomáhá lépe porozumět cílům a prioritám, které jsou důležité pro úspěšné plnění podnikového záměru. Tím se zvyšuje motivace zaměstnanců, protože si uvědomují, jakým způsobem jejich práce přispívá k plnění cílů organizace.

Dalším důležitým bodem v systematickém vzdělávání v organizaci je získání názoru na absolvovanou vzdělávací akci po jejím skončení. Náš výzkum zjistil, že v dotazovaných společnostech probíhá sběr zpětné vazby u 92 % všech respondentů. Tuto konkrétní situaci hodnotí kladně i studie od Farooq a Khan (2011), která zdůrazňuje důležitost zpětné vazby, jelikož způsobuje zvýšení úrovně výkonnosti všech druhů organizací a může přispět k lepšímu výkonu zaměstnanců. Současně s tím respondenti nemají pocit, že by aktuální stav probíhajících aktivit byl nadbytečný nebo naopak nedostatečný a přes 87 % všech respondentů označilo nabídku vzdělávacích aktivit za dostatečnou.

V tomto výzkumu bylo hypotézou potvrzeno, že pandemie ovlivnila fungování systému vzdělávání zaměstnanců. Také Sarkar a kol. (2020) potvrdil, že v důsledku pandemie byl ovlivněn nejen systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, ale i celková struktura práce ve všech organizacích po celém světě. Pokud se zaměříme přímo situaci vzdělávání v našem výzkumu, vychází z toho o trochu lépe společnost X. Přesto, že si obě společnosti byly v mnoha ohledech podobné, respondenti ze společnosti X se lépe přizpůsobili a přijali změny, které sebou pandemie přinesla, a i slovně hodnotili situaci kladněji oproti respondentům ze společnosti Y. Ti vyjádřili především nespokojenost s množstvím on-line školení a preferují hybridní formu vzdělávání, které se mohou účastnit jak prezenčně, tak distančně. Stejný poznatek uvádí Shahriar a kol. (2022). Říkají, že se v poslední době stále více prosazuje koncept kombinované výuky. Smíšené učení je kombinací online a školení/výuky v učebně. Tato metoda je stále oblíbenější jak mezi studujícími, tak mezi školiteli či facilitátory. Taktéž se říká, že smíšené učení má pozitivnější dopad na efektivní učení.

Tento inovativní přístup by byl možná schopný omezit hrozby, které sebou online vzdělávání přináší. Za ohrožení jsou považovány problémy s ochranou osobních údajů nebo bezpečnost na internetu. V dnešní době hojně využívána digitalizace činností a umělá inteligence může samozřejmě přinést mnoho výhod, jako například zlepšení efektivity a rychlosti vzdělávacího procesu, personalizaci vzdělávání nebo lepší zpracování dat a analýzu výsledků. Nicméně, také s sebou přinášejí určité problémy, jako jsou například zmíněné obavy z nedostatečné ochrany dat, obavy z náhrady lidské práce stroji, podvádění nebo ztráta osobního kontaktu a interakce mezi zaměstnanci. Dalším problémem spojeným s digitalizací a umělou inteligencí ve vzdělávání zaměstnanců je neustálá potřeba aktualizace a modernizace technologií, což může být velmi nákladné a časově náročné. Navíc, ne všichni zaměstnanci jsou ochotni nebo schopni se přizpůsobit novým technologiím, což může vést k problémům v adaptaci a efektivnosti vzdělávacího procesu.

5.2 Návrh změn

Lépe využívat e-learning

Tento návrh se dá rozdělit do dvou částí. První je použití přímo při vzdělávání. Jedná se o edukativní platformu, která by obsahovala kurzy zaměřené na specifické oblasti bankovníctví, jako jsou úvěry, investice, pojištění, hypotéky a další. Tyto moduly by mohly obsahovat interaktivní prvky, jako jsou videa, prezentace, testy a kvízy, které by pomohly zaměstnancům získat a upevnit si potřebné znalosti. Další by byla funkce pro sledování pokroku a výkonu zaměstnanců. Tato funkce by mohla zaměstnancům poskytnout přehled o tom, jak si stojí ve vzdělávání a kde by mohli ještě zlepšit své znalosti. Strukturou by mohla připomínat herní aplikace, kde po absolvování kvízu, například na téma spotřebitelské úvěry, postoupí zaměstnanec na další úroveň a otevře se mu nový kvíz, ve které se dozví další a aktuální informace. Zároveň si budou moct nový i zkušební zaměstnanci opakovat své vědomosti o tématech, která nevyužívají při každodenních pracovních povinnostech. Z informací získaných v otázce 4 známe strukturu respondentů a víme, že ve společnosti X tvoří největší podíl (37,8 %) zaměstnanci, kteří pracují v organizaci 1 až 5 let. Ti budou potřebovat opakovat nové informace. Následují lidé zaměstnaní déle než 10 let a ve společnosti X zastupují 35 % respondentů a ve společnosti Y tvoří většinu (40,2 %) dotazovaných. Tento typ zaměstnance by aplikaci mohl využít k oživení už nabitých znalostí i procvičování informací a postupů, které se v průběhu let změnili. Vhodnou funkcí by byl personalizovaný přístup, kdy by se platforma přizpůsobovala potřebám a preferencím jednotlivých zaměstnanců podle jejich specializací, což by jim umožnilo efektivněji využívat jejich čas a získat co nejvíce konkrétních znalostí ke konkrétnímu zaměření. Vyřešilo by to i námitky zaměstnanců obou společností v otázce 6, kde upozorňují nadbytečný rozvoj obchodních schopností na úkor nedostatečnému zaměření vzdělávání na produktovou znalost nebo že je vzdělávání „*málo průběžné u specializovaných pozic*“. Zaměstnanci by se tedy mohli vzdělávat ve volitelných oblastech podle jejich potřeby, aniž by si sami museli vyhledávat ověřené a aktuální zdroje. Dalšími možnostmi by mohlo být sdílení informací a spolupráci mezi zaměstnanci nebo chatování s odborníky a expertními mentory.

Tento návrh se týká obou společností, je časově náročný a vyžaduje velké množství finančních prostředků. Ale jak víme od Armstronga (2015), e-learning má výhodu, že může být využíván jako rozšiřující doplněk fyzického vzdělávání aniž by ho omezoval. Tento faktor by ocenili zaměstnanci i společnosti, protože ve výsledku by se snížil počet fyzických

vzdělávacích aktivit a s tím i náklady na ně, například lektoři, prostory, materiály, cestovné, ubytování, občerstvení apod.

Zajímavé je, že respondent ze společnosti X uvedl „*Vytvořila se nová platforma vzdělávání, která je v on-line variantě a lze kurzy stáhnout do telefonu a používat si i mimo práci.*“. Byl ale pouze jeden, což znamená, že ve společnosti X už se na podobném návrhu z velké pravděpodobnosti pracuje a někteří zaměstnanci už dostali příležitost si platformu vyzkoušet.

Navržené opatření se těžko vyčísluje v nákladech, protože cena vývoje kvalitní vzdělávací aplikace závisí na mnoha faktorech, jako jsou rozsah a složitost funkcionality, použitá technologie, design, testování a podpora. Vývojové náklady mohou být ovlivněny také geografickou oblastí, kde se vývoj provádí, úrovní zkušeností vývojářů a jejich platovými požadavky. Podle odhadů společnosti Clutch, která se specializuje na hodnocení technologických společností, může vývoj jednoduché mobilní aplikace stát od 10 000 do 50 000 USD, zatímco vývoj komplexnější aplikace může být až 500 000 USD a více („App Development Pricing Guide 2023“, 2023). Je tedy třeba brát v úvahu, že cena vývoje kvalitní vzdělávací aplikace se může výrazně lišit a záleží na konkrétních požadavcích a potřebách zákazníka.

S tím souvisí **Měření efektivity vzdělávání**

Druhá část lepšího využití e-learningu je k efektivnímu vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců. Existují inovativní metody, které by mohly pomoci zrychlit a zefektivnit vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců v dnešní době. Například využití gamifikace. Tento přístup využívá herních prvků jak k motivaci zaměstnanců k vzdělávání, tak současně umožňuje snadné sledování a vyhodnocení výkonu. Online platforma může sledovat, jak dlouho zaměstnanec tráví na určitém úkolu, kolik bodů získal za absolvování určitého vzdělávacího modulu, nebo jak se mu daří v porovnání s ostatními zaměstnanci. Tyto informace mohou být poté použity pro určení úrovně znalostí a schopností zaměstnance. Získávání bodů za absolvování vzdělávacích modulů může být pro zaměstnance motivační a zvyšovat jejich zájem o další vzdělávání. Tímto způsobem mohou banky identifikovat slabá místa a poskytnout další trénink a podporu tam, kde je to potřeba.

Jelikož by toto řešení bylo součástí předchozího návrhu, souvisí s tím i dodatek o náročnosti kalkulace celkových nákladů.

Rozvoj jazykových schopností

Další návrh pro zlepšení systému rozvoje a vzdělávání v bankách je podpora v rozvoji jazykových schopností. Vzdělávání v jazycích by mohlo zaměstnancům pomoci v několika ohledech. Na základě získaných odpovědí z otázky 13 víme, že ve společnosti X by tuto možnost využilo 69,2 % respondentů a ve společnosti Y by mělo zájem dokonce 83,2 % dotazovaných a doporučení tedy platí pro obě společnosti. Tato možnost by mohla přispět k lepší komunikaci s klienty a kolegy ze zahraničí. Zaměstnanci se stále více setkávají s klienty různých národností jako jsou Poláci, Vietnamci, Ukrajinci, Rusové nebo Němci a je důležité, aby s nimi mohli efektivně komunikovat. Vzdělávání v jazycích by mohlo být pro zaměstnance přínosem při rozvoji kariéry a pokud se zaměstnanec naučí jazyk, který není běžně ovládaný v jeho zemi, může mu to otevřít nové pracovní příležitosti, rozšířit zdroje při získávání informací k dalšímu vzdělávání a dá se využít i v osobním životě.

Jako první se nabízí server Onlinejazyky.cz, což je česká online jazyková škola, která nabízí výuku angličtiny, němčiny, španělštiny a francouzštiny. Zaměřuje na individuální výuku prostřednictvím Skype, kde studenti mají možnost si zvolit si svého vlastního učitele, s nímž se setkávají pravidelně na individuálních hodinách nebo používá vlastní online platformu pro poskytování materiálů a cvičení pro studenty. Škola také nabízí různé typy kurzů, jako jsou například konverzační kurzy, kurzy obecného jazyka, přípravné kurzy na zkoušky a kurzy zaměřené na obchodní angličtinu. Za půlroční jazykový kurz pro jednoho zaměstnance se platí 2 490 Kč. Při hromadném nákupu se dá nabídka připravit na míru. A pokud nás zajímala cena pro pobočku, kde se lekcí bude účastnit 15 zaměstnanců, náklady by činily 37 350 Kč. Zároveň víme z odpovědí na otázku 16, že by si 65 % respondentů ze společnosti X a 62,6 % respondentů ze společnosti Y bylo ochotných přispívat na volitelné vzdělávací aktivity, do kterých lze určitě zařadit jazykové kurzy a v případě, že by tato možnost vzdělávání byla pro vedení společností příliš nákladná, je zde možnost, že by se účastníci podíleli na spolufinancování jazykových kurzů.

Po analýze trhu jazykových škol v Českých Budějovicích se cena lekcí angličtiny pro mírně pokročilé (A2) pohybuje přibližně od 4 300 Kč do 6 600 Kč za osobu na jeden semestr viz Tabulka 2 níže. Pokud bychom vybírali nejvýhodnější nabídku s ohledem na cenu kurzu a časovou dotaci, kde se lekcí bude účastnit 15 zaměstnanců z pobočky, vyšla by jazyková škola Gaudeo CB s. r. o. a náklady by činily 65 250 Kč. Platí zde stejná situace v případě přílišné nákladnosti o na spolufinancování jazykových kurzů zaměstnanci.

Tabulka 2 – Nabídka jazykových škol

	Délka kurzu	Úroveň kurzu	Cena
Jazyková škola ASLAN	16 týdnů x 90 min	A2	4 300 Kč
Gaudeo CB s.r.o.	20 týdnů x 90 min	A2	4 350 Kč
Jazyková škola SOPHIA	17 týdnů x 90 min	A2	3 950 Kč
Jazyková škola LINGO	20 týdnů x 90 min	A2	6 600 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Více času na přípravu

Další návrh se soustředí na řešení nedostatku času na přípravu ke zkouškám potřebným k vykonávání náplně práce zaměstnanci bankovních institucí. Díky otázce 14 víme, že ve společnosti X nemá nebo většinou nemá dostatek času na dostatečnou přípravu 60,8 % respondentů. Ve společnosti Y je situace ještě více nepříznivá a dokonce 66,3 % respondentů nemá nebo většinou nemá dostatek času přípravu. Skalková (2018) uvedla, že banky většinou poskytují pouze jeden den pracovního volna na přípravu, což je velmi málo. Proto je důležité přijít s řešením, které by tuto situaci vylepšilo. Možným řešením by byla flexibilnější pracovní doba, samozřejmě že s pevnými otevíracími hodinami poboček nedává pracovníkům není moc prostoru pro změnu pracovní doby ani práci z domova. Z toho důvodu se nabízí možnost přípravy zaměstnanců přímo na pracovišti ve vymezených časových intervalech před danou zkouškou. Jako jsou například certifikace, kde se podle zaměření zkoušky musí účastníci naučit mezi 700 až 900 otázkami. Samozřejmě příprava zaměstnanců na zkoušky je pro banky nákladná a tato možnost by se týkala pouze těch náročnějších.

6 Závěr

Dobře navržený systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je klíčovým faktorem úspěšné organizace. Zaměstnanci mají zásadní význam pro dosažení produktivity a konkurenceschopnosti a investice do lidského kapitálu prostřednictvím školení mohou pomoci rozvíjet schopnosti, dovednosti a znalosti zaměstnanců, což vede k efektivnějšímu plnění pracovních úkolů a zlepšení celkové kvality produktů a služeb, které organizace poskytuje.

Tato bakalářská práce je zaměřena na systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v bankovním sektoru s ohledem na pandemii Covid-19. Je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V první části jsou uvedeny poznatky z literatury, která se zabývá rozvojem a vzděláváním zaměstnanců, jsou zde představeny trendy v podnikovém vzdělávání a popsán bankovní sektor v České republice. Poté následuje praktická část, která obsahuje analýzu systému vzdělávání a rozvoje v bankovním sektoru. Předmětem výzkumu jsou dvě bankovní instituce působící v České republice, které jsou z důvodu zachování anonymity označovány pouze jako společnosti X a Y. Cílem práce bylo zhodnotit systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru s ohledem na dopady opatření a restriktce pandemie Covid-19 a navrhnout změny, které by mohly vést ke zlepšení současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v bankovním sektoru. Pro splnění cíle práce bylo třeba získat údaje prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo rozesláno zaměstnancům obou společností. Díky těmto údajům byl popsán a vyhodnocen stav systémů a na základě zjištěných informací byly formulovány návrhy na změny, které by měly současný stav zlepšit.

První doporučení se týká vývoje vzdělávací platformy, která by měla obsahovat interaktivní prvky, jako jsou videa, testy a kvízy, které pomohou zaměstnancům získat a upevnit znalosti. Zároveň je tato platforma spojena s návrhem na zefektivnění hodnocení vzdělávacích akcí absolvovaných v aplikaci prostřednictvím gamifikace. Bohužel vzhledem ke náročnému vyčíslení nákladů na vývoj takové aplikace neexistuje přesná, ale pouze přibližná kalkulace. Další návrh se týká podpory zaměstnanců při rozvoji jejich jazykových znalostí. Analýza obsahuje dvě možnosti řešení tohoto návrhu a pro obě byla provedena kalkulace nákladů. Poslední návrh reaguje na nedostatek času na přípravu na povinné zkoušky a certifikace, které musí zaměstnanci banky absolvovat. Doporučení navrhuje, aby byl zaměstnancům poskytnut prostor pro učení na pracovišti, protože při svém pracovním vytížení si na přípravu obtížně hledají čas. Všechna doporučení jsou podrobněji popsána v kapitole 5.2. Věřím se, že navrhovaná opatření jsou přínosná jak pro společnosti X a Y, tak pro ostatní společnosti poskytující bankovní služby.

7 Summary

This bachelor thesis focuses on the system of employee training and development in the banking sector with respect to the Covid-19 pandemic. It is divided into two parts, theoretical and practical. The first part presents findings from the literature that examine employee development and training, presents trends in corporate training and describes the banking sector in the Czech Republic. This is followed by the practical part, which contains an analysis of the training and development system in the banking sector. The subject of the research are two banking institutions operating in the Czech re-public, which are referred to only as companies X and Y in order to maintain anonymity. The aim of this work was to evaluate the system of employee development and training in the banking sector with regard to the impact of the measures and restrictions of the Covid-19 pandemic and to suggest changes that could lead to an improvement in the current state of employee training and development in the banking sector. In order to achieve the objective of the study, data was collected through a questionnaire survey which was distributed to the employees of both the companies. Through this data, the status of the systems was described and evaluated and based on the information found, suggestions for changes were formulated to improve the current status.

The first recommendation relates to the development of a learning platform that should include interactive elements such as videos, presentations, tests and quizzes to help employees acquire and consolidate the necessary knowledge. At the same time, this platform is linked to a proposal to streamline the evaluation of training events completed in the application through gamification. Unfortunately, due to the complexity of the cost of developing such an application, there is no exact, but only an approximate calculation. Another proposal concerns the support of employees in the development of their language skills. The analysis includes two options for addressing this proposal and a costing has been carried out for both. The last proposal responds to the lack of time to prepare for the compulsory examinations and certifications that bank staff have to take. The recommendation suggests that staff should be given space for on-the-job training as they find it difficult to find time to prepare with their workload. All the recommendations are described in more detail in Section 5.2. I believe that the measures suggested are beneficial for companies X and Y as well as for other companies providing banking services.

Key words: employee education, development, banking sector, systematic training

8 Seznam literatury

- 14 Best Employee Training Methods & Techniques (2023). (2023, únor 5). *The Whatfix Blog | Drive Digital Adoption*. <https://whatfix.com/blog/employee-training-methods/>
- App Development Pricing Guide 2023. (2023). *Clutch.co*. <https://clutch.co/directory/mobile-application-developers/pricing>
- Armstrong, M., Taylor, S., & Šikýř, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Grada Publishing.
- Barták, J. (2008). *Jak vzdělávat dospělé* (1. vyd). Alfa Nakladatelství.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání* (Vyd. 1). Grada.
- Co je to bankovní systém? - Finanční vzdělávání*. (b.r.). Získáno 8. duben 2023, z [https://www.financnivzdelavani.cz/svet-financi/bankovnictvi/co-je-to-bankovni-system](https://www.financnivzdela-vani.cz/svet-financi/bankovnictvi/co-je-to-bankovni-system)
- Corbeil, J. R., Khan, B. H., & Corbeil, M. E. (2021). *Microlearning in the Digital Age: The Design and Delivery of Learning in Snippets* (J. R. Corbeil, B. H. Khan, & M. E. Corbeil, Ed.; 1. vyd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367821623>
- Cristescu, R. (2022). 7 Learning and development trends shaping the 2023 training landscape. *Cypher Learning*. <https://www.cypherlearning.com/blog/business/learning-and-development-trends-2023>
- Czamecka, A., & Daróczy, M. (2017). E-learning as a method of employees' development and training. In M. Daróczy, E. Robak, & S. Vinogradov (Ed.), *Management, organizations and society*. Agroiinform, Budapest. <https://doi.org/10.18515/dBEM.M2017.n01.ch09>
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku* (Vyd. 1). C.H. Beck.
- Farooq, M., & Khan, Dr. M. A. (2011). Impact of Training and Feedback on Employee Performance. *Far East Research Centre*.
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů* (1. vyd). Grada.
- Horiňák, M. (2019). *Bankovní sektor České republiky* [Bakalářská práce, Masarykova univerzita]. https://is.muni.cz/th/vdbak/Bakalarska_prace_Hornak.pdf
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků* (Vyd. 1). Grada.
- Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi: Praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR* (1. vyd). Grada.
- Komenda, M., Panoška, P., Bulhart, V., Žofka, J., Brauner, T., Hák, J., Jarkovský, J., Mužík, J., Blaha, M., Kubát, J., Klimeš, D., Langhammer, P., Daňková, Š., Májek, O., Bartůňková, M., & Dušek, L. (2023). *Přehled aktuální situace v ČR. Onemocnění aktuálně* [<https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19>
- Koubek, J. (2003). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (3. vyd). Management Press.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (5., rozš. a dopl. vyd). Management Press.
- Kum , F. D., Cowden, R., & Karodia, A. M. (2014). *The Impact of Training and Development on Employee*

- Performance: A Case Study of Escon Consulting. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*, 3(3), 72–105. <https://doi.org/10.12816/0010945>
- Muntazeri, S., & Indrayanto, A. (2018). The impact of education, training and work experience on job satisfaction and job performance (Study on Bank BRI Purbalingga). *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*. <https://doi.org/10.32424/1.jame.2018.20.2.1226>
- Mwema, N. W., & Gachunga, H. (2014). The influence of performance appraisal on employee productivity in organizations: A case study of selected WHO offices in East Africa. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 1(11).
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development* (5th ed). McGraw-Hill Irwin.
- O bankovním sektoru*. (b.r.). Česká bankovní asociace. Získáno 8. duben 2023, z <https://cbaonline.cz>
- Peníze, peněžní prostředky, banky: Bankovní systém*. (b.r.). Získáno 8. duben 2023, z <https://turbo.cdv.tul.cz/mod/book/view.php?id=5979&chapterid=6360>
- Polouček, S. (2013). *Bankovníctví* (2. vyd). C.H. Beck.
- Průcha, J., & Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Grada.
- Revenda, Zbyněk. (2012). *Peněžní ekonomie a bankovníctví* (5., aktualiz. vyd). Management Press.
- Sarkar, S., Chauhan, S., & Khare, A. (2020). A meta-analysis of antecedents and consequences of trust in mobile commerce. *International Journal of Information Management*, 50, 286–301. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.008>
- Shahriar, S. H. B., Arafat, S., Islam, I., Nur, J. M. E. H., Rahman, S., Khan, S. I., & Alam, M. S. (2022). The emergence of e-learning and online-based training during the COVID-19 crisis: An exploratory investigation from Bangladesh. *Management Matters*. <https://doi.org/10.1108/MANM-01-2022-0007>
- Skalková, O. (2018, červen 4). *Až pětina bankéřů nezvládá splnit nové zkoušky, bez nich nesmí prodávat lidem úvěry. Banky testování stojí miliony*. Hospodářské noviny (HN.cz). <https://byznys.hn.cz/c1-66155460-az-petina-banckeru-nezvlada-splnit-nove-zkousky-bez-nich-nesmi-prodavati-lidem-uvery-banky-testovani-stoji-miliony>
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* (1. vyd). Grada.
- Training programs for banks. (2022). *Mentor*. <https://mentor-gc.com/learning/training-programs/bank-training-programs>
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách* (Vyd. 1). Grada.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Grada.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů* (1. vyd). Grada.
- Vzdělávání zaměstnanců 2020. (2020). *Český statistický úřad*. <https://www.czso.cz/documents/10180/205996836/23005223a.pdf/dd7d419d-acc6-48d4-96a3-af88dd70c057?version=1.5>
- What is a conference—EVENUES.com*. (b.r.). eVenues. Získáno 8. duben 2023, z <https://evenues.com/event-planning-guide/what-is-a-conference>

9 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1 – Cyklus systematického podnikového vzdělávání pracovníků	7
Obrázek 2 – Princip učení v jednoduché i dvojité smyčce	8
Obrázek 3 – Rozdělení bankovního systému	17
Tabulka 1 – Koncepce a vývojové etapy personální práce	4
Tabulka 2 – Nabídka jazykových škol	56
Graf 1 – Pohlaví	23
Graf 2 – Věk	24
Graf 3 – Dosažené vzdělání	25
Graf 4 – Délka působení v organizaci	26
Graf 5 – Spokojenost	27
Graf 6 – Strategie	28
Graf 7 – Počet absolvovaných vzdělávacích akcí za rok	29
Graf 8 – Účast na aktivitách (společnost X)	31
Graf 9 – Účast na aktivitách (společnost Y)	32
Graf 10 – Užitečnost	34
Graf 11 – Spokojenost s nabídkou vzdělávacích aktivit	35
Graf 12 – Zájem o jazykové kurzy	36
Graf 13 – Dostatek času na přípravu k testu	37
Graf 14 – Informovanost o volitelném vzdělávání	38
Graf 15 – Ochota podílet se finančně na volitelných vzdělávacích akcích	39
Graf 16 – Zpětná vazba	40
Graf 17 – Užitečnost zpětného hodnocení	41
Graf 18 – Vyhodnocení s nadřízeným či pracovníkem personálního oddělení	42
Graf 19 – Frekvence setkání s nadřízeným či pracovníkem personálního oddělení	43
Graf 20 – Vzdělávání během pandemie	44
Graf 21 – Průběh vzdělávání během pandemie	45
Graf 22 – Setrvání změn ve vzdělávání po pandemii	46
Graf 23 – Vliv pandemie na systém vzdělávání	48
Graf 24 – Inovace současného vzdělávacího systému	49
Graf 25 – Využívané metody vzdělávání	50

10 Seznam příloh

Příloha 1 – dotazník

System rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru

Vážené respondentky, vážení respondenti,

chtěla bych Vás požádat o pár minut Vašeho času k vyplnění následujícího dotazníku. Ten se týká systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru v kontextu s pandemií Covid-19.

Dotazník je anonymní a je určen pro výzkum k mé bakalářské práci na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích a nezabere Vám více než 5 minut.

Mockrát Vám děkuji.

Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Žena Muž Jiné

Jaký je Váš věk?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Do 20 21-30 let 31-40 let 41-50 let 51-60 let 61 let a více

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Základní Střední bez maturity Střední s maturitou Vyšší odborné Vysokoškolské

Jak dlouho pracujete v organizaci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Do 1 roku 1-5 let 5-10 let 10 let a více

Jste spokojen/a se vzdělávacím systémem v organizaci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Pokud jste v předchozí otázce zvolil/a odpověď ne nebo spíše ne, zde uveďte prosím důvod.

Je Vám známa vzdělávací strategie Vaší organizace?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Ne

Kolika vzdělávacích akcí jste se za poslední rok zúčastnil/a?

Nápověda k otázce: *Pokud nevíte přesně, stačí přibližný počet*

Jakých vzdělávacích aktivit jste se účastnil/a v organizaci a jak Vám vyhovovala?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Nezúčastnil	Nevyhovovala	Vyhovovala
Pracovní porada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přednáška	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Videopřednáška	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Workshop	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rotace práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asistování (stínování)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instruktaž	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koučování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simulace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-learning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hraní rolí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pokud Vás napadá ještě jiná metoda, můžete ji připsat zde a jak Vám vyhovovala.

Považujete Vámi absolvované školení a kurzy k výkonu Vaší práce za užitečné?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Připadá Vám, že nabídka vzdělávacích aktivit v organizaci je:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Nadbytečná Dostatečná Nedostatečná

Měl/a byste zájem o zavedení jazykových kurzů?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Ne Tuto možnost mám a využívám Tuto možnost mám a nevyžívám

Máte pocit, že máte dostatek času se během pracovní doby připravit na testy (např. certifikace), který musíte získat k vykonávání Vaší profese?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Většinou ano Většinou ne Ne Neabsolvuji

Informuje Vás organizace dostatečně o možnostech volitelného vzdělávání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Byl/a byste ochotný/á se finančně podílet na volitelných vzdělávacích aktivitách?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Ne

Je od Vás vyžadována zpětná vazba po absolvování vzdělávací aktivity?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Ne Někdy

Je podle Vás zpětné hodnocení užitečné?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Ne

Probíhá po absolvování vzdělávání vyhodnocení s nadřízeným či pracovníkem z personálního oddělení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Někdy Ne (můžete přeskočit následující dvě otázky)

Pokud probíhá, po jaké době k setkání došlo?

Nápověda k otázce: *Vyplňte pokud jste v předchozí otázce nezvolil/a odpověď ne*

- Do týdne od akce Do měsíce od akce Po více než jednom měsíci

A prosím uveďte způsob hodnocení? (rozhovor, test, apod.)

Zúčastnil/a jste se vzdělávacích akcí během pandemie Covid-19?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Ne Nepracoval/a jsem v organizaci

Vnímali jste změnu v průběhu vzdělávání? Pokud ano, vyhovovalo Vám to oproti průběhu před pandemií?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vnímál/a a vyhovovalo mi to Vnímál/a, ale nevyhovovalo mi to Nevnímál/a

Setrvaly nějaké změny i po skončení pandemie?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Ne

Pokud ano, jaké konkrétně?