

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

Bakalářská diplomová práce

Olomouc 2023

Jan Koňářík

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ**  
**ANTROPOLOGIE**

**FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ**  
**NA VYBRANÉM PRACOVÍŠTI**

Bakalářská diplomová práce

Studijní program: Andragogika se specializací na personální rozvoj


**Autor:** Jan Koňářík

**Vedoucí práce:** Mgr. et Mgr. Petr Hlávka

Olomouc 2023

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Firemní vzdělávání pracovníků na vybraném pracovišti*“ vypracoval(a) samostatně a uvedl(a) v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil(a).

V Olomouci dne 30.8.2023

  
Podpis .....

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu práce Mgr. et Mgr. Petru Hlávkoví za jeho odborné rady, připomínky a jeho čas, který mi věnoval. Děkuji také své manželce za její trpělivost a podporu k motivaci v mém studiu.

## Anotace

|   |  |
|---|--|
| <b>Jméno a příjmení:</b>                | <i>Jan Koňářík</i>                                       |
| <b>Katedra:</b>                         | Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie  |
| <b>Studijní program:</b>                | <i>Andragogika se specializací na personální rozvoj.</i> |
| <b>Studijní program obhajoby práce:</b> | <i>andragogika v profilaci na personální management</i>  |
| <b>Vedoucí práce:</b>                   | <i>Mgr. et Mgr. Petr Hlávka</i>                          |
| <b>Rok obhajoby:</b>                    | 2023   |

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Název práce:</b>                   | Firemní vzdělávání pracovníků na vybraném pracovišti   |
| <b>Anotace práce:</b>                 | Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku firemního vzdělávání v bankovním sektoru. Cílem teoretické části je vymezit teorie vzdělávání a základní pojmy firemního vzdělávání. Empirická část se zabývá návrhem a realizací firemního neformálního vzdělávání pracovníků na základě konkrétní identifikované potřeby, včetně evaluace vzdělávacího programu.  |
| <b>Klíčová slova:</b>                 | Firemní vzdělávání, bankovní sektor, evaluace  |
| <b>Title of Thesis:</b>               | Corporate training for employees at a selected workplace   |
| <b>Annotation:</b>                    | The bachelor thesis focuses on the issue of corporate training in the banking sector. The aim of the theoretical part is to define the theories of education and the basic concepts of corporate education. The empirical part deals with the design and implementation of corporate non-formal employee training based on a specific identified need, including the evaluation of the training program. |
| <b>Keywords:</b>                      | Corporate training, banking sector, evaluation   |
| <b>Názvy příloh vázaných v práci:</b> | Struktura vzdělávacího programu k investicím   |
| <b>Počet literatury a zdrojů:</b>     | 35   |
| <b>Rozsah práce:</b>                  | 35 s. (63 773 znaků s mezerami)  |

# OBSAH

|   |    |
|---|----|
| Úvod.....   | 8  |
| 1 Teoretická východiska práce.....  | 10 |
| 1.1 Konstruktivismus.....   | 10 |
| 1.2 Sociální učení.....   | 11 |
| 1.3 Kognitivní teorie učení.....  | 11 |
| 1.4 Teorie učení dospělých.....   | 12 |
| 2 Význam a role firemního vzdělávání.....   | 15 |
| 2.1 Formální a neformální vzdělávání ve firemním prostředí.....                         | 15 |
| 2.2 Interní a externí vzdělávání ve firemním prostředí.....                             | 17 |
| 2.3 Role osobních a profesních kompetencí lektora v procesu<br>vzdělávání.....          | 17 |
| 3 Bankovní sektor v procesu finanční globalizace.....                                   | 19 |
| 3.1 Adaptační proces a vzdělávání nových pracovníků v bankovním<br>sektoru.....         | 21 |
| 3.2 Motivace pracovníků ke vzdělávání.....  | 27 |
| 4 Cíle práce a metodologie práce.....   | 29 |
| 4.1 Identifikace stávajícího stavu vzdělávání pracovníků na vybraném<br>pracovišti..... | 30 |
| 4.2 Návrh vzdělávacího programu.....  | 33 |
| 4.3 Realizace vzdělávacího programu.....  | 34 |
| 4.4 Evaluace vzdělávacího programu.....   | 34 |
| 4.4.1 Výsledky evaluačního šetření.....   | 35 |
| 4.5 Návrh úpravy interního vzdělávacího programu .....                                  | 39 |
| 4.6 Diskuze.....  | 40 |
| Závěr.....  | 43 |
| Literatura a zdroje.....  | 45 |

|                      |    |
|----------------------|----|
| Seznam zkratek.....  | 48 |
| Seznam tabulek ..... | 49 |
| Seznam příloh.....   | 50 |
| Přílohy.....         | 51 |

# ÚVOD

V současném dynamickém prostředí je nezbytné, aby organizace neustále zdokonalovaly své operace a zlepšovaly svůj výkon. Jeden z klíčových prostředků k dosažení těchto cílů je vzdělávání pracovníků. Vzdělávání pracovníků patří mezi důležité oblasti, které ovlivňují jejich další rozvoj a pracovní výkon.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na výzkum a analýzu firemního vzdělávání v bankovním sektoru, který je charakterizován svou komplexností a dynamikou.

Ve světě bankovníctví jsou od zaměstnanců vyžadovány specifické dovednosti a znalosti, které se neustále vyvíjejí a adaptují na nové trendy a technologie. Úspěch a konkurenceschopnost bank na trhu tak významně závisí na kvalitě a úrovni vzdělání jejich pracovníků. Firemní vzdělávání v této souvislosti hraje klíčovou roli, jelikož poskytuje zaměstnancům potřebné dovednosti a znalosti pro efektivní výkon jejich funkcí.

Bakalářská práce vychází z metodologie akčního výzkumu a hledá odpovědi na výzkumné otázky: Jaké vzdělávací potřeby identifikují zaměstnanci na vybraném pracovišti a k jakým změnám došlo po realizaci vzdělávacího programu?

Práce se zaměřuje na identifikaci stávajícího stavu, realizaci, evaluaci a návrh úpravy navrženého vzdělávacího programu. Je členěna na teoretickou část a část praktickou.

Cílem práce je navrhnout a zrealizovat neformální vzdělávací program pro pracovníky bankovního sektoru na základě identifikovaných potřeb. Tento vzdělávací program by měl zaměstnancům poskytnout nové dovednosti a znalosti, které jim umožní efektivněji vykonávat své pracovní povinnosti a přispět tak k celkovému zlepšení výkonnosti a konkurenceschopnosti banky.



Mimo návrhu a realizace vzdělávacího programu je důležitým cílem této práce i následné vyhodnocení vzdělávacího programu. Hodnocení se zabývá zjištěním, jak vzdělávací program přispěl ke zlepšení dovedností a znalostí pracovníků.

# 1 Teoretická východiska práce

Vzdělávání, jako multidimenzionální koncept, zahrnuje řadu rozličných teorií. Každá z těchto teorií se zabývá jedinečným aspektem procesu učení, pokouší se o jeho podrobný popis a objasnění. Tyto teorie se snaží podrobněji vysvětlit a popsat proces učení, čímž vytvářejí komplexní obraz o tom, jak se lidé učí. Mezi tyto teorie patří konstruktivismus, sociální učení, kognitivní teorie učení, behaviorismus, teorie učení dospělých, experimentální učení, situační a kontextuální učení, transformační učení a seberegulační učení. Tyto teorie se staly základem tzv. konstruktivistického přístupu. Níže uvádím základní teorie, ze kterých jsem při své práci vycházel.

## 1.1 Konstruktivismus

Illeris považuje konstruktivismus jako jednu z hlavních teorií učení. Konstruktivismus se zakládá na představě, že jednotlivci aktivně konstruují své vlastní znalosti a porozumění, místo toho, aby je jednoduše jenom přijímali od jiných (Illeris, 2009).

Illeris dále poukazuje na to, že konstruktivismus se zaměřuje na procesy, prostřednictvím kterých se lidé učí a jak se tyto procesy odrážejí v jejich chápání světa. Tento přístup k učení zdůrazňuje důležitost individuálních zkušeností a interpretací jako klíčových faktorů při vytváření osobního pochopení a znalostí. Konstruktivismus také zdůrazňuje sociální a kulturní kontexty, ve kterých se učení odehrává, co je chápáno jako aktivní a interaktivní proces, který se neustále vyvíjí v reakci na měnící se kontexty a zkušenosti (Illeris, 2009).

Teorie konstruktivismu klade zvláštní důraz na roli individuálních zkušeností a interpretací v procesu učení. Tato teorie také zdůrazňuje význam sociálních a kulturních kontextů, v jehož pojetí je učení vnímáno jako

dynamický a interaktivní proces, který je formován a ovlivňován zkušenostmi jedince.

## **1.2 Sociální učení**

Sociální učení je významně ovlivněno psychologickými procesy, které se při něm odehrávají a které jsou pro jeho pochopení nezbytné. Tyto procesy zahrnují řešení problémů, včetně neshod, konfliktů a sporů, rozhodování a sociální interakci, včetně komunikace a sociálního vnímání. Tato problematika je tedy neodmyslitelně spojena s pojmem sociální učení (Medvecký, 2010).

Teorie sociálního učení se stala základem pro sociální konstruktivismus. Vygotsky se zaměřil na to, jak sociální interakce a kulturní kontext ovlivňují učení a rozvoj. Byl toho názoru, že učení je nezbytným a univerzálním aspektem procesu rozvoje kulturně organizované, specificky lidské psychické funkce (Vygotsky, 1978).

Sociální učení je ovlivněno psychologickými procesy, které zahrnují řešení problémů a konfliktů, rozhodování a sociální interakci a jsou tedy neodmyslitelnou součástí konceptu sociálního učení.

## **1.3 Kognitivní teorie učení**

Za zakladatele konstruktivismu je považován J. Piaget, který dospěl k poznání, že v průběhu vývoje děti nejenom postupně shromažďují nové znalosti, ale také restrukturalizují a přeorganizovávají své stávající poznatky.

Podle konstruktivistického paradigmatu je učení procesem, který není ovlivněn pouze vnějším prostředím nebo interakcí s ostatními jednotlivci. Místo toho se učení uskutečňuje prostřednictvím aktivní konfrontace s novými informacemi, prostředím a otázkami či problémy, které z toho vyplývají. V rámci tohoto procesu jednatel používá své stávající struktury znalostí k aktivnímu řešení těchto otázek a problémů. Konstruktivismus tedy

chápe učení jako aktivní, konstruktivní a samořízený proces. Znakem tohoto přístupu je důraz na to, že získávání znalostí je výsledkem aktivity jednotlivce a jeho interakce se světem (Vollmers, 1997).

Podle této teorie učení není ovlivněno pouze vnějším prostředím nebo interakcí s ostatními, ale realizuje se prostřednictvím aktivní konfrontace s novými informacemi.

## **1.4 Teorie učení dospělých**

Hartl a Hartlová ve svém slovníku uvádí, že vzdělávání dospělých jako proces řízeného učení, je procesem systematicky usměrňovaného učení, které vychází z psychologie osobnosti a z motivace (Hartl & Hartlová, 2010).

Jedním z autorů, který se věnuje moderní andragogice je Malcolm Knowles. Knowlesova teorie vychází z humanistického a liberálního přístupu ke vzdělávání, který zdůrazňuje důležitost samostatnosti, osobního růstu a autonomie jedince v učebním procesu. Dospělí, podle Knowlese, se učí jinak než děti a mladiství, a proto by měl být přístup k jejich vzdělávání odlišný. Knowlesova teorie vzdělávání dospělých je postavena na pěti základních předpokladech: dospělí jsou samostatní a sebestřední, mají bohaté zkušenosti, které mohou využít při učení, jsou orientováni na řešení problémů, vidí potřebu učení se až v kontextu své sociální role a jsou motivováni především vnitřně. Knowles také vytvořil model andragogického učení, který zahrnuje čtyři kroky: identifikaci potřeb učení se, formulaci cílů učení se, implementaci strategií učení se a hodnocení učení se (Knowles, 1973).

Edukace dospělých zahrnuje výměnu jejich zkušeností, zručností, spolupráci skupinovou a individuální práci (Knowles, Holton & Swanson, 2015).

Podle Davida Kolba, jak uvádí Hroník (2007), probíhá učení ve čtyřech cyklech. Učení se začíná ve chvíli, kdy jedinec zažívá konkrétní zkušenost.

Kolb (Janišová & Křivánek, 2013) mluví o kombinaci dvou proměnných, které prezentuje jako dvě osy: od konkrétní zkušenosti po abstraktní koncept a od aktivního experimentování po reflektivní pozorování.

Konstruktivismus se zaměřuje na to, jak jednotlivci konstruují vlastní znalosti prostřednictvím interakce s prostředím, Knowlesova andragogika se více zaměřuje na specifické potřeby a charakteristiky dospělých v roli žáků.

Následující tabulka prezentuje komparaci praktických implikací a příkladů aplikace některých teoretických přístupů ve vzdělávání v rámci organizací:

Tabulka 1 – Dopady teorií a koncepcí učení na vzdělávání ve firemním prostředí

| Teorie/koncepce               | Obsah   | Praktické dopady   |
|-------------------------------|---|--|
| Proces učení                  | Učení je komplexní a uskutečňuje se mnoha různými způsoby.                              | Efektivnost učení závisí na tom, do jaké míry organizace věří v učení a podporuje ho.  |
| Teorie kognitivního učení     | Učící si osvojuje vědomosti tím, že studuje učební materiály a řeší problémové úlohy.   | K učení se často využívá e-learning nebo problémové úlohy. Jedná se o samostatně řízené vzdělávání, prostřednictvím mentorů a koučů. |
| Motivace k učení              | Aby se lidé učili efektivně, musí mít motivaci.   | Učící jedinec si stanoví cíl učení a uvědomí si výhody z dosažení cílů.  |
| Teorie posilování             | Žádoucí chování může být upevňováno jeho posilováním s využitím pozitivní zpětné vazby. | Toto učení využívá instruktáž. Učící se po reakci dostává okamžitou zpětnou vazbu.   |
| Teorie učení se ze zkušeností | Učící si sám určuje smysl učení a rozvíjení   | Učící je možné vést k tomu, aby ve své   |

|                                    |  |  |
|------------------------------------|--|--|
|                                    | svých schopností na základě zkušeností.                              | práci využívali, co se naučili od jiných.  |
| Teorie učení, založené na problému | Učí se učit řešit problémy skrze praktické příklady řešení problému. | Toto učení využívá rozvoj kritického myšlení, řešení problémů, týmové práce a samostatného učení |

Zdroj: Armstrong & Taylor, 2015, s. 347 (s vlastním doplněním a rozšířením)

Uvedené teorie mohou ovlivňovat ve vztahu ke vzdělávání dospělých ve firemním prostředí řadu aspektů, jako je např. výběr vzdělávacího programu, jeho forma, či hodnocení zpětné vazby.

## **2 Význam a role firemního vzdělávání**

Firemní vzdělávání je klíčovým prvkem, který umožňuje zaměstnancům nabyt potřebné schopnosti a vědomosti, jež jsou vyžadovány pro efektivní zvládnutí jejich rolí na pracovišti (Noe, Clarke & Klein, 2014).

Existují různé formy firemního vzdělávání, včetně interních školení, online vzdělávání, seminářů a konferencí. Tyto metody mohou být použity samostatně nebo v kombinaci, v závislosti na potřebách organizace (Salas, Tannenbaum, Kraiger & Smith-Jentsch, 2012).

Firemní vzdělávání představuje pro organizace výhody – pomáhá zvyšovat produktivitu a efektivitu práce zaměstnanců. Pracovníci, kteří jsou pravidelně a kvalitně školeni, mohou lépe plnit své úkoly, což vede k lepším výsledkům pro organizaci (Aguinis & Kraiger, 2009).

Firemní vzdělávání může rovněž pomoci zlepšit zaměstnaneckou spokojenost a loajalitu. Když se organizace věnuje rozvoji svých zaměstnanců, může to vést k vyššímu zaměstnaneckému zapojení a nižší fluktuaci, což je pro organizaci přínosné (Grossman & Valiga, 2013).

Firemní vzdělávání může pomoci organizaci zůstat konkurenceschopnou. To vyžaduje, aby zaměstnanci měli nové dovednosti a znalosti, které mohou získat prostřednictvím firemního vzdělávání. Specifické znalosti o produktech nebo službách jsou také důležitou součástí firemního vzdělávání. To pomáhá zaměstnancům zvyšovat jejich motivaci a angažovanost ve vzdělávání.

### **2.1 Formální a neformální vzdělávání ve firemním prostředí**

Vzdělávání je neustálý proces, ve kterém dochází ke změně pracovního chování, vědomostí a zručností (Mateides a kol., 2006).

Podle Bartoňkové (2010) je potřebné vnímat vzdělávání jako komplexní systém. V praxi rozlišujeme formální, neformální a informální vzdělávání.

Formální vzdělávání (Průcha, 2014) je strukturované, systematické a vede k oficiálnímu uznání v podobě certifikátů nebo diplomů. To lze nalézt v tradičních vzdělávacích institucích, jako jsou školy, univerzity nebo odborné instituce. Toto vzdělávání je obvykle dlouhodobé a vyžaduje závazek a disciplínu od jednotlivce. Formální vzdělávání (Barták, 2015) je realizováno prostřednictvím řízeného vyučování, zejména ve školním prostředí.

Neformální vzdělávání je méně strukturované, často jde o spontánní učení, které se děje během každodenních aktivit. Může to zahrnovat neformální výměny mezi kolegy, samo-vzdělávání prostřednictvím knih a online zdrojů, nebo příležitostné workshopy a školení. Tento typ vzdělávání je flexibilnější a často více zaměřen na praktické dovednosti a aplikaci teorie v praxi (Průcha, 2014).

Informální vzdělávání (Barták, 2015) není zaměřeno na výchovné působení. Probíhá mimo formální vzdělávací instituce. Nejedná se o organizovaný a strukturovaný proces, jakým je formální vzdělávání, ale spíše se jedná o neformální a často náhodné učení, které se děje v každodenním životě. Zahrnuje aktivity a zkušenosti, které vedou k nabytí dovedností, a znalostí. Mohou to být např. konverzace s přáteli, dobrovolnická práce, cestování, čtení knih pro zábavu, sledování dokumentů nebo vlastní výzkum a zkoumání na internetu.

Formální a neformální vzdělávání jsou dva základní typy vzdělávání, které jsou využívány ve firemním prostředí.

Oba typy vzdělávání mají své výhody a nevýhody. Formální vzdělávání poskytuje komplexní teoretické znalosti a schopnosti, zatímco neformální vzdělávání umožňuje rychle reagovat na měnící se firemní potřeby.

V průběhu vzdělávacího procesu v organizaci je důležité najít správnou rovnováhu mezi formálním a neformálním vzděláváním. To může zahrnovat kombinaci interních školení nebo externích kurzů.



## **2.2 Interní a externí vzdělávání ve firemním prostředí**

Interní a externí vzdělávání jsou dva základní přístupy k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve firemním prostředí. Každý z nich má své výhody a nevýhody a může být uplatněn v různých situacích v závislosti na potřebách a cílech firmy.

Interní vzdělávání se provádí v rámci organizace a je často vedené vlastními zaměstnanci nebo interními specialisty. Knowles (1986) uvádí důležitost zapojení učících se do procesu vzdělávání prostřednictvím identifikace vlastních vzdělávacích potřeb. Toto vzdělávání může zahrnovat interní školení, workshopy, mentoring, koučink nebo job rotation.

Výhodou interního vzdělávání je, že je přímo relevantní pro potřeby a požadavky firmy. Čím více je teorie propojena s praxí, tím více jsou zaměstnanci motivováni ke vzdělávání (Barták, 2015). Účast na vzdělávání umožňuje také sdílení specifických firemních znalostí a zkušeností.

Externí vzdělávání probíhá mimo organizaci a je poskytováno externími specialisty nebo institucemi. To může zahrnovat účast na konferencích, seminářích, kurzech nebo certifikovaných programech. Externí vzdělávání poskytuje širší a hlubší perspektivu a umožňuje zaměstnancům vystavit se novým myšlenkám a postupům pod vedením externího školitele.

V praxi je často nejlepší kombinovat interní a externí vzdělávání, aby byly pokryty různé aspekty vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Volba mezi interním a externím vzděláváním by měla být založena na řadě faktorů, včetně cílů firmy, dostupných zdrojů, potřeb zaměstnanců a charakteru práce.

## **2.3 Role osobních a profesních kompetencí lektora v procesu vzdělávání**

Osobní a profesní kompetence jsou klíčové prvky, které hrají významnou roli v procesu vzdělávání. Mění se podle potřeb jednotlivých

pracovních pozic a mají přímý dopad na efektivitu a úspěšnost vzdělávacích aktivit.

Obecně můžeme „...kompetence definovat také jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost“ (Veteška & Tureckiová, 2008, s. 27).

Ve vztahu k firemnímu vzdělávání je nutné, aby měl lektor zejména odborné kompetence, které jako lektor přednáší a dále jako trenér procvičuje. Tyto kompetence se týkají konkrétních dovedností a znalostí, které jsou potřebné pro výkon určitého povolání nebo role. Mohou zahrnovat technické dovednosti, odborné znalosti, zkušenosti v určitém oboru nebo schopnost používat konkrétní nástroje nebo technologie. Dále autor uvádí, že lektor potřebuje mít metodické, resp. andragogické znalosti, co obnáší přípravu, formy a metody výuky. Osobní kompetence, někdy také označované jako měkké dovednosti, jsou schopnosti, které jsou spojeny s interpersonálními dovednostmi, emocionální inteligencí a osobními vlastnostmi, jako je tvořivost, schopnost řešit problémy, komunikace, pružnost nebo týmová práce. Tyto kompetence jsou univerzální a přenositelné mezi různými pracovními pozicemi a průmyslovými odvětvími (Langer, 2016).

Tyto kategorie kompetencí hrají důležitou roli při vzdělávání. Osobní kompetence mohou pomoci jednotlivcům lépe se adaptovat na nové vzdělávací prostředí, efektivně komunikovat s účastníky. Profesní kompetence mohou ovlivnit, jak rychle a efektivně se jednotlivec naučí nové dovednosti nebo znalosti.

Rozvoj obou těchto kategorií kompetencí by měl být součástí jakéhokoli efektivního vzdělávacího programu. To může zahrnovat širokou škálu aktivit, jako je trénink, mentoring, koučink, výměna zaměstnanců, realizace workshopů, online kurzů a dalších forem vzdělávání v organizaci.

### 3 Bankovní sektor v procesu finanční globalizace

Mezi základní funkce banky patří efektivní transformace kapitálu, tzn. transformace pasiv na aktiva, dále emise bezhotovostních peněz a provádění platebního styku (Mejstřík, Pečená & Teplý, 2014).

Pojem globalizace se používá ve spojitosti s ekonomickým životem obecně a také ve spojitosti s finančními trhy. Z hlediska ekonomické teorie globalizace znamená především to, že vznikají a fungují celosvětové trhy. Globální trhy jsou takové trhy, na nichž působí zákon jediné ceny v tom smyslu, že je možné koupit nebo prodat zboží za stejnou cenu bez ohledu na geografické vzdálenosti a místní okolnosti. Příkladem globálních trhů jsou devizové trhy a hlavní (ne všechny) kapitálové a komoditní trhy. Internacionalizovaný trh je předstupněm globalizovaného trhu. Od globalizovaného trhu se liší tím, že na něm při koupi a prodeji téhož zboží existují cenové diference, jež jsou spojeny s vývozem a dovozem a jež se zřetelně liší od cenových diferencí uvnitř určité ekonomiky. Reálná globalizace se v užším smyslu týká rozvoje mezinárodní dělby práce a růstu zahraničního obchodu se zbožím a službami, v širším smyslu pak i přímých zahraničních investic a s tím souvisejících otázek zaměstnanosti, vnější rovnováhy a inflace jednotlivých, velkých i malých, uzavřených i otevřených ekonomik. Finanční globalizace se týká finančního zprostředkování a souvisí s ní mimo jiné i otázky stability finančních systémů jednotlivých států, integračních seskupení nebo měnových oblastí (Erbenová, 2005).

Globální podnikání je koncept, který odkazuje na obchodní aktivity, které probíhají na mezinárodní úrovni. To může zahrnovat transakce zboží, služeb, technologií nebo kapitálu mezi lidmi a společnostmi v různých zemích. Globální podnikání může také zahrnovat přeshraniční investice a pohyb pracovních sil. Toto pole se neustále vyvíjí v reakci na změny v technologii, politice a ekonomických trendech (Janatka, 2019).

Finanční globalizace je podle Janatky fenoménem, který se vztahuje na tok finančních zdrojů a je spojen také s problematikou finančních systémů jednotlivých států, integračních struktur nebo měnových zón. Finanční globalizace přináší mnoho výhod, které se odrážejí v ekonomice jednotlivých států.

V bankovním sektoru se globální podnikání projevuje především v určitých aktivitách bankovní sféry:

- Koncentrace kapitálu
- Vytváření velkých nadnárodních (globálních) korporací
- Ulehčení mezinárodního obchodu
- Snížení nákladů
- Zvýšení konkurence mezi bankami
- Rychlejší zavádění nových bankovních produktů
- Rostoucí nároky zákazníků
- Digitalizace a rozvoj informačních technologií (Janatka, 2019).

V rámci bankovního sektoru v České republice se projevila rychlá implementace znalostí a dovedností z mateřských bank ze zahraničí. Rozšířila se nabídka nových bankovních produktů, řízení bank se stalo sofistikovanějším – včetně řízení bankovních rizik a došlo ke zkvalitnění péče o zákazníky. Banky začaly vytvářet finanční skupiny s diverzifikovanou nabídkou produktů a služeb. Finanční skupina zahrnuje obvykle vlastní bankovní dům, penzijní fond, pojišťovnu, investiční společnost, stavební spořitelnu, leasingovou a faktoringovou společnost (Janatka, 2019).

Za aktuální trendy v bankovním sektoru dnes považujeme:

- **Digitalizace** – banky se stále více přesouvají do online prostoru, aby mohli nabídnout svým klientům snadnější a rychlejší přístup k jejich službám. Příkladem je možnost otevření účtu nebo sjednání půjčky přímo z domova přes internetové bankovníctví.

- **Mobilní bankovníctví** – s nárůstem popularity smartphonů se stává mobilní bankovníctví stále více oblíbeným. Umožňuje klientům pohodlně a odkudkoliv spravovat jejich finance, aniž by museli navštívit pobočku banky.
- **Bezkontaktní platby** – moderní platební karty a mobilní platby umožňují rychlé a snadné bezkontaktní platby, což bylo obzvlášť důležité v době pandemie COVID 19, kdy lidé upřednostňovali bezkontaktní platby před hotovostními.
- **FinTech** – inovace v oblasti finančních technologií, jako například blockchain a umělá inteligence, přináší nové možnosti do bankovníctví.
- **Kybernetická bezpečnost** – s rostoucí digitalizací se spojují i rizika spojená s kybernetickou bezpečností. Proto banky investují do zabezpečení a aktualizací svých systémů.

Finanční globalizace má zásadní dopad na bankovní sektor a jeho fungování. Vytváří nové možnosti pro rozšíření působnosti bank a zjednodušuje přístup k mezinárodním trhům. Zároveň přináší výzvy v podobě potřeby adaptace na nové technologie, zajištění kybernetické bezpečnosti a řešení rizik spojených s volným pohybem kapitálu. Globální trendy, jako je digitalizace a mobilní bankovníctví, transformují bankovní sektor a zvyšují jeho konkurenceschopnost.

### **3.1 Adaptační proces a vzdělávání nových pracovníků v bankovním sektoru**

Všichni pracovníci v bankovním sektoru procházejí po nástupu adaptačním vzděláváním. V rámci daného vzdělávání absolvuje nový pracovník v průběhu zkušební doby adaptační a vstupní vzdělávání, které zahrnuje informace o firemní kultuře, o benefitech, historii. Noví zaměstnanci se zúčastňují seminářů a workshopů, které jsou zaměřené na specifické

dovednosti nebo znalosti týkající se bankovních operací, řízení rizik, finanční analýza nebo právní aspekty bankovníctví. Povinné vzdělávání obsahuje následující oblasti, které přibližují jejich vzdělávacím obsahem (čerpáno a zpracováno dle interních dokumentů):

- *Kybernetická bezpečnost* – kybernetická bezpečnost v bance se obecně týká ochrany informačních systémů banky před hrozbami, jako jsou počítačové viry, hacking, krádeže dat nebo ransomware. Toto zahrnuje širokou škálu aktivit, od zajišťování fyzických serverů a sítí až po vývoj softwaru a politik ochrany dat.
- *Etický kodex zaměstnance* – toto vzdělávání v oblasti etického kodexu zaměstnance v bankovním sektoru zahrnuje následující oblasti:
  1. Seznámení se s etickými principy a normami, které jsou specifické pro bankovní sektor, jako je důvěrnost, integrita, profesionalita a zákonnost.
  2. Porozumění důležitosti etického chování ve vztahu k zákazníkům, kolegům, konkurenci a společnosti jako celku.
  3. Rozpoznání a řešení etických dilemat, které se mohou vyskytnout v průběhu pracovních procesů, např. mezi časté dilemata patří tzv. konflikt zájmů. Pracovníci banky mohou čelit dilematům, kde se jejich osobní zájmy mohou střetnout se zájmy banky nebo jejich klientů. Například, mohou být v pozici, kde mohou upřednostnit určité finanční produkty, které jim přinesou osobní prospěch na úkor nejlepšího zájmu klienta.
  4. Seznámení se s postupy a postupy pro řešení etických problémů, včetně oznamování potenciálně neetického chování.
  5. Kontinuální vzdělávání a rozvoj v oblasti bankovní etiky, aby byli zaměstnanci vždy informováni o nejnovějších trendech a změnách v tomto oboru.
- *Řízení incidentů a krizí* – vzdělávání v oblasti řízení incidentů a krizí přináší zaměstnancům banky následující dovednosti:

1. Rozpoznání a identifikace potenciálních rizik a incidentů: zaměstnanci se naučí, jak identifikovat příznaky možné krize nebo incidentu a jak rychle a efektivně reagovat.
2. Plánování a příprava na krizové situace: vzdělávání v této oblasti zahrnuje vytváření a testování plánů pro krizovou reakci. To zahrnuje simulaci krizových scénářů a trénink, jak reagovat na různé typy incidentů.
3. Komunikační dovednosti: zaměstnanci se učí, jak komunikovat během krize, jak sdělit informace zúčastněným stranám a jak správně komunikovat s médii.
4. Řízení stresu a rozhodování pod tlakem: krizové situace jsou často pro pracovníky velmi stresující. Zaměstnanci se učí, jak zvládat stres a jak efektivně rozhodovat v náročných situacích.
5. Postkrizové řízení: tady se zaměstnanci učí, jak provádět tuto analýzu a jak implementovat zlepšení na základě konkrétního zjištění.
6. Právní a regulační aspekty: zaměstnanci se seznamují s právními a regulačními požadavky týkajícími se krizového řízení v bankovním sektoru.
  - *Operační riziko* – vzdělávání v oblasti operačního rizika v bankovním sektoru zahrnuje následující klíčové vzdělávací aspekty:
    1. Identifikace a hodnocení operačních rizik: zaměstnanci se učí, jak identifikovat potenciální operační rizika spojená s bankovními operacemi a jak je správně hodnotit v termínech pravděpodobnosti a dopadu.
    2. Řízení a kontrola operačních rizik: vzdělávání se zaměřuje na strategie a metody pro omezení a řízení operačních rizik. To zahrnuje v bankovním sektoru vytváření kontrolních systémů, provádění interních auditů a plánování nápravných akcí.
    3. Nástroje a techniky pro měření operačního rizika: zaměstnanci se seznámí s různými nástroji a technikami, které lze použít pro kvantifikaci operačního rizika, včetně např. simulací.

4. Plánování a provádění opatření pro zvládnání krizových situací: vzdělávání zahrnuje přípravu na potenciální krize spojené s operačním rizikem a jak efektivně reagovat, pokud dojde k takovým krizím.

5. Pravidla a regulace týkající se operačního rizika: zaměstnanci se v rámci daného vzdělávání seznámí s relevantními bankovními a finančními předpisy týkajícími se řízení operačních rizik.

6. Operační riziko ve vztahu k ostatním druhům rizik: zaměstnanci se učí, jak operační riziko souvisí s ostatními typy rizik, jako je kreditní riziko, tržní riziko a likviditní riziko.

- *Trestní odpovědnost právnických osob* – noví zaměstnanci jsou školeni v následujících oblastech:

1. Základy trestní odpovědnosti právnických osob: co to znamená – výklad pojmů, kdo může být postižen, jaké jsou možné důsledky.

2. Typy trestných činů: např. jaké trestné činy mohou být spáchány právnickými osobami, jak je identifikovat a jak se jim předcházet.

3. Prevence trestné činnosti: jak implementovat preventivní opatření, jak vytvářet etické a integritní programy, jak provádět interní kontroly.

4. Reagování na trestné činy: jak správně reagovat na trestné činy, jak spolupracovat s orgány činnými v trestním řízení, jak se vypořádat s následky trestných činů.

- *Předpisy a orientace na intranetu* – v rámci daného vzdělávání se probíhá školení zaměstnanců v oblasti využívání intranetu, které je klíčovým komunikačním a informačním nástrojem v rámci organizace. Zaměstnanci se na tomto vzdělávání učí, jak efektivně využívat intranet pro přístup k potřebným informacím, komunikaci s kolegy nebo sledování interních bankovních novinek a oznámení.

- *Jak rozpoznat phishing?* – phishing je nelegální technika používaná kyberzločinci k odcizení citlivých informací, jako jsou přihlašovací údaje, hesla, kreditní kartové detaily atd. prostřednictvím podvodných e-mailů



nebo webových stránek. V rámci bankovního sektoru je tedy školení zaměřené na rozpoznání phishingu klíčové. Zaměstnanci jsou vzdělávání v oblasti identifikace potenciálních phishingových útoků, v pochopení mechanismů, které kyberzločinci používají a v případě detekce takového útoku jsou jim poskytnuty postupy, jak reagovat, aby minimalizovali potenciální škody a chránili citlivé informace klientů a banky.

- *Ochrana osobních údajů (GDPR)* - v rámci bankovního sektoru je jednou z nezbytných oblastí vzdělávání zaměstnanců v ochraně osobních údajů, v dodržování nařízení GDPR. Toto nařízení Evropské unie se týká zpracování osobních údajů občanů EU a zahrnuje řadu pravidel a povinností, které musí organizace dodržovat. Zaměstnanci jsou tedy vzdělávání v oblasti pochopení GDPR, identifikaci osobních údajů, které mohou být předmětem zpracování, a správného zpracování a ochrany těchto údajů. Toto zahrnuje také seznámení se s právy subjektů údajů a povinnostmi banky vůči nim. Toto školení je klíčové pro zajištění, že banka a její zaměstnanci dodržují zákonné požadavky a chrání důvěru klientů v bezpečnost jejich dat.
- *AML – Anti Money Laundering* – je proces zaměřený na prevenci, identifikaci a hlášení podezřelých finančních aktivit, které by mohly souviset s praním špinavých peněz. Toto školení se zaměřuje na pochopení, co je to praní peněz, jaké jsou jeho znaky a jaké metody se používají k jeho identifikaci a prevenci. Zaměstnanci se také učí o právních povinnostech, které banky mají v souvislosti s AML, včetně hlášení podezřelých aktivit. Toto školení je klíčové k zajištění, že banka a její zaměstnanci jsou schopni efektivně předcházet a bojovat proti praní špinavých peněz, což je důležité pro ochranu finanční stability a důvěryhodnosti banky.
- *BOZP a PO pro zaměstnance* – oblast Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a Požární ochrany je součástí povinného školení pro všechny

zaměstnance. BOZP se zaměřuje na poskytnutí znalostí a dovedností, které zaměstnancům pomáhají identifikovat a minimalizovat potenciální rizika a nebezpečí, které by mohly ohrozit jejich zdraví a bezpečnost při práci. Toto zahrnuje například seznámení se s bezpečnostními postupy a pravidly, používání ochranných pracovních prostředků, manipulaci s nebezpečnými látkami atd. Školení v oblasti Požární ochrany (PO) pak zaměstnancům poskytuje znalosti a dovednosti nezbytné pro správnou reakci v případě požáru. Toto zahrnuje seznámení se s postupy a plánem evakuace, používání hasicích přístrojů, první pomoc atp. Další vzdělávání probíhá pak dál dle potřeby v daném týmu.

Bankovní poradce by měl být připravený na práci s klienty a měl by mít po adaptačním procesu dostatečné znalosti v následujících oblastech:

- **Odborné vědomosti:** poradce potřebuje podrobnou znalost široké škály finančních produktů a služeb, od účtů a půjček až po pojištění a investice. Také by měli porozumět základním ekonomickým principům, které ovlivňují finanční trhy.
- **Technologie:** v dnešním digitálním světě je technologická gramotnost nezbytná. Bankovní poradci by měli být schopni pracovat s moderními IT systémy a technologiemi. Měli by sledovat nejnovější trendy a inovace ve fintech sektoru.
- **Komunikační dovednosti:** Efektivní komunikace je klíčová pro budování vztahu s klientem. Bankovní poradci by měli být schopni jasně vysvětlit složité finanční koncepty a poradit klientům, jak nejlépe splnit jejich finanční cíle. Také by měli pravidelně pracovat na svých dovednostech v oblasti aktivního naslouchání a empatie.
- **Regulace:** bankovní sektor je přísně regulovaný, takže je důležité, aby bankovní poradci znali aktuální zákony a regulace. To zahrnuje nejen znalosti bankovního práva, ale také porozumění právním otázkám,

kteře se týkají ochrany spotřebitele, ochrany osobních údajů a kybernetické bezpečnosti.

- **Kybernetická bezpečnost:** je důležité, aby bankovní poradci měli povědomí o potencionálních hrozbách, jako jsou phishingové útoky nebo ransomware, a znali nejlepší postupy pro ochranu citlivých dat klientů.

### 3.2 Motivace pracovníků ke vzdělávání

Motivace je jedním z klíčových faktorů, který ovlivňuje efektivitu a úspěšnost vzdělávání. Bez dostatečné motivace může být proces učení obtížný a méně efektivní, zatímco vysoká motivace může výrazně zvýšit rychlost a hloubku učení. V pracovním procesu by měla motivační strategie organizace podporovat dosažení cílů organizace a současně by měla podporovat osobní cíle těchto pracovníků (Mateides a kol., 2006).

*„V postojích dospělých ke vzdělávání se prolínají tři psychologické charakteristiky, které lze obtížně odlišit: motivace – zájem – potřeba“ (Průcha, 2014, s. 35).*

Motivace může být vnější nebo vnitřní. Vnější motivace se týká vnějších odměn, jako jsou peníze, uznání nebo povýšení. Vnitřní motivace je na druhou stranu spojena s vnitřním uspokojením, zájmem nebo potěšením z učení nebo dokončení úkolu. Oba typy motivace mohou hrát důležitou roli v procesu vzdělávání. Vnější motivace může být účinná při podněcování zaměstnanců k účasti na vzdělávacích aktivitách nebo k dosažení konkrétních vzdělávacích cílů. Vnitřní motivace na druhou stranu může podporovat hlubší zájem a angažovanost v procesu učení, což může vést k lepšímu pochopení a dlouhodobému zapamatování učiva.

Průcha (2014) uvádí, že zájem může být často krátkodobý a proměnlivý. Pokud je ale trvalý, může se změnit na motivaci a dále pak do potřeby.

Ve firemním prostředí existuje mnoho způsobů, jak podporovat motivaci pro vzdělávání. To může zahrnovat poskytování firemních odměn a benefitů nebo uznání za účast na vzdělávacích aktivitách. Firmy rovněž mohou vytvářet příležitosti pro profesní růst a rozvoj, podporu autonomie a sebeurčení nebo vytvářet pozitivní a podporující vzdělávací prostředí.

## 4 Cíle práce a metodologie práce

Cílem práce je navrhnout a zrealizovat firemní neformální vzdělávání pracovníků na základě konkrétní identifikované potřeby, včetně vyhodnocení vzdělávacího programu.

V souladu s výzkumným problémem jsem si stanovil následující výzkumné otázky:

VO1: Jaké vzdělávací potřeby identifikují zaměstnanci na vybraném pracovišti?

VO2: K jakým změnám došlo po realizaci vzdělávacího programu?

V rámci svojí bakalářské práce jsem realizoval akční výzkum. Uvedený výzkum se zaměřuje na řešení konkrétních problémů v praxi, a to prostřednictvím cyklů plánování, jednání a reflexe. Akční výzkum má důležitou roli v procesu identifikace současného stavu, jeho aplikace, evaluace a formulace návrhů pro další etapy vzdělávacího procesu (Hendl, 2005).

*„Výchozím momentem akčního výzkumu a současně motivem jeho provádění je určitá problémová situace“... kterou lektor považuje za významnou (Maňák & Švec, 2004, s. 55).*

Výzkumné šetření probíhalo prostřednictvím kvalitativního rozhovoru, a to jak při analýze potřeb, tak v průběhu evaluace. Ferjenčík (2000) považuje rozhovor za mimořádně interaktivní proces získávání údajů zejména tehdy, když potřebujeme získat informace o názorech, postojích, záměrech, přáních a také tehdy, chceme-li zjistit, jak člověk chápe danou situaci.

Dále jsem v průběhu rozhovoru využíval metodu pozorování.

Pozorování patří k základním metodám a zpravidla jím získáváme kvalitativní data. Pozorování současně naplnilo definované znaky: bylo záměrné, cílevědomé a organizované (Ondrejko, 2006).

Obě metody sběru dat byly používány po celou dobu výzkumného šetření. V rozhovoru jsem používal otevřené otázky, aby účastníci vzdělávání měli možnost co nejpresněji vyjádřit svoje pocity a názory.

Podle Hendla (2005, s. 167) *„kvalitativní rozhovor není pouze sběrem dat, ale může mít i intervenční charakter“*. To znamená, že rozhovor není pouze pasivním nástrojem pro sběr dat, ale také aktivně ovlivňuje situaci, kterou zkoumáme. Proto v průběhu evaluace představoval mnou vedený rozhovor formu zpětné vazby a podnětu k reflexi a změně ke mně jako k lektorovi.

V první polovině rozhovoru jsem proto zkoumal, zda vzdělávání splnilo očekávání účastníků. Zaměřil jsem se rovněž na získané dovednosti, které byli účastníci schopni předvést v simulovaném nácviku. V závěru jsem se zaměřil na identifikaci dalších dovedností, které by účastníci potřebovali dále rozvíjet.

#### **4.1 Identifikace stávajícího stavu vzdělávání pracovníků na vybraném pracovišti**

Na vybraném pracovišti v průběhu výzkumného šetření pracovalo celkem 9 osob, 1 muž a 8 žen, z toho jedna osoba v manažerském postavení. Průměrný věk pracovníků byl 43 let. Nejmladší pracovnice měla 34 let, nejstarší 57 let. Průměrná doba praxe na vybraném pracovišti činila 12 let, přičemž nejdelší pracovní poměr trval 35 let a nejkratší 1 rok. Výzkumné šetření probíhalo v průběhu roka 2022, v měsících duben až září, celkem tedy 6 měsíců.

Vybrané pracoviště spadá do bankovního sektoru. Je součástí největší a nejstarší finanční instituce v České republice. Uvedená finanční instituce byla založena v roce 1825 a od roku 2000 je součástí silné střeoevropské finanční skupiny. Nabízí širokou škálu finančních produktů a služeb, včetně běžných a spořicíh účtů, půjček, hypoték, investičních produktů, pojištění či dalších

produktů. Posláním dané bankovní instituce je poskytovat komplexní finanční služby a personalizované finanční poradenství na nejvyšší úrovni.

V úvodu akčního výzkumu, v měsíci duben až květen 2022 jsem se zaměřil na identifikaci a analýzu stávajícího stavu vzdělávání. To zahrnovalo zjišťování, jaké vzdělávací aktivity jsou v současnosti prováděny, jaké jsou jejich výsledky a jaké problémy se v nastaveném procesu vzdělávání vyskytují. Provedl jsem analýzu dokumentů a současně jsem s každým pracovníkem provedl rozhovor.

V rozhovoru jsem se zaměřil na to, jaké vzdělávací aktivity jsou v současnosti prováděny, jak jsou tyto aktivity strukturovány a organizovány. Moje dotazy se týkali cílů těchto vzdělávacích aktivit, výsledků a problémů, vyplývajících z těchto vzdělávacích aktivit. Koncentroval jsem se dále na vzdělávací potřeby, které z rozhovoru s pracovníky byly identifikovány.

Připravil jsem si celkem 7 otázek (O1-O7). Každá z otázek se zaměřovala na oblast, související se vzděláváním:

O1: Jaké školení jste absolvovali pro současnou pozici?

O2: Které dovednosti potřebujete vylepšit pro svou práci?

O3: Potřebujete další vzdělání nebo školení?

O4: Jaké nové dovednosti by vám pomohly v práci?

O5: Jaká školení by pro vás byla užitečná?

O6: Jaké výzvy v práci by školení mohlo řešit?

O7: Jaké dovednosti budou v budoucnu důležité?

V průběhu výzkumného procesu byla zaručena anonymita všem respondentům a jejich odpovědi byly zaznamenány do předem připravených dotazníků. Doplnkové informace byly shromažďovány prostřednictvím rozhovorů s pracovníky a později transkribovány pro další analýzu a kódování dat.

V rámci vyhodnocení jsou prezentovány pouze klíčová zjištění z dotazníku. Z každé odpovědi respondentů jsem identifikoval jednu oblast

vzdělávání, která je pro něj nejrelevantnější. Celkové vyhodnocení ukázalo, že většina pracovníků (konkrétně 4) preferuje vzdělávání v oblasti investic.

Z rozhovorů vyplynulo, že vzhledem k velmi vysoké inflaci, která v České republice již delší dobu panuje, se zákazníci banky daleko více zajímají o možnosti vyššího zhodnocení volných financí (investiční řešení), než nabízí klasické spořicí účty. Sestavení vhodného a personalizovaného investičního řešení klade daleko větší nároky na odbornost pracovníka než například založení spořicího účtu.

Dalším zjištěním bylo to, že i přes absolvování e-learningového kurzu zaměřeného na novou bankovní aplikaci (investiční konfigurátor), většina pracovníků stále není schopna s touto technologií plně pracovat. Toto omezení je pro pracovníky zvláště významné při nabídce a vytváření investičních řešení pro klienty.

Dále jsem se dozvěděl, že jedna pracovnice má problémy s technologickou gramotností, což je způsobeno nedávnou migrací z notebooků na tablety. Všechny bankovní systémy a aplikace nyní pracovníci ovládají pouze na tabletu, což člověku, který nezná mechanismus práce na tomto zařízení, může činit potíže. Další identifikovaná potřeba se týkala vzdělávání v oblasti komunikace s náročnými klienty (uvedla jedna pracovnice).

Na základě těchto informací jsem se rozhodl zpracovat návrh vzdělávacího programu zaměřeného na oblast investic, která byla identifikována jako nejrelevantnější. Cílem tohoto programu bude prohloubit odborné znalosti v dané oblasti a poskytnout praktický trénink práce s novou bankovní aplikací.



## 4.2 Návrh vzdělávacího programu

Proces vzdělávání reprezentuje identifikaci potřeb vzdělávání, požadavky na vzdělávání, plánování vzdělávání, realizaci a vyhodnocení vzdělávání (Mateides a kol., 2006).

Příprava vzdělávacího programu probíhala v měsíci červen 2022. Při návrhu vzdělávacího programu jsem postupoval následovně, přičemž jsem vycházel z předchozích rozhovorů a analýzy potřeb:

- Stanovil jsem si konkrétní cíle a vymezil cílovou skupinu zaměstnanců. Vzhledem k celkové potřebě týmu projít vzděláváním k investicím se by se školení měli zúčastnit všichni zaměstnanci vybraného pracoviště. Hlavním cílem vzdělávacího programu byla kompetence vytvořit personalizovaný investiční plán v souladu s požadavky klienta. Vedlejším cílem bylo procvičení v konkrétní praxi – manipulace s investičním konfiguračním systémem.
- Na základě zjištěných potřeb a stanovených cílů, jsem zpracoval návrh obsahu vzdělávání. Naplánoval jsem si po domluvě s vedením, kdy a kde bude vzdělávání probíhat a jak dlouho bude trvat.
- Připravil jsem si potřebný vzdělávací materiál, včetně simulovaného cvičení. Vzdělávání jsem rozdělil do dvou bloků. V prvním bloku jsem se zabýval teorií, druhý blok byl koncipován prakticky. Teoretická část byla účastníkům představena formou přednášky, praktická rovina byla realizována prostřednictvím simulovaného cvičení.

### **4.3 Realizace vzdělávacího programu**

Po identifikaci stávajícího stavu následovala samotná realizace vzdělávacího programu, který byl navržen tak, aby řešil identifikované problémy v oblasti absence vědomostí v rovině investic.

Znalosti a informace se stávají klíčovým prvkem úspěšné konkurenceschopnosti (Rabušicová & Rabušic, 2008).

Obzvláště v oblasti bankovníctví je nezbytné adaptovat se na aktuální trendy a dynamiku trhu.

Hroník (2007) považuje za důležité zejména uplatnění naučeného v praxi. Nejbliž k realitě mají různé simulace a nácviky.

Edukativní proces byl realizován dle naplánované strategie s předem připravenými edukačními materiály. Konkrétní vzdělávání byla naplánována i s ohledem na období dovolených a byla rozdělena do dvou časových období – 19. července 2022 a 18. srpna 2022. V červenci se vzdělávání zúčastnily 3 pracovníci a v srpnu rovněž 3 pracovníci. Realizace prvního vzdělávání proběhla v ranních hodinách, konkrétně od 8:00 do 9:00 hodin. Druhé vzdělávání se uskutečnilo v čase od 12:30 do 13:30 hodin. Z důvodu dlouhodobé práceneschopnosti se jedna pracovnice žádného z uskutečněných vzdělávání nezúčastnila.

### **4.4 Evaluace vzdělávacího programu**

Podle Bartoňkové (2010) by se evaluace firemního vzdělávání měla dotýkat nejen samotného obsahu vzdělávání, ale také prostředí, studijního materiálu, lektorů atp.

Ryška (2009) mluví v souvislosti s evaluací o potřebě znát vzájemné vztahy a zákonitosti mezi kompetencemi, znalostmi a dovednostmi.

Patton (2008) považuje evaluaci je důležitou součástí procesu rozvoje a implementace jakékoli iniciativy nebo intervence, protože její výsledky mohou

informovat o účinnosti a přínosech daného programu nebo politiky a také poskytovat cenné informace pro budoucí plánování a rozhodování.

Po úspěšném absolvování vzdělávacího programu jsem realizoval evaluační proces, který byl založen na rozhovorech s účastníky. Tyto rozhovory měli za cíl získat přímou zpětnou vazbu, která by poskytla hlubší vhled do účinnosti a relevance poskytovaného vzdělání. Tento postup mi umožňoval identifikovat případné nedostatky nebo oblasti, které by mohly být v budoucnu vylepšeny. Zkoumal jsem také, do jaké míry účastníci získali a pochopili nové znalosti a dovednosti a jak je uplatní ve svých profesních rolích. K tomu jsem použil následující otázky (O1-O8):

O1: Jaké jsou vaše celkové dojmy ze vzdělávacího programu, který jste absolvovali?

O2: Jaké nové dovednosti nebo znalosti jste získali během tohoto vzdělávání?

O3: Jaké aspekty vzdělávání jste považovali za nejvíce užitečné a proč?

O4: Jak hodláte uplatnit získané dovednosti a znalosti v praxi?

O5: Jak byste zhodnotili kvalitu výuky a způsob, jakým byla látka prezentována?

O6: Cítili jste se během vzdělávání motivováni? Pokud ano, co vás motivovalo? Pokud ne, co vám v motivaci chybělo?

O7: Jaké další vzdělávací příležitosti byste chtěli v budoucnu absolvovat?

O8: Máte nějaké doporučení pro zlepšení vzdělávacích programů v naší bance?

#### **4.4.1 Výsledky evaluačního šetření**

V uvedené podkapitole přináším výsledky evaluačního šetření z obou vzdělávání. Obě tyto vzdělávací aktivity byly zrealizovány v zasedací místnosti zaměstnavatele vybraného pracoviště. Jedná se o místnost v 1. patru. Místnost je plně klimatizovaná. Je vybavena klasickým kancelářským nábytkem. Uprostřed místnosti se nachází 4 stoly, spojené do jednoho, čímž se

vytváří velký prostor ke vzdělávacím aktivitám. V místnosti se nachází flipchart s potřebnými psacími potřebami. K občerstvení slouží vybavená kuchyňská linka a lednice, včetně kávovaru.

První vzdělávání proběhlo dne 19. července 2022, v čase od 8:00 do 9.00 hodiny. Vzdělávání se zúčastnili 3 pracovníci. Níže přináším výsledná zjištění:

O1. Celkové dojmy ze vzdělávacího programu:

- *Dobrá atmosféra*
- *Užitečné školení*
- *Přiměřená doba trvání*

O2. Získané dovednosti nebo znalosti:

- *Zvýšená jistota v komunikaci s klienty*
- *Oživení stávajících znalostí*
- *Naučení se nových funkcí investičního konfigurátoru*

O3. Nejužitečnější aspekty vzdělávání:

- *Probrání konkrétních případů z praxe*
- *Vzájemné sdílení zkušeností*
- *Detailní procházení práce s investičním konfigurátorem*

O4. Uplatnění získaných dovedností a znalostí v praxi:

- *Větší zaměření na komunikaci o investicích s klienty*
- *Využití možnosti konzultace náročnějších případů s kolegy*
- *Zvýšení počtu zpracovaných nabídek investičního řešení přes investiční konfigurátor*

O5. Hodnocení kvality výuky a způsobu prezentace:

- *Spokojenost s kvalitou výuky a srozumitelností prezentace*

- *Dobrá kvalita výuky a odbornost prezentujícího*
- *Uvítání praktických příkladů z praxe v prezentaci*

#### O6. Motivace během vzdělávání:

- *Potřeba zlepšení ve specifické oblasti jako motivace*
- *Preference individuální konzultace nad skupinovým školením*
- *Motivace při praktické části vzdělávání*

#### O7. Požadavky na další vzdělávací příležitosti:

- *Rozšíření kompetencí v oblasti investování a bydlení*
- *Absolvování vzdělávacího programu pro manažerské pozice*
- *Dostačující nabídka vzdělávacích programů*

#### O8. Doporučení pro zlepšení vzdělávacích programů:

- *Spokojenost s nabídkou vzdělávacích možností*
- *Bez doporučení, dostačující nabídka vzdělávacích programů*
- *Potřeba více možností okamžitých konzultací komplikovanějších případů*

Druhé vzdělávání bylo zrealizováno 18. srpna 2022, v čase od 12:30 do 13:30 hodin. Vzdělávání se zúčastnili 3 pracovníci, jedna pracovníce se z důvodu dlouhodobé práceneschopnosti vzdělávací aktivity nezúčastnila.

Zde uvádím výsledná zjištění:

#### O1. Celkové dojmy ze vzdělávacího programu:

- *Dobry dojem, nespokojenost s termínem vzdělávání*
- *Dobry dojem, nedostatek času na všechny dotazy*
- *Vzdělávání splnilo očekávání, ocenění praktických tipů*

#### O2. Získané dovednosti nebo znalosti:

- *Informace o aktuálních trendech v investicích*

- *Nové informace, vzhledem k nedávnému nástupu do banky*
- *Zlepšení dovedností v ovládnání investičního konfigurátoru*

#### O3. Nejužitečnější aspekty vzdělávání:

- *Diskuse a zpětná vazba na otázky*
- *Překonání obav z nabídky investičních řešení klientům*
- *Praktické ukázky práce s investičním konfigurátorem*

#### O4. Uplatnění získaných dovedností a znalostí v praxi:

- *Vyřešení základních požadavků klientů*
- *Nabídka investičních řešení klientům*
- *Efektivnější a rychlejší zpracování návrhů řešení pro klienty*

#### O5. Hodnocení kvality výuky a způsobu prezentace:

- *Pozitivní hodnocení, přirozený a neformální přístup*
- *Pozitivní hodnocení, aktivní zapojení účastníků a věcná prezentace*
- *Pozitivní hodnocení, srozumitelná komunikace a kvalifikovaný lektor*

#### O6. Motivace během vzdělávání:

- *Nejistá motivace, ocenění praktických rad*
- *Motivace získat nezávislost v práci*
- *Motivace k vyjasnění nejasných aspektů tématu*

#### O7. Požadavky na další vzdělávací příležitosti:

- *Bez návrhů na další vzdělávání*
- *Plánovaná povinná certifikace*
- *Plánovaný online kurz na digi skills*

#### O8. Doporučení pro zlepšení vzdělávacích programů:

- Spokojenost s dosavadními programy
- Bez doporučení, neúplná zkušenost se vzdělávacími programy
- Návrh na možnost osobní konzultace místo pouze e-learningu

#### 4.5. Návrh úpravy interního vzdělávacího programu

Na základě zpětné vazby a hodnocení od účastníků vzdělávání jsem vytvořil návrh nového interního vzdělávacího programu. Při jeho zpracování jsem vycházel z výsledků evaluačního šetření. Cílem bylo vytvořit interní vzdělávací modul, který bude účastníkům nejen prospěšný, ale také příjemný a motivující. Je zásadní, aby účastníci vzdělávacího procesu vnímali tento proces jako přínosný a smysluplný, a aby se v jeho průběhu cítili komfortně.

Níže uvádím popis navrhovaného modulu vzdělávací aktivity v obecné rovině. Struktura interního vzdělávacího programu k investicím tvoří přílohu bakalářské práce. Tematická oblast investic je však natolik flexibilní, že k úpravě vzdělávání v oblasti investic bude nutné přistoupit v průběhu dalších měsíců, a to dle vyvíjejícího se finančního a investičního segmentu.

Při úpravě interního vzdělávacího programu jsem se zaměřil na:

- **Flexibilní termíny**

Vzhledem k tomu, že některým účastníkům nevyhovoval termín vzdělávání, bylo by vhodné nabídnout možnost výběru z více termínů. To by mohlo zahrnovat různé dny v týdnu nebo různé časy během dne.

- **Dostatek času na dotazy**

Je důležité zajistit dostatek času pro dotazy a diskuzi. To může být například v podobě delšího času pro dotazy na konci vzdělávání.

- **Praktické příklady a aplikace**

Vzdělávání by mělo zahrnovat mnoho praktických příkladů a aplikací, aby účastníci mohli okamžitě uplatnit získané znalosti. Je možné také

vytvořit cvičení nebo simulace, které účastníci mohou provádět v průběhu vzdělávací aktivity sami.

- **Osobní konzultace**

Někteří účastníci by uvítali možnost osobní konzultace se specialistou. Je proto potřebné zahrnout i tuto příležitost pro osobní konzultace, a to po dokončení vzdělávací aktivity, případně možnost konzultovat některé otázky ještě během výuky.

- **Motivační prvky**

Aby byli účastníci během vzdělávání motivováni, je možné zahrnout do procesu různé motivační prvky, jako například certifikáty, nebo soutěže mezi účastníky, případně možnost získání bodů za účast a zapojení, které lze poté vyměnit za různé odměny.

- **Možnost dalšího vzdělávání**

Na konci vzdělávací aktivity by měly být účastníkům představeny možnosti dalšího vzdělávání, například informace o dalších vzdělávacích aktivitách, kurzech, certifikacích nebo online kurzech, které jsou k dispozici zaměstnancům bankovního sektoru.

## 4.6 Diskuze

V průběhu analýzy získaných dat byla zdůrazněna pozitivní odezva účastníků na vzdělávací program. Hodnocení programu jako pozitivního a užitečného ukazuje, že dosahoval svých cílů a účastníci z něj získali hodnotné dovednosti a informace, které mohou uplatnit v praxi.

Spokojenost účastníků dle Kirkpatricka je základním indikátorem účinnosti vzdělávacích programů (Kirkpatrick, 1994).

Motivující faktor, který byl u účastníků zjištěn, bylo získání nezávislosti v práci a vyjasnění nejasných aspektů tématu. To lze spojit s teorií sebeurčení (Deci & Ryan, 1985), která tvrdí, že lidé jsou motivováni dosáhnout



kompetence a autonomii. V kontextu vzdělávacího programu to znamená, že účastníci byli motivováni získáním nových dovedností a znalostí, které jim umožní pracovat efektivněji a nezávisleji.

Dalším důležitým poznatkem byla účastníková potřeba osobních konzultací. To potvrzuje výzkum Arbaughe (2001), který zjistil, že interakce a komunikace jsou důležité pro úspěch e-learningových programů. Možnost osobní konzultace by mohla zvýšit hodnotu programu pro účastníky a posílit jejich srozumitelnost u probíraného vzdělávání.

Bylo také zmíněno, že termín vzdělávání některým účastníkům nevyhovoval. Toto je důležitý poznatek pro budoucí plánování vzdělávacích programů, kde by měl být brán ohled na preferovaný časový rámec účastníků (Dabbagh & Bannan-Ritland, 2005).

Účastníci oceňují kvalitu a obsah vzdělávacího programu a plánují využít získané dovednosti a znalosti v praxi. Přesto by bylo vhodné pro budoucí implementaci zvážit možnost osobních konzultací a flexibilnějšího plánování termínů.

### **Shrnutí**

Celkový dojem ze vzdělávacího programu byl pozitivní, i přes určité výhrady týkající se termínu vzdělávání a nedostatku času na otázky. Účastníci získali nové informace o aktuálních trendech v oblasti investic a lepší ovládní funkce investičního konfigurátoru. Nejužitečnější částí vzdělávání byla podle účastníků praktická část s ukázkou řešení situací a závěrečná část určená pro dotazy. Získané dovednosti a znalosti plánují účastníci uplatnit v praxi při řešení požadavků zákazníků a při nabídce investičního řešení. Kvalita výuky a způsob prezentace byly hodnoceny pozitivně, přičemž byla oceňována aktivní participace všech účastníků, věcnost a srozumitelnost informací. Motivace účastníků během vzdělávání byla různá, některé účastníky motivovaly praktické rady z praxe. Někteří účastníci plánují absolvovat další

certifikace nebo online kurz zaměřený na digitální dovednosti. Většina účastníků hodnotí vzdělávací programy banky pozitivně, někteří by uvítali možnost osobní konzultace se specialistou.

## ZÁVĚR

V rámci akčního výzkumu jsem se zaměřil na identifikaci stávajícího stavu, realizaci, evaluaci a návrh úpravy navrženého vzdělávacího programu.

Cílem práce bylo navrhnout a zrealizovat firemní neformální vzdělávání pracovníků na základě konkrétní identifikované potřeby, včetně vyhodnocení konkrétního zrealizovaného vzdělávacího programu v oblasti investic.

Zaměstnanci na vybraném pracovišti identifikovali několik vzdělávacích potřeb. Mezi ně patří potřeba hlubších znalostí v oblasti investic, lepší ovládání nové bankovní aplikace a vylepšení dovedností v komunikaci s náročnými klienty. Někteří také vyjádřili potřebu individuálních konzultací se specialistou (VO1).

Po realizaci vzdělávacího programu došlo k několika pozitivním změnám. Účastníci programu získali nové dovednosti a znalosti, které jim pomohly v jejich praxi. Získali větší jistotu v komunikaci s klienty, oživilí stávající znalosti a naučili se nové funkčnosti investičního konfigurátoru. Dále se zlepšila kvalita výuky a zvýšila se motivace účastníků během vzdělávání. Zjistil jsem, že tyto vzdělávací programy jsou pro pracovníky v bankovním sektoru klíčové a poskytují jim významný přínos. Účastníci těchto programů získávají nové informace a dovednosti, které je výrazně posouvají v jejich profesním rozvoji a přispívají k lepšímu zvládnutí jejich pracovních úkolů (VO2).

Výzkumné šetření ukázalo, že i přesto, že účastníci vnímají vzdělávací programy jako pozitivní, existují oblasti, které je možné vylepšit. Mezi tyto oblasti patří například flexibilita termínů vzdělávání, dostatek času na dotazy a možnost osobní konzultace se specialistou. Z těchto poznatků jsem vyvodil několik doporučení pro vylepšení stávajícího vzdělávacího programu.

Na základě hodnocení a zpětné vazby účastníků vzdělávání jsem vytvořil návrh nového interního vzdělávacího programu, který reflektuje výsledky evaluačního šetření. Cílem bylo vytvořit takový interní modul, který bude pro účastníky užitečný, motivující a příjemný. Při úpravě tohoto programu jsem se zaměřil na flexibilní termíny, zajištění dostatečného času pro dotazy a diskuzi, zařazení praktických příkladů a aplikací, možnost osobních konzultací, motivační prvky a možnost dalšího vzdělávání.

Cíle méj bakalářské práce se mi podařilo naplnit: navrhl a zrealizoval jsem neformální vzdělávací program pro pracovníky bankovního sektoru na základě identifikovaných potřeb, čímž jsem přispěl k jejich profesnímu rozvoji a na základě předaných informací jsem pomohl zlepšit jejich pracovní výkon v oblasti investování.

## Literatura a zdroje

Arbaugh, J. B. (2001). *How instructor immediacy behaviors affect student satisfaction and learning in web-based courses*. *Business Communication Quarterly*, 64(4), 42-54.

Citováno 20. června 2023. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/249728401\\_How\\_Instructor\\_Immediacy\\_Behaviors\\_Affect\\_Student\\_Satisfaction\\_and\\_Learning\\_in\\_Web-Based\\_Courses](https://www.researchgate.net/publication/249728401_How_Instructor_Immediacy_Behaviors_Affect_Student_Satisfaction_and_Learning_in_Web-Based_Courses)

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). *Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society*. *Annual review of psychology*, 60, 451-474.

Citováno 2. února 2023. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/23443664\\_Benefits\\_of\\_Training\\_and\\_Development\\_for\\_Individuals\\_and\\_Teams\\_Organizations\\_and\\_Society](https://www.researchgate.net/publication/23443664_Benefits_of_Training_and_Development_for_Individuals_and_Teams_Organizations_and_Society)

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada.

Barták, J. (2015). *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.

Dabbagh, N., & Bannan-Ritland, B. (2005). *Online Learning: Concepts, Strategies, and Application*. London: Pearson Education.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. Berlin: Springer.

Erbenová, M. (2005). *Globalizace finančních trhů a integrace dozoru nad finančním trhem České republiky*. Sborník konference VŠFS „Aktuální vývoj finančních trhů, jejich regulace a dozor“. Citováno 2. února 2023. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Michaela-Erbenova/publication/266456223\\_Globalizace\\_financnich\\_trhu\\_a\\_integrace\\_dozoru\\_nad\\_financnim\\_trhem\\_Ceske\\_republiky/links/579679aa08ae33e89fad88b1/Globalizace-financnich-trhu-a-integrace-dozoru-nad-financnim-trhem-Ceske-republiky.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Michaela-Erbenova/publication/266456223_Globalizace_financnich_trhu_a_integrace_dozoru_nad_financnim_trhem_Ceske_republiky/links/579679aa08ae33e89fad88b1/Globalizace-financnich-trhu-a-integrace-dozoru-nad-financnim-trhem-Ceske-republiky.pdf)

Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výskumu*. Praha: Portál.

Grossman, S. C., & Valiga, T., M. (2017). *The New Leadership Challenge: Creating the Future of Nursing*. Philadelphia: F. A. Davis Company.

Hartl, P., & Hartlová, H. (2010). *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál.

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.

Illeris, K. (2009). *Contemporary theories of learning: learning theorists in their own words*. London: Routledge.

Janatka, F. (2019). *Globální podnikání*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada.

Knowles, M. S. (1973). *The Adult Learner A Neglected Species*. Houston: Gulf Publishing Company.

Knowles, M. S. (1984). *Andragogy in action: Applying modern principles of adult education*. San Francisco: Jossey-Bass.

Knowles, M., S., & Associates. (1986). *Andragogy in Action: Applying Modern Principles of Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass. Citováno 2. února 2023. Dostupné z: <https://cjc.utpjournals.press/doi/pdf/10.22230/cjc.1986v12n1a376>

Knowles, M. S., Holton III., E., F., & Swanson, R. A. (2015). *The Adult learner. The definitive classic in adult education and human resource development*. New York: Routledge.

Langer, T. (2016). *Moderní lektor. Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada

Maňák, J., & Švec, V. (2004). *Cesty pedagogického výzkumu*. Brno: Paido.

Mateides, A. a kol. (2006). *Manažerstvo kvality. História, koncepty, metody*. Bratislava: Epos.

Medvecký, M. (2010). *K výzkumu antisemitismu na Slovensku 1945–1948*. Brno: Nakladatelství Masarykovy univerzity.

Mejstřík, M., Pečená, M., & Teplý, P. (2014). *Bankovníctví v teorii a praxi. Banking in theory and practice*. Praha: Karolinum.

Noe, R. A., Clarke, A., D., M., & Klein, H., D. (2014). *Learning in the Twenty-First Century Workplace*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 1. 245-275. Citováno 25. března 2023. Dostupné z: <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>

Ondrejko, P. (2006). *Úvod do metodologie sociálních věd. Základy metodologie kvantitativního výzkumu*. Bratislava: Regent.

Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Praha: Grada.

Rabušicová, M., & Rabušic, L. (2008). *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: Masarykova univerzita. Citováno 25. března 2023. Dostupné z: <https://munispace.muni.cz/library/catalog/book/548>

Ryška, R. (2009). *Evaluace a přidaná hodnota ve vzdělávání*. Praha: Pedagogická fakulta UK.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). *The science of training and development in organizations: What matters in practice*. *Psychological science in the public interest*, 13(2), 74-101. Citováno 2. února 2023. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/260178378\\_The\\_Science\\_of\\_Training\\_and\\_Development\\_in\\_Organizations\\_What\\_Matters\\_in\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/260178378_The_Science_of_Training_and_Development_in_Organizations_What_Matters_in_Practice)

Veteška, J., & Tureckiová, M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada.

Vollmers, B. (1997). *Piagets konstruktivistische Lerntheorie und ihre Konsequenzen für die pädagogische Praxis*. *Internationale Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 43(1), 73-85. Citováno 20. července 2023. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/3444959>

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

## **Seznam zkratek**

AML – Anti Money Laundering (proti praní špinavých peněz)

atp. – a tak podobně

BOZP a PO – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana

EU – Evropská unie

GDPR – Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (General Data Protection Regulation)

např. – například

tzn.- to znamená

tzv. – takzvaný



## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Dopady teorií a koncepcí učení na vzdělávání ve firemním prostředí

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Struktura vzdělávacího programu k investicím

# Přílohy

## Příloha 1

### Struktura vzdělávacího programu<sup>1</sup> k investicím

#### 1. Úvodní setkání a přivítání:

- *Představení se*

Na začátku vzdělávání by měl každý účastník mít příležitost se představit a sdílet nějaké informace o sobě. Interního vzdělávání se můžou zúčastnit také zaměstnanci z jiného pracoviště. Představení proto zahrnuje jméno, pracovní zařazení, zkušenosti s investováním a důvody, proč se účastník účastní vzdělávací aktivity. Toto je dobrá příležitost pro účastníky, aby se vzájemně seznámili, ale také pomáhá vytvářet prostředí důvěry a otevřenosti.

- *Představení struktury vzdělávacího programu a očekávaných cílů*

Lektor by měl podrobně představit strukturu vzdělávání, včetně témat, která budou pokryta. Tím se účastníkům poskytne jasný přehled o tom, co mohou očekávat, a umožní jim lépe se připravit a zapojit.

- *Diskuze o očekáváních a zkušenostech účastníků*

Tato část by měla být interaktivní a zaměřená na účastníky. Účastníci by měli mít možnost sdílet své očekávání od vzdělávání, stejně jako jakékoliv obavy nebo otázky, které mohou mít. Toto je také ideální čas pro účastníky, aby sdíleli své předchozí zkušenosti s investováním. Tato diskuse pomáhá lépe pochopit potřeby a kontext účastníků, ale také umožňuje účastníkům učit se od sebe navzájem.

---

<sup>1</sup> Zpracováno dle principů dospělého učení autora M. S. Knowlese (1984) - Knowlesův model dospělého učení zdůrazňuje potřebu aktivní účasti účastníků, aplikaci učení na reálné situace a využití předchozích zkušeností.

## 2. Úvod do investičních produktů a služeb

- *Pracovní seminář s přednáškou a diskusí*

Tento formát využívá kombinaci přednáškového a diskusního stylu výuky. Přednáška je často zaměřena na poskytnutí hlubšího porozumění a kontextu k danému tématu. Lektor vysvětlí klíčové koncepty, teorie nebo modely související s investičními produkty a službami. Přednáška může také zahrnovat praktické příklady nebo případové studie, které ilustrují, jak tyto koncepty fungují v praxi. Diskuse zase poskytuje účastníkům příležitost k interakci a sdílení myšlenek. Diskuse může být strukturována kolem konkrétních otázek nebo témat, které navazují na přednášku. To umožňuje účastníkům prohloubit své porozumění tím, že se zaměří na konkrétní aspekty tématu a že se podívají na různé perspektivy.

- *Skupinová práce a individuální úkoly na základě studijních materiálů*

Skupinová práce může být velmi účinným způsobem, jak posilovat učení a podporovat spolupráci. Skupiny účastníků mohou dostat úkoly, které jim umožní aplikovat a prohloubit své porozumění materiálu. To může také zahrnovat řešení problémů, brainstorming nebo vytváření společných prezentací. Individuální úkoly zase mohou poskytnout účastníkům příležitost pracovat samostatně a zaměřit se na vlastní učení. Tyto úkoly mohou zahrnovat studium dodatečných materiálů nebo přípravu prezentací. Oba typy úkolů by měly účastníkům pomoci dosáhnout cílů kurzu a zároveň jim poskytnout příležitost k praktickému využití a reflexi toho, co se naučili.

## 3. Základy investic

- *Přednáška s praktickými příklady*

Přednáška je základním prvkem vzdělávacího programu, pro efektivní učení je důležité ji doplnit praktickými příklady. Přednáška může být zaměřena na teoretické aspekty investování, jako jsou různé investiční nástroje, metody hodnocení rizika nebo strategie portfoliového řízení.

Praktické příklady mohou být tvořeny případovými studiemi, ukázkami výpočtů, simulacemi investičních situací nebo demonstracemi použití investičních nástrojů. Tyto příklady by měly pokrývat široké spektrum investičních situací a strategií, aby účastníkům ukázaly, jak teoretické koncepty fungují v praxi a jak je mohou sami uplatnit. Účastníci by měli být aktivně zapojeni do diskuze o investičních principech a strategiích, což by jim umožnilo přemýšlet a aplikovat nově nabyté znalosti.

- *Skupinová diskuse a cvičení na základě předchozí přednášky*

Diskuse a aktivní zapojení účastníků jsou důležité pro efektivní učení. Diskuse můžou být strukturovány kolem konkrétních otázek nebo problémů, které vyžadují aplikaci investičních konceptů a strategií diskutovaných v přednášce. Účastníci by měli mít příležitost sdílet své myšlenky, kladené otázky a pokusit se najít řešení. Tím se nejen prohloubí jejich porozumění, ale také se rozvíjí jejich schopnost kritického myšlení a problémového řešení.

#### **4. Poradenství a komunikace s klienty**

- *Hraní rolí a skupinové diskuse*

Poradenství a komunikace s klienty jsou klíčové dovednosti pro všechny profesionály, pracující v oblasti investic a financí. Tyto dovednosti zahrnují schopnost porozumět potřebám a cílům klientů, vysvětlit jim komplexní finanční koncepty a produkty, poskytnout jim profesionální a objektivní poradenství a efektivně s nimi komunikovat. Komunikace by měla být jasná, přesná a srozumitelná pro klienty, bez použití zbytečně složité odborné terminologie bankovního pracovníka. Hraní rolí a skupinové diskuse jsou důležitými nástroji pro rozvoj dovedností v poradenství a komunikaci s klienty. V průběhu hraní rolí mohou účastníci napodobit skutečné poradenské situace, kde mohou praktikovat své dovednosti v komunikaci a poradenství. Skupinové diskuse pak mohou poskytnout příležitost k výměně nápadů a zpětné vazbě mezi účastníky.

- *Zpětná vazba a hodnocení od lektora a spoluúčastníků*

Zpětná vazba a hodnocení jsou důležitou součástí jakéhokoli vzdělávacího procesu. Zpětná vazba od lektorů může účastníkům poskytnout cenné informace o jejich výkonnosti, přednostech a oblastech, které je třeba zlepšit. Zpětná vazba od spoluúčastníků může také poskytnout užitečné nápady, jak se zlepšit a pracovat na sobě.

## **5. Osobní konzultace a podpora**

- *Konzultace s odborníky*

Konzultace s odborníky poskytuje účastníkům příležitost jednat přímo s odborníkem v daném oboru a získat tak podrobné informace a poradenství. Jedna z hlavních výhod konzultace s odborníky školení je možnost využít jejich rozsáhlé znalosti a zkušenosti. Odborníci mohou poskytnout cenné nápady, postřehy a rady, které účastníkům pomohou pochopit složité koncepty, vyřešit problémy nebo vylepšit své dovednosti. Konzultace s odborníky také umožňují účastníkům získat zpětnou vazbu na svůj výkon a na oblasti, které je třeba zlepšit.

- *Možnost diskutovat konkrétní otázky a problémy s lektorem*

Uvedená možnost nabízí účastníkům získat podrobnější a konkrétnější porozumění tématu nebo problému, který je pro ně obtížný. Lektor může poskytnout užitečné rady a strategie, může také nabídnout nové perspektivy nebo přístupy, které účastníkům pomohou lépe se vypořádat s daným problémem nebo otázkou.

## **6. Kontinuální vzdělávání a rozvoj**

- *Představení dodatečných zdrojů a možností pro další vzdělávání*

Je důležité, aby účastníkům byly představeny dodatečné zdroje a možnosti pro další vzdělávání. Tyto zdroje mohou zahrnovat doplňkové učební materiály, online kurzy, knihy, články, videa, webináře atp. Právě tyto zdroje

pomáhají účastníkům prohloubit a rozšířit své znalosti a dovednosti v daném oboru nebo problematice.

- *Diskuse a motivace k dalšímu vzdělávání a osobnímu rozvoji*

Je důležité, aby účastníci byli motivováni k dalšímu vzdělávání a rozvoji, a to nejen během kurzu, ale i po jeho skončení. To může zahrnovat motivaci k pravidelnému studiu, aplikaci naučených dovedností v praxi, účasti na dalších kurzech nebo seminářích. Motivování účastníků k dalšímu vzdělávání a rozvoji může hrát klíčovou roli při zvyšování jejich odborných dovedností a kompetencí.

## **7. Závěrečné hodnocení, zpětná vazba a rozloučení s účastníky**

- *Hodnocení znalostí a dovedností získaných během kurzu*

Hodnocení znalostí a dovedností získaných během kurzu je potřebné pro zjištění, zda účastníci skutečně pochopili a osvojili si předkládaný obsah. Hodnocení může probíhat formou písemných nebo ústních testů, praktických úkolů, prezentací, diskusí nebo jakýmkoli jiným způsobem, který je vhodný pro dané téma nebo oblast.

- *Zpětná vazba od účastníků na strukturu a obsah kurzu*

Zpětná vazba od účastníků na strukturu a obsah kurzu je důležitým nástrojem pro lektora. Účastníci mohou poskytnout informace o tom, co fungovalo dobře, co by mohlo být vylepšeno, jaké oblasti byly pro ně nejvíce užitečné nebo jaké oblasti byly obtížné nebo nejasné.

- *Rozdání certifikátů o absolvování kurzu*

Rozdání certifikátů o absolvování kurzu je důležitým aspektem vzdělávacích programů a kurzů. Certifikáty poskytují účastníkům důkaz o tom, že úspěšně dokončili vzdělávání a získali dané znalosti a dovednosti.

- *Rozloučení s účastníky vzdělávání*

Rozloučení by mělo být srdečné a pozitivní, aby účastníci odcházeli s pocitem uspokojení. Je důležité zdůraznit, co všechno se naučili a jak mohou

využít získané dovednosti a znalosti v praxi. V závěru je potřebné také poděkovat účastníkům za jejich účast, za jejich přínos do diskusí.