

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia



**Česká zemědělská
univerzita v Praze**

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bakalářská práce

Autor: Lukáš Brchel

Vedoucí práce: Mgr. Bc. Lucie Turzová

2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lukáš Brchel

Specializace v pedagogice
Poradenství v odborném vzdělávání

Název práce

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti

Název anglicky

Employees education and development in selected company

Cíle práce

Cílem práce je popsat současný stav a problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Retailové distribuce v Československé obchodní bance, a. s. se zaměřením na obsluhu klientů v digitálních kanálech. Na základně takto zjištěných údajů následně navrhnout vzdělávací program pro zaměstnance a vyhodnotit dopad tohoto vzdělávacího programu.

Metodika

V teoretické části práce bude provedena rešerše odborné literatury, budou vysvětleny základní pojmy v oblasti vzdělání a rozvoje zaměstnanců.

V praktické části práce bude představena vybraná společnost a její obor podnikání se zaměřením na retailovou distribuci a vývoj digitalizace klientů. Následně bude navržen, prakticky aplikován a vyhodnocen vzdělávací program pro zaměstnance retailové distribuce v Československé obchodní bance, a. s.

Doporučený rozsah práce

dle pravidel pro psaní bakalářských prací

Klíčová slova

vzdělávání, systematické vzdělávání, metody vzdělávání, rozvoj, efektivní vzdělávání

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – IVP

Vedoucí práce

Bc. Mgr. Lucie Turzová

Garantující pracoviště

Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia

Konzultant

PhDr. Lucie Smékalová, Ph.D. et Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 16. 1. 2021

PhDr. Lucie Smékalová, Ph.D. et Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 1. 2021

Ing. Karel Němejč, Ph.D.

Pověřený ředitel

V Praze dne 18. 01. 2021

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti,

vypracoval samostatně a citoval jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použil a které jsem rovněž uvedl na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědom, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědom, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V Praze dne 10. března 2021

.....
Lukáš Brchel, autor práce

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych touto cestou vyjádřil poděkování svému zaměstnavateli Československé obchodní bance, a. s., za poskytnutí plné podpory nejen při psaní této práce. Poděkování patří rovněž mému nadřízenému Ing. Radkovi Hájkovi za vstřícnost a umožnění vzniku této práce. A v neposlední řadě děkuji také vedoucí bakalářské práce Mgr. Bc. Lucii Turzové za pomoc a odborné vedení.

Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje firemnímu vzdělávání a aplikaci vzdělávacího programu ve společnosti Československá obchodní banka, a. s. V teoretické části se zaměřuje na vzdělávání a motivaci ve společnosti. Podrobně popisuje firemní vzdělávání a vymezení základních pojmů. Dále důkladně prozkoumává metody vzdělávání typu „on the job“ i metody vzdělávání typu „off the job“. Zaměřuje se také na chování organizace, která aplikuje systematické vzdělávání pracovníků. V praktické části nejprve vymezím společnost na bankovním trhu České republiky a následně popíšu její organizační strukturu včetně struktury vzdělávání. Nahlédne i do samotného vzdělávání této společnosti ať vstupního, tak dalšího rozvojového. Hlavním cílem praktické části práce je vytvoření vzdělávacího programu podle požadavků společnosti Československá obchodní banka, a. s., který pomůže společnosti k dosažení své strategie „Digitálně s lidmi“. Práce popisuje, jak navrhnutý vzdělávací program ve společnosti aplikovat a také vyhodnotit. Vyhodnocení úspěšnosti navrženého vzdělání práce nabízí pomocí vstupního a výstupního dotazníku a současně konkrétního dopadu do výsledků společnosti.

Klíčová slova

vzdělávání, systematické vzdělávání, metody vzdělávání, rozvoj, efektivní vzdělávání

Abstract

The bachelor's thesis deals with corporate education and the application of the educational program in the company Československá obchodní banka, a. s. The theoretical part focuses on education and motivation in the company. It describes corporate education and the definition of basic concepts in details. It also thoroughly examines “on-the-job” training methods and “off-the-job” training methods. It also focuses on the behaviour of an organization that applies systematic employee education. In the practical part, I will first define the company in the banking market of the Czech Republic and then describe its organizational structure, including the structure of education. I will also investigate the education of this company, both initial and further development. The main goal of the practical part of this work is to create an educational program according to the requirements of Československá obchodní banka, a. s. This educational program should help the company to achieve its strategy “Digitally with people”. The thesis describes how to apply and evaluate the proposed educational program in the company. The evaluation of the success of the proposed education of the work is offered by means of input and output questionnaires and a concrete impact on the results of the company.

Keywords

education, systematic education, methods of education, development, effective education

OBSAH

ÚVOD	11
TEORETICKÁ VÝCHODISKA	12
1 Cíl a metodika	12
1.1 Cíl práce	12
1.2 Metodika	12
2 Vzdělávání a motivace ve společnosti	13
2.1 Obchodní společnost	13
2.2 Lidský kapitál	13
2.2.1 Rozvoj lidského kapitálu	14
2.2.2 Cíle řízení lidského kapitálu	15
2.3 Firemní vzdělání	16
2.3.1 Učení, rozvoj a vzdělávání	16
2.3.2 Definice firemního vzdělání	17
2.3.3 Oblasti firemního vzdělávání	18
2.4 Systematické vzdělávání pracovníků organizace	20
2.4.1 Analýza vzdělávacích potřeb	22
2.4.2 Plánování vzdělání	24
2.4.3 Motivace	25
2.4.4 Realizace vzdělání	26
2.4.5 Vyhodnocení vzdělání	28
2.5 Metody vzdělávání	29
2.5.1 Metody „on the job“	29
2.5.2 Metody „off the job“	34
2.5.3 Volba metod vzdělávání	39

PRAKTICKÁ ČÁST	41
3 Společnost Československá obchodní banka, a. s.	41
3.1 Představení společnosti	41
3.1.1 Historie společnosti.....	42
3.1.2 Skupina ČSOB v číslech.....	42
3.1.3 Klíčové ukazatele skupiny ČSOB.....	43
3.1.4 Rating ČSOB	43
3.2 Retailové bankovníctví.....	44
3.2.1 Segment Retailové bankovníctví	44
3.2.2 Organizační řízení Retailového bankovníctví.....	44
3.2.3 Organizační řízení ČSOB retail Distribuce	46
3.3 Vývoj digitalizace	46
3.4 Vzdělávací systém společnosti.....	47
3.4.1 Vstupní příprava	48
3.4.2 Rozvoj zaměstnanců	49
4 Návrh vzdělávacího programu.....	50
4.1 Zadání vzdělávacího programu	50
4.2 Stanovení předpokladů vzdělávacího programu	50
4.3 Vzdělávací program	50
4.3.1 Cíle vzdělávacího programu	51
4.3.2 Definice vzdělávacího programu	52
4.3.3 Profil absolventa programu.....	52
4.3.4 Nominace účastníků programu	52
4.3.5 Místo a termín vzdělávacího programu	53
4.3.6 Technické a materiální zabezpečení vzdělávacího programu.....	53
4.3.7 Harmonogram vzdělávacího programu	53

4.3.8	Výběr lektorů vzdělávacích bloků	54
4.3.9	Propagace a rozpočet vzdělávacího programu.....	54
4.4	Centrální vzdělávací bloky.....	56
4.4.1	Úvodní blok	56
4.4.2	Daily banking.....	56
4.4.3	Ostatní centrální vzdělávací bloky.....	57
4.5	Oblastní vzdělávací bloky	57
4.6	Vstupní dotazníkové šetření	58
4.6.1	Sestavení dotazníku	58
4.6.2	Vstupní dotazník	59
4.6.3	Výsledek vstupního dotazníku.....	60
4.7	Výstupní dotazníkové šetření	60
4.7.1	Výstupní dotazník	60
4.7.2	Výsledek výstupního dotazníku.....	61
4.7.3	Porovnání výstupního šetření se vstupním	61
4.8	Dopad do výsledků společnosti.....	64
4.9	Vlastní doporučení	64
4.10	Vyhodnocení předpokladů vzdělávacího programu.....	65
ZÁVĚR		66
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		67
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....		71
SEZNAM ZKRATEK		72
SEZNAM PŘÍLOH.....		73

ÚVOD

Bakalářská práce se zaměřuje na firemní vzdělávání a aplikaci vzdělávacího programu ve společnosti Československá obchodní banka, a. s., jež by ráda docílila zvýšení obsluhy klientů v digitálním prostředí pomocí asistence pracovníků retailové distribuce.

V teoretické části se zaměřuje na vzdělávání a motivaci ve společnosti. Toto téma je rozděleno na několik základních kapitol. Nejprve se dotýká definice firmy, následně, přes lidský kapitál, se zaměřuje na chování organizace, která aplikuje systematické vzdělávání pracovníků. V teoretické části práce vychází z publikace Řízení lidských zdrojů od Michaela Armstronga, doplněné o názory dalších autorů. Dále prozkoumává metody vzdělávání typu „on the job“ i metody vzdělávání typu „off the job“ a teoretické části práce vychází především z Řízení lidských zdrojů od Josefa Koubka a je obohacena i o další pohledy ostatních autorů.

V praktické části práce je nejprve vymezena společnost na bankovním trhu České republiky a následně je popsána její organizační struktura včetně struktury vzdělávání. Práce se dotkne i samotného vzdělávání této společnosti jak vstupního, tak dalšího rozvojového. Hlavním cílem praktické části práce je vytvoření vzdělávacího programu podle požadavků společnosti Československá obchodní banka, a. s., který pomůže společnosti k dosažení své strategie Digitálně s lidmi. Práce popisuje, jak navržený vzdělávací program ve společnosti aplikovat a také vyhodnotit. Vyhodnocení úspěšnosti navrženého vzdělání práce nabízí pomocí vstupního a výstupního dotazníku a také konkrétního dopadu do výsledků společnosti.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1 Cíl a metodika

1.1 Cíl práce

Cílem práce je popsat současný stav a problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Retailové distribuce v Československé obchodní bance, a. s., se zaměřením na obsluhu klientů v digitálních kanálech. Na základně takto zjištěných údajů následně pro zaměstnance navrhnout vzdělávací program pro podporu obsluhy klientů v digitálních kanálech a vyhodnotit dopad tohoto vzdělávacího programu.

1.2 Metodika

V teoretické části práce je provedena rešerše odborné literatury, jsou vysvětleny základní pojmy v oblasti vzdělání a rozvoje zaměstnanců.

V praktické části práce je představena vybraná společnost a její obor podnikání se zaměřením na retailovou distribuci a vývoj digitalizace klientů. Následně je navržen, prakticky aplikován a vyhodnocen vzdělávací program pro zaměstnance retailové distribuce v Československé obchodní bance, a. s.

2 Vzdelávání a motivace ve společnosti

2.1 Obchodní společnost

Slovo společnost má v českém jazyce širší okruh významů, kde můžeme v nejšířším smyslu slova hovořit i o lidstvu jako o celku (Sociologický ústav AV ČR, Sociologická encyklopedie, 2020). V tomto případě ale pojem společnost využíváme ve smyslu laických synonym podnik či firma. V právním pojetí hovoříme vždy o obchodní společnosti, dle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Osoba zapsaná v obchodním rejstříku, tedy i obchodní společnost se považuje podle §421, odst. 1, zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník za podnikatele a definice podnikání následujícím způsobem: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“ (Zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, 2020, §420). Jasně tedy určuje hlavní záměr, kterým je dosažení zisku.

Podle Vodáka a Kucharčíka (2011, s. 21) je celková hodnota společnosti určena finančními zdroji společnosti a nehmotným kapitálem v podobě znalostí, které ve formě postupů a patentů vytváří zdroje bohatství.

2.2 Lidský kapitál

Lidský kapitál lze charakterizovat jako „souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 24).

Lze využít i starší Beckerovu definici, ve které se hovoří o lidském kapitálu jako o souboru vlastností osobnosti a jejich dovedností s důrazem na motivaci v praxi tyto vlastnosti osobnosti a dovednosti uplatnit (Becker, 2020, s. 11).

Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 24–25) uvádějí, že pro dlouhodobě úspěšnou obchodní společnost je základním předpokladem právě lidský kapitál,

a to s odůvodněním, že jedině lidé jsou schopni učit se, vymýšlet a realizovat inovativní změny a také v neposlední řadě kreativně myslet.

Pro rozvinutou společnost je lidský kapitál sice nejdražším, ale zároveň i tím nejdůležitějším zdrojem, protože právě díky němu může uvádět do pohybu veškeré své ostatní zdroje (Průcha, Veteška, 2012, s. 164). Lidský kapitál se stal hlavním prvkem, který odlišuje úspěšné společnosti od těch méně úspěšných.

V návaznosti na to je zapotřebí uvědomit si, že o lidském kapitálu můžeme hovořit teprve v případě, že firma lidský kapitál investuje (využívá) k vytváření dalších hodnot (Koubek, 2010, s. 1).

Stále více se zvyšují požadavky na zaměstnance společností, tento tlak je způsoben rychlejší proměnlivostí práce jednoho člověka za dobu jeho kariéry. Je tedy nezbytné, aby zaměstnanec stále pracoval na svých schopnostech a dovednostech (Koubek, 2001, s. 252).

2.2.1 Rozvoj lidského kapitálu

O zaměstnancích se vyjadřuje i Armstrong (2007 s. 27), který tvrdí, že řízení lidských zdrojů lze definovat jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů“.

Palán (2007, s. 27) uvádí, že lidé jsou v podnicích s řízením lidských zdrojů chápáni jako hlavní produktivní činitel a je důležité do nich investovat, rozvíjet je, a především využít na plno jejich schopností. Velký důraz má být kladen na školení zaměstnanců a není již možné výdaje na vzdělání chápat jako zbytečné.

Mezi důvody, proč je nutné, aby firma do zaměstnanců investovala v podobě rozvoje lidského kapitálu, můžeme zařadit podle Koubka (2001, s. 252–253):

- technologicky pokrok lidské společnosti,
- měnící se požadavky zákazníků,
- změnu vyráběného zboží nebo služeb,
- technologickou změnu vybavení s rozvojem informačních technologií,
- zvyšování efektivity,

- organizační změny a s tím související zplošťování organizační struktury,
- větší orientace na kvalitu a zákazníka,
- globalizaci trhu s tlakem na konkurenceschopnost.

Péči o zaměstnance můžeme podle Měrtlové (2014, s. 122) rozdělit do tří základních oblastí, a to na:

- Péči povinnou, do které zahrnujeme zákonné povinnosti i povinnosti vzniklé na základě kolektivní smlouvy nadpodnikové.
- Péči smluvní, definovanou kolektivní smlouvou dané organizace.
- Péči dobrovolnou, definovanou personální politikou dané organizace, které se snaží o získání konkurenční výhody.

Investici do lidského kapitálu lze tedy považovat za pud sebezáchovy dané společnosti (je plně v zájmu společnosti) a nelze nijak jednoznačně definovat jediný a přesný postup, který by bylo možno použít při zavedení filozofie řízení lidského kapitálu do společnosti (Armstrong, 2007, s. 27–29).

2.2.2 Cíle řízení lidského kapitálu

Základním obecným cílem podle Armstronga (2007, s. 27) je, že díky zaměstnancům společnost dosahuje a naplňuje své cíle a závazky.

„Řízení lidských zdrojů je ve své podstatě podnikatelsky orientovaná filozofie, týkající se řízení lidí s cílem dosažení konkurenční výhody“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 41).

Při řízení lidských zdrojů je podle týchž autorů (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 41) potřeba brát v úvahu:

- management společnosti a jeho cíle,
- zahrnout strategii lidských zdrojů do cílů podniku,
- dívat se na lidské zdroje jako na majetek do kterého investují,
- nadchnout zaměstnance srozumitelnou vizí podniku,
- nastavit správné motivující hodnocení,
- budovat a upevňovat podnikovou kulturu.

Armstrong (2015, s. 28–29) vytyčuje hlavní oblasti, na které je nutné se zaměřit pro úspěšné řízení lidského kapitálu, a to na:

- získat si a udržet zaměstnance,
- předvídat a následně uspokojovat budoucí potřeby zaměstnanců,
- motivovat zaměstnance,
- budovat harmonické vztahy se zaměstnanci,
- podporovat diverzitu svých zaměstnanců.

A závěr se můžeme podívat na Měrtlovou (2014, s. 122–123), která jako hlavní vnímá:

- pracovní dobu, režim a prostředí,
- kariérní rozvoj zaměstnanců,
- vztah k životnímu prostředí,
- bezpečnost práce a ochranu zdraví zaměstnanců,
- služby poskytované jak zaměstnancům, tak i jejich rodinám.

2.3 Firemní vzdělání

Z předešlé kapitoly vyplývá, že pro správně fungující obchodní společnost je nezbytné soustředit pozornost na lidský kapitál. Vzhledem ke stále většímu konkurenčnímu prostředí a k neobvykle turbulentní době, která nám i dnes ukazuje, jak velký tlak na změnu nejen zaměstnance může vytvořit. Je velmi důležité věnovat se právě firemnímu neboli podnikovému vzdělání.

Palán (2003, s. 70–71) uvádí, mimo již zmíněné nezbytnosti firemního vzdělávání pro konkurenceschopnost dané firmy, také potřebu větší rychlosti vzdělání ve firmě, než je rychlost neustále probíhajících okolních změn. V případě porušení tohoto pravidla se firma odsuzuje k postupnému zániku.

2.3.1 Učení, rozvoj a vzdělávání

Nejdříve si pojdme vysvětlit několik základních pojmů, které souvisí nejen s firemním vzděláváním, a které laická veřejnost často zaměňuje.

Učení je proces, při kterém dochází ke změně a tato změna může zahrnovat nové vědění nebo i konání. K procesu dochází nejen organizovaně, ale často také

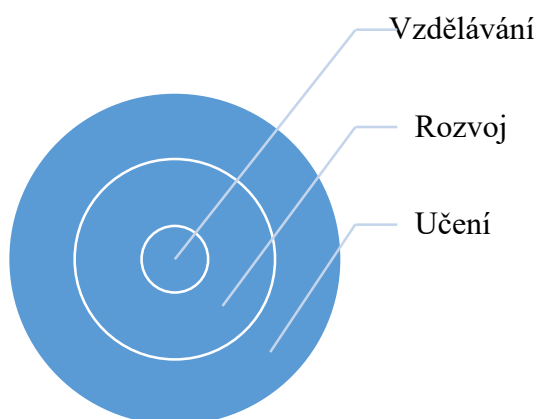
bez vědomí tedy spontánně. Rozvoj a vzdělávání pojem učení plně zahrnuje. Správně bychom v případě organizace měli hovořit o učení a uvádět tedy učící se organizace, a nikoliv vzdělávající se organizace (Hroník, 2007, s. 31).

Rozvoj je již dosažení žádoucí změny, a to procesem učení. Barták (2007, s. 11) dále uvádí, že se jedná o nikdy nekončící aktivity cílící na nárůst osobního potenciálu vzdělávaného.

Vzdělávání je organizovaným a institucionalizovaným způsobem učení se. Aktivity probíhající ve vzdělávání jsou přesně ohraničené začátkem i koncem. V případě, že budeme vytvářet vzdělávání ve firmě, budeme postupovat velmi systematicky (Hroník, 2007, s. 31).

Vzájemný vztah mezi učním, rozvojem a vzděláváním znázornil Hroník na obrázku č. 1.

Obrázek č. 1: Vztah mezi učním se, rozvojem a vzděláváním



Zdroj: upraveno podle Hroníka (2007, s. 31)

2.3.2 Definice firemního vzdělání

Průcha (2009, s. 508) definuje podnikové (firemní) vzdělávání jako „souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaných podnikem se záměrem doplnit (rozšířit, prohloubit, zvýšit) nebo změnit kvalifikační strukturu pracovníků a odstranit tak rozdíl mezi aktuální (subjektivní) kvalifikací pracovníků a požadavky, které na ně klade výkon pracovních činností (objektivní kvalifikace, resp. kvalifikovanost práce)“.

Palán (2002, s. 237) hovoří o cíleném aktivním procesu, kdy se přenáší vědomosti, dovednosti, zkušenosti a také dochází k utváření rysů a zájmů. Začleňuje tedy vzdělávání jako součást socializace. Rozděluje také vzdělání z pohledu činnosti lektora (učitele) a z pohledu účastníka (žáka).

Další pohled nabízí Dvořáková a kol. (2007, s. 286–287), a to definováním podnikového vzdělávání jako souhrn připravených, cílených a plánovaných opatření a úkonů, které jsou dělány pro získání pracovních znalostí, dovedností i schopností zaměstnanci.

Firemní vzdělání podle Kubátové (2013, s. 124) zahrnuje jednak rozvoj stávajících zaměstnanců, ale také přípravu nových nastupujících zaměstnanců. Důležité je podotknout, že u mladých nastupujících zaměstnanců může být právě firemní vzdělávání jedním z nejdůležitějších prvků motivace a jeho absence ve firmě může vést až ke ztrátě zaměstnance.

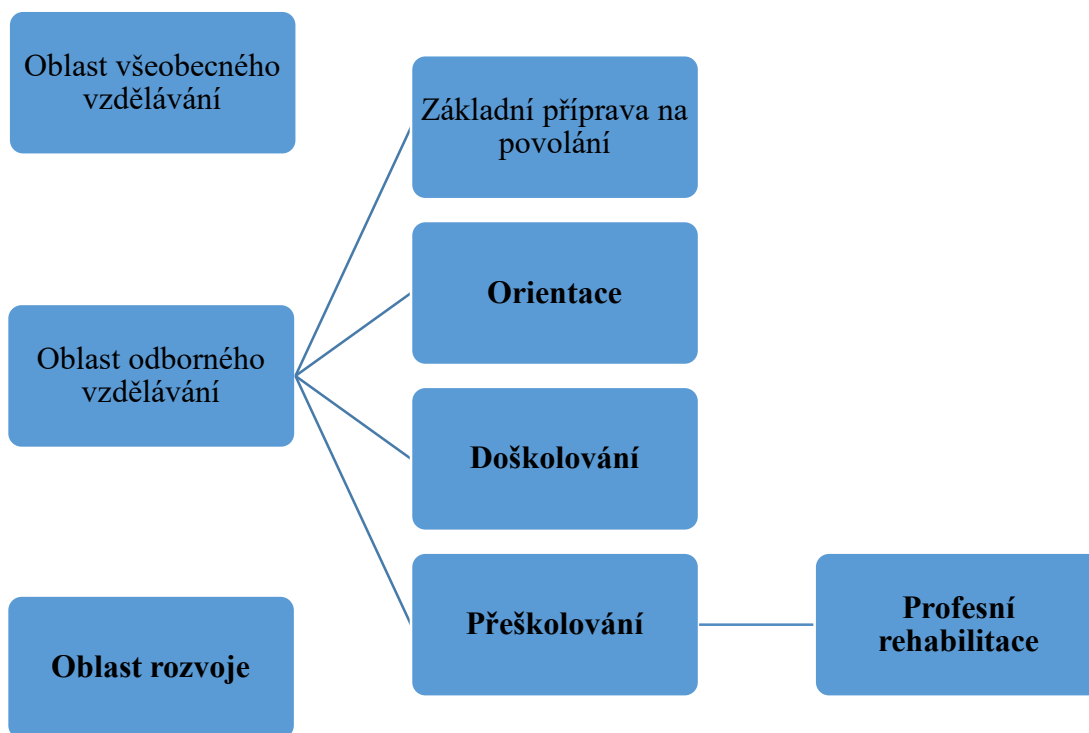
2.3.3 Oblasti firemního vzdělávání

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti (Koubek, 2007, s. 255):

- oblast všeobecného vzdělávání,
- oblast odborného vzdělávání,
- oblast rozvoje.

Na obr. č. 2 si lze povšimnout tučně zbarvených: orientace, doškolování, přeškolování, profesní rehabilitace z oblasti odborného vzdělávání a oblasti rozvoje, které se společně řadí do firemního vzdělávání (Koubek, 2007, s. 255).

Obrázek č. 2: Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: upraveno podle Koubek (2007, s. 255)

Oblast všeobecného vzdělávání je součástí školského sektoru, podléhá řízení státu a v České republice je bez vlivu firem. Studenti získávají základní znalosti a dovednosti, které jim poslouží jako základ pro budoucí vzdělání (Koubek, 2015, s. 255).

Koubek (2015, s. 255–256) dále uvádí, že **oblast odborného vzdělávání** jindy také nazývaná oblast profesní přípravy, se orientuje již na specificky orientované znalosti a dovednosti, které můžeme nazvat jako prohlubování kvalifikace. Zařadit můžeme základní přípravu na povolání, orientaci, doškolení a přeškolení. Celosvětově se setkáme s výrazem *training*.

Prohlubování kvalifikace upravuje v ČR zákoník práce. O *prohlubování kvalifikace* se vyjadřuje jako o průběžném doplňování kvalifikace zaměstnance, kde se nemění podstata práce a toto udržování či obnovování kvalifikace je potřebné pro výkon sjednané práce na pracovní pozici. O *zvyšování kvalifikace* hovoří zákoník práce jako o změně hodnoty kvalifikace pracovníka jejím získáním či rozšířením a s tím

souvisejícím získáním předpokladů pro náročnější práci (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, 2020, § 230–231).

Jako příklad pro vysvětlení rozdílu mezi prohloubením kvalifikace (doškolením) a rekvalifikací (přeškolením) lze použít jako příklad pozici pokladníka v bance. Když se pokladník seznamuje s novými zákony a opatřeními proti legalizaci praní peněz pocházejících z trestné činnosti, provádí prohloubení kvalifikace. Pokud si však, například z důvodu omezování pokladní služby bankou, osvojuje nové znalosti z oblasti investičního poradenství, aby se mohl následně dostat na pozici investičního specialisty, využívá rekvalifikace.

Začneme-li hovořit o získání širšího portfolia znalostí, které již nejsou přímo potřebné pro výkon současné pozice, budeme mít na mysli **oblast rozvoje zaměstnance**. Rozvoj v této oblasti rozvoje již necílí na současně vykonávanou pozici, ale výhradně na rozvoj pracovníka (Koubek, 2015, s. 257).

2.4 Systematické vzdělávání pracovníků organizace

O systematickém vzdělávání pracovníků se píše jako o nekončícím cyklu, který se opírá o strategii a politiku vzdělávání a napomáhá společnosti dosahovat jejich cílů (Koubek, 2007, s. 259).

„Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“ (Koubek, 2007, s. 259).

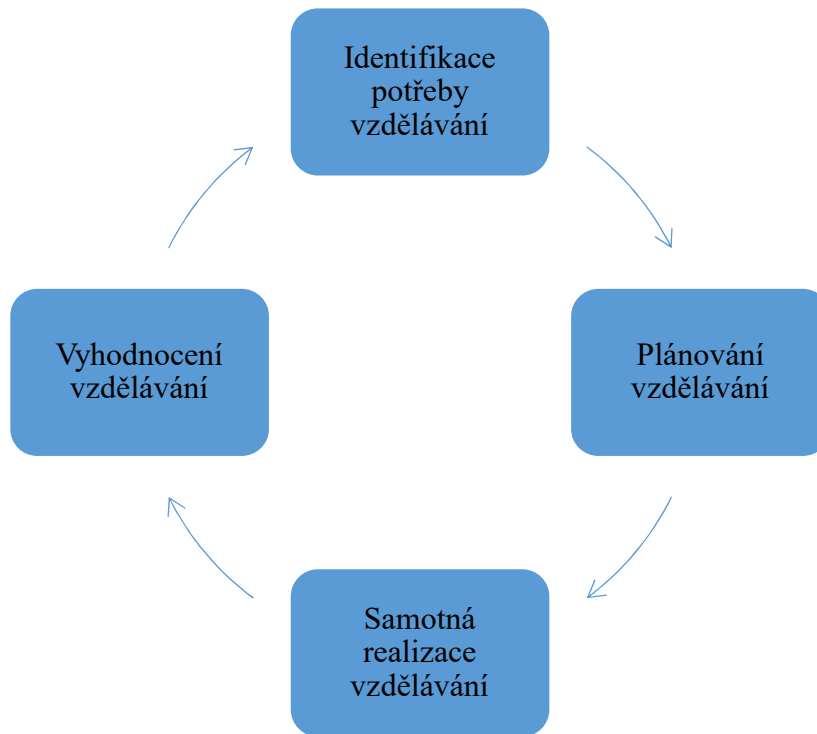
Systematické vzdělávání pracovníků lze rozčlenit na základní čtyři fáze, kterými jsou:

- identifikování (analýza) potřeby,
- plánování (včetně rozpočtu vzdělání),
- samotná realizace,
- vyhodnocení a případná úpravu procesu (Dvořáková, 2007, s. 289).

S tímto cyklem znázorněným na obrázku č. 3 se shoduje i Koubek (2015, s. 260) a doplňuje tento cyklus předcházejícím procesem, který nazývá východiska

a předpoklady, jenž obsahuje již zmíněnou strategii a politiku vzdělávání a také vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů.

Obrázek č. 3: Cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



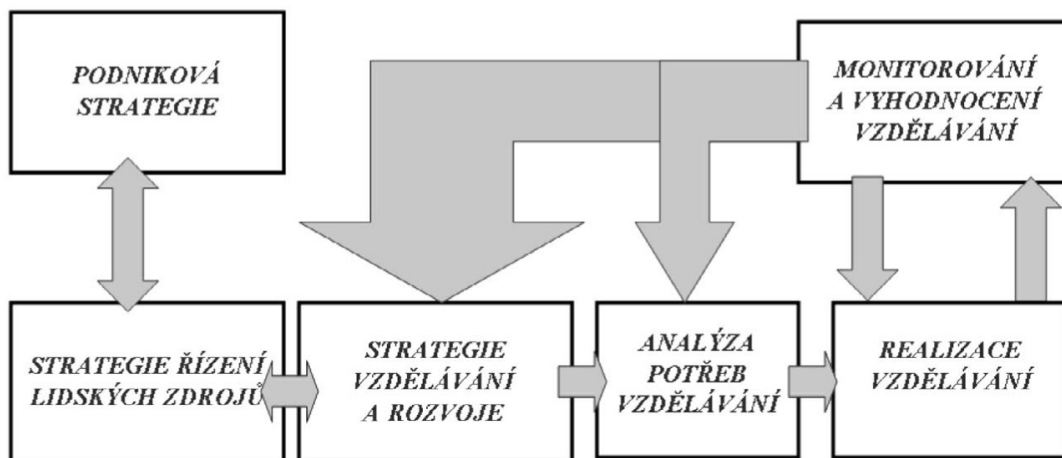
Zdroj: upraveno podle Koubek (2007, s. 260)

Tureckiová (2004, s. 90) doplňuje vzdělávací cyklus o monitoring a také rozvádí Koubkova východiska a předpoklady, které cyklu předchází. Nejdříve popisuje nutnost vzniku firemní strategie a kultury, na niž může navázat strategie lidských zdrojů a strategie firemního vzdělání, kterou následně do praxe může provádět útvar vzdělávání prostřednictvím již zmíněného cyklu.

Pokud má systematické vzdělávání správně fungovat, je nezbytné jej podpořit správnou organizační strukturou (Horník, 2007, s. 127).

Hřebíček (2020) shrnuje popsané poznatky o systematickém vzdělávání na obr. č. 4 v *Cyklu systematického vzdělávání* a zobrazuje v něm i možné vazby ovlivňování a vzájemného působení jednotlivých součástí.

Obrázek č. 4: Cyklus systematického vzdělávání s vzájemnými vazbami



Zdroj: Hřebíček (2020)

„V odborné literatuře se hovoří o třech základních důvodech školení a výcviku zaměstnanců:

- zvyšování úrovně všeobecných znalostí personálu,
- rekvalifikace nebo zvýšení profesionality určitých kategorií zaměstnanců,
- vnitřní změny v organizaci“ (Hřebíček, 2020).

Základními přednostmi systematického vzdělávání podle Dvořákové (2007, s. 288) jsou:

- zvýšení produktivity práce a výkonu jednotlivých zaměstnanců,
- nejefektivnější využití firemních nákladů na vzdělávání,
- růst znalostí a dovedností zaměstnanců a tím zvyšování jejich kvalifikace,
- vylepšování mezilidských vztahů na pracovišti.

2.4.1 Analýza vzdělávacích potřeb

Analýza vzdělávacích potřeb by měla vést k vytýčení rozdílů, většinou spíše rozdílů, mezi současným stavem, ve kterém se podnik nachází, a stavem, kde by se podnik měl nacházet. Jinými slovy – rozdílem mezi požadovanými znalostmi a dovednostmi a současným stavem znalostí a dovedností v podniku. Tento rozdíl vytyčuje právě hledanou potřebu vzdělávání dané společnosti (Armstrong, 2002, s. 498–499).

Podobně o analyzování vzdělávacích potřeb uvažuje i Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 85), kteří definují výkonnostní mezeru u hledání tohoto rozdílu výkonnosti současné a budoucí. Za výsledek analýzy považují zjištění nedostatků, které se stanou cílem plánovaného vzdělávání a jež si vzdělání bude klást za úkol také odstranit.

Medlíková (2013, s. 34–35) se mírně v definici odklání a uvádí, že správnou analýzou vzdělávacích potřeb dospějeme k poznání organizace a také lidí v organizaci pracujících. Analýza podle ní slouží k odstranění případných problémů, které by mohly v průběhu vzdělávací akce vyvstat.

„Identifikace potřeby organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělání pracovníků představuje dosti obtížný problém už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka“ (Koubek, 2015, s. 261).

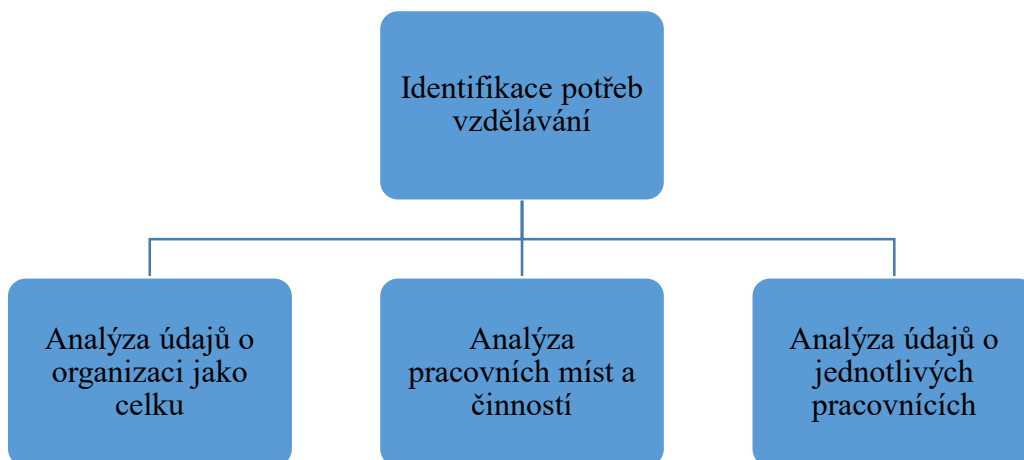
Koubek (2015, s. 261–262) dále rozvádí, že hodnocení vzdělání se dá měřit jen pomocí primitivních způsobů jako jsou stupeň dokončeného vzdělání nebo absolvování určitých kurzů s možnou kombinací délky, po níž pracovník obdobnou činnost vykonával – tedy svou praxí. Výsledná kvalifikace podle Koubka je spíše odhadem a proces vzdělávání experimentem. Ten se upravuje podle zkušeností, které po každé znovu vstupují do fáze analýzy vzdělávacích potřeb.

Armstrong (2002, s. 499) definuje tři základní oblasti, v nichž je zapotřebí analýzu vzdělávacích potřeb provádět. Všechny oblasti jsou vzájemně propojeny a společně se ovlivňují. Jedná se o oblasti na úrovni:

- organizace (potřeby společnosti),
- útvaru či týmu (potřeby skupiny),
- pracovníka (individuální potřeby).

Ke shodnému rozdělení jako výše zmíněný Armstrong došel též Hřebíček (2020), jak je znázorněno na obr. č. 5.

Obrázek č. 5: Identifikace potřeb vzdělávání



Zdroj: upraveno podle Hřebíčka (2020)

Hřebíček (2020) uvádí několik doporučených kroků před plánováním vzdělání, které se vzděláním a rozvojem pracovníků mohou pomoci. Jedná se o kroky:

- rozhovor se zaměstnancem, jeho potřeby a požadavky na práci v útvaru,
- rozhovor s manažerem útvaru i dalším liniovým nadřízeným o doporučeních na zlepšení zaměstnance/ útvaru,
- rozhovor s lidmi z jiných útvarů, kteří s tímto útvarem přicházejí do styku a mohou také definovat slabé stránky,
- prověření kvalifikace pro výkon pozice v daném útvare,
- prověření cílů stanovených útvare.

2.4.2 Plánování vzdělání

Nejde zcela podle Koubka (2015, s. 264) oddělit proces identifikace potřeb vzdělávání a plánování vzdělávání, protože tyto dva procesy na sebe přímo navazují, a dokonce by se dalo říct, že se částečně překrývají a tedy splývají.

Armstrong (2002, s. 503) dodává, že je nutné každý vzdělávací program dělat přímo na míru a připomíná nutnost promítat zpětnou vazbu a potřeby podniku do neustálého rozvoje takového programu. Autor podotýká, že se jedná o nikdy nekončící proces.

Na začátku přípravy plánování vzdělání Armstrong (2002, s. 503) doporučuje probrat následující otázky:

- Jaké má vzdělávání cíle?
- Jaký bude mít vzdělávání obsah?
- Jakou délku vyhradíme vzdělání?
- Kde bude vzdělávání probíhat?

„Dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na následující otázky:

- Jaké vzdělání má být zabezpečeno?
- Komu?
- Jakým způsobem?
- Kým?
- Kdy?
- Kde?
- Za jakou cenu, s jakými náklady?
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů“ (Koubek, 2015, s. 264)?

Oba autoři se shodují a velmi obdobně definují pojmy jako je interní a externí vzdělávání. Za *interní vzdělávání* považují vzdělání, jež je zajišťováno přímo podnikem. Opakem je *externí vzdělávání*, ke kterému se přiklání zpravidla ve chvíli, kdy by bylo neekonomické jej připravovat interně a jedná se o vzdělání, které pro nás zajišťuje jiný subjekt (Armstrong, 2008, s. 504–505; Koubek, 2015, s. 265).

2.4.3 Motivace

Samostatnou a velmi důležitou kapitolou u vzdělávání je motivace zaměstnanců k jejich zvyšování potenciálu. Motiv si můžeme představit jako vnitřní pohnutku člověka, která ovlivní jeho chování a také mu pomáhá k dosažení jeho potřeb. Pokud má být motivace efektivní, je nutné dosáhnout shody mezi pracovníkem a jeho manažerem (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 101–102).

Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 101) dále znázorňují cyklus motivace, který vychází ze vzájemné kombinace přesvědčení o přínosech, závazku se učit a rozpoznání

dopadů. V závislosti na tom, kde se zaměstnanec nachází, se mění i jeho motivace. Manažer si musí být vědom a musí umět rozpoznat, který konkrétní motivační faktor bude zaměstnance motivovat a je tedy nutné dodržet individuální přístup.

Příklad motivačních faktorů ve vzdělávání:

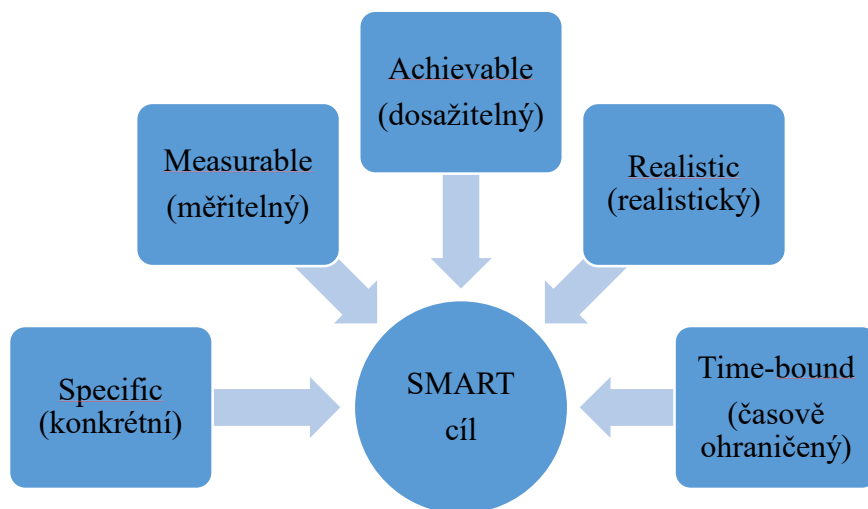
- získání vyššího nebo lepšího postavení v týmu,
- udržení si stávajícího místa,
- získání kompetencí pro jiné pracovní místo,
- seberealizace zaměstnance související s využitím nabitě kvalifikace,
- získání nové kvalifikace (certifikát),
- připravenost na změnu,
- růst platového ohodnocení,
- využitelnost svého potenciálu v budoucích příležitostech (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 104).

2.4.4 Realizace vzdělání

Po důkladném plánování a přípravě vzdělání je možné přistoupit k realizaci naplánovaného vzdělání. Realizaci vzdělání je zapotřebí uzpůsobit velkému množství faktorů, které ji ovlivňují. Můžeme ji podle Armstronga (2008, s. 509) rozdělit hned z úvodu na skupiny podle náplně práce zaměstnanců, a to na: manažery, prodejce a odborníky.

Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 100–103) uvádějí, že pro realizaci kurzu je důležité, aby vedení firmy určilo jasné cíle, a to hlavně pomocí stanovených potřeb podniku. Z definovaných cílů můžeme jednoduše určit obsah kurzu a výsledné chování jeho účastníků. Je potřeba dbát na to, aby byl obsah kurzu s jeho cíli zvládnutelný a tím pádem pro účastníky prospěšný. Při velkém objemu cílů může dojít k tomu, že se mine účinku. V úvodu kurzu se doporučuje sdělit účastníkům stanovené cíle, a to včetně příběhu proč jsou pro firmu tak důležité. Cíle je doporučené stanovovat podle pravidla SMART.

Obrázek č. 6: Cíl podle metody SMART



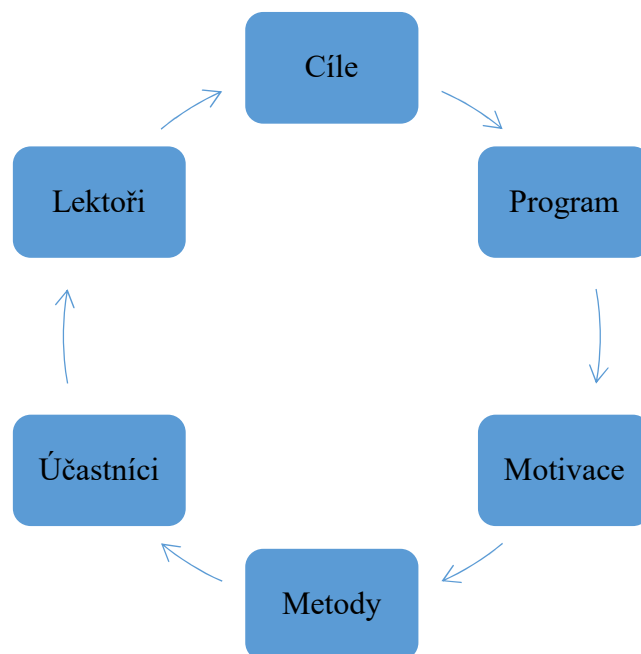
Zdroj: upraveno podle Crkalové a Riethofra (2012, s. 113–114)

Cíle podle pravidla SMART na tzv. *dobré cíle* rozšiřuje Armstrong (2011, s. 116–117) a uvádí následující charakteristiku k již uvedenému cíli SMART:

- Konzistentnost, která má zaručit, že definovaný cíl je v souladu s hodnotami organizace.
- Náročnost, která by měla zaměstnance povzbudit k dalšímu pokroku.
- Přijetí cíle za vlastní, kdy by mělo mezi manažerem a zaměstnancem dojít k dohodě.
- Orientovanost na týmovost s důrazem na efektivitu.

Šikýř (2014, s. 127–128) píše o postupné návaznosti výběru metod vzdělávání na předem definované cíle a na známou skupinu zaměstnanců. Poté doporučuje volit realizátora vzdělání, technické a materiální vybavení a případně zařizování ubytování a podobně. Poté dojde ke stanovení vhodné metody pro hodnocení vzdělání a stanoví se též celkové náklady.

Obrázek č. 7: Prvky realizace vzdělávání



Zdroj: upraveno podle Vodák, Kucharčíková (2011, s. 99)

2.4.5 Vyhodnocení vzdělání

O vyhodnocení vzdělání jsme již hovořili v části plánování vzdělání. Proč je nutné kvalitní vyhodnocení vzdělání provádět? Může díky tomu nejen posoudit efektivitu a účinnost vzdělání, ale i upravovat cíle a obsah vzdělání, tak aby vyhovoval lépe zaměstnancům i firmě (Armstrong, 2008, s. 514).

„Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení“ (Koubek, 2015, s. 274).

Dále Koubek (2015, s. 274–275) uvádí, že je možné vybírat z téměř neomezeného počtu kritérií hodnocení, které mají rozličný dopad na hodnocení. Jednou z možností je např. **test před začátkem vzdělávání a test po ukončení vzdělávání k ověření pokroku zaměstnanců**. U tohoto způsobu však může vzniknout riziko, že obsah takového testu se špatně definuje, a navíc může být ovlivněn individuálním rozpořením zaměstnance při vyplňování. Další z možností je **proces vzdělávacího programu monitorovat**. V roli hodnotitele je možné úskalí, že hodnotící osoba může hodnotit velmi subjektivně. Problém se subjektivitou nelze odstranit ani v případě využití zaměstnanců. Za zmínku stojí ještě možnost **převést výsledek vzdělávání**

na ekonomické ukazatele firmy, ale samozřejmě to je velmi komplikované a vůbec to nemusí být vypovídající.

Při hodnocení by měl být brán zřetel na čtyři úrovně:

- spokojenost zaměstnance se školením,
- zda si zaměstnanci osvojili nové poznatky,
- do jaké míry zaměstnanci na svém pracovišti nové poznatky používají,
- hodnocení dopadů do efektivity podniku (Armstrong, 2008, s. 514–515).

Hodnocení by nemělo být ani opomíjeno, ani přeceňováno. Žádoucí je mít stále na paměti jeho slabá a silná místa (Koubek, 2015, s. 276-277).

2.5 Metody vzdělávání

Armstrong (2008, s. 506–507) člení metody vzdělávání do třech kategorií, a to dle toho, kde se metody využívají, na: metody na pracovišti, metody mimo pracoviště a metody použitelné jak na pracovišti, tak mimo něj.

V této části práce bude pojednáno o rozdělení metod pouze na ty, které jsou využívány na pracovišti při výkonu práce a na ty používané ke vzdělání mimo pracoviště. Většinu metod lze ale využít i vzdáleně a případně jejich kombinací (Koubek, 2015, s. 265–266).

2.5.1 Metody „on the job“

Jedná se o skupinu metod, která je využívána na pracovišti při výkonu pracovních povinností, a to zejména u vzdělávání nižších řadových pracovníků jako jsou např. dělníci (Koubek, 2015, s. 266).

Do této kategorie řadí Koubek (2015, s. 267–269) následující metody:

- **Instruktaž** – jedná se o nejpoužívanější metodu uplatňovanou na pracovišti, především u nových nástupů. Její použití spočívá v přímém předvedení konkrétního pracovního postupu zaměstnanci, a to většinou zkušenějším kolegou, případně i liniovým nadřízeným pracovníkem. Tento postup je možno i několikrát po sobě opakovat tak, aby si vzdělávaný pracovník metodou

napodobování a pozorování předváděný postup osvojil a mohl jej aplikovat následně sám při výkonu své pracovní pozice.

Výhody metody lze pozorovat na rychlosti osvojení předváděných činností a také dochází většinou k pozitivnímu navázání vztahu mezi kolegy na pracovišti.

Nevýhody spočívají v nevhodnosti metody pro složitější postupy, a tak se hodí spíše pro rutinní a jednoduchou činnost. Jelikož dochází k předvádění přímo na pracovišti je výsledný efekt krácen i pod tíhou pracovních činností a ruchu v předváděném prostředí. Efekt působení není dlouhodobý a je jednorázový.

- **Coaching** – na rozdíl od instruktáže je dlouhodobý a spočívá v instruování, vysvětlování a připomínkování výkonu pracovníka jeho vzdělávaným pracovníkem (může se jednat o nadřízeného pracovníka). Vždy se přihlíží k individualitě zaměstnance a nastavuje se opakující kontrola. Soustavně tak dochází ke směřování vzdělávaného pracovníka žádoucím směrem za předpokladu jeho vlastní iniciativy.

Vysvětlení dle Koubka lze rozšířit o pohled Brodského (2009, s. 100), který popisuje, že jde především o vytvoření vztahu mezi dvěma lidmi, kdy si koučovaný osvojuje od kouče nové poznatky a dovednosti.

Armstrong (2011, s. 187–188) definuje metody koučování, které napomáhají povzbuzování a vedení lidí tak, aby problémy viděli i jiným pohledem, a aby vytvářeli vlastní řešení. Jedná se o:

- Pokládání otázek otevřeným koncem, které vybízejí k akci jako např. jak a co.
- Pomoc koučovaným vytvářet si a formovat vlastní plány akcí a odpovědí.
- Umožnění koučovaným (pomocí vybudování vztahu a důvěry) mluvit o svých nápadech a problémech.
- Rozpoznání, co dělají lidé dobře a následně o rozvoj a využití – řídit koučování úspěchy.

Výhody lze nalézt opět v úzké spolupráci mezi vzdělávaným pracovníkem a jeho koučem. Dále také ve zmíněné pravidelnosti, která umožňuje stanovovat jednotlivé cíle pracovní kariéry vzdělávaného pracovníka.

Nevýhody jsou spatřovány v tom, když je pracovník pod velkou tíhou přidělených pracovních úkolů, a navíc se jeho pracovní zkušenosti formují pod ruchem pracoviště. Kouč může na pracovníka působit nesoustavně a vzdělání může být nepravidelné.

- **Mentoring** – může být považován za jakousi obdobu coachingu. Rozdíl spočívá v tom, že si mentorovaný pracovník svého mentora vybírá sám a tím se také podílí více na svém vzdělání. Mentor je jakýmsi vzorem pracovníka, pomáhá mu v budování jeho kariéry, a tím se stává jeho jakýmsi patronem či ochráncem.

Jiný názor na mentoring má Armstrong (2008, s. 794), který nepovažuje u mentoringu nutnost za nutnou podmínku výběr svého mentora, ale doslova píše: „Mentoring, je metoda používající speciálně vybraných a školených jedinců, kteří vedou a radí, čímž pomáhají rozvíjet kariéru svých chráněnců, kteří jsou jim přiděleny.“

Výhody jsou velmi podobné jako u coachingu s drobným rozdílem, že jsou umocněny větším zapojením mentorovaného do této aktivity, a tedy mají většinou pozitivnější hodnocení.

Nevýhody jsou obdobné jako u koučování, a navíc zde vzniká nová nevýhoda, a to možnost volby nevhodného mentora. Je nutné také zmínit, že juniorní pracovník nemá většinou dostatek kompetencí poznat, kdo by mohl být vhodným mentorem, a tak se tato metoda nehodí pro nováčky.

- **Counselling** – jedna z nejnovějších metod, která stírá ve firmě podřízenosti vztahů *školený – školitel*, či *podřízený pracovník – manager*. Je založena na vzájemném konzultování a ovlivňování se mezi jednotlivými pracovníky, kteří se tak sami vzdělávají a posouvají dopředu.

Výhody se dají popsat větším zapojením vzdělávaného pracovníka, který přináší větší aktivitu a více se zapojuje do řešení problémů ve své práci i celého

procesu vzdělávání. Přichází obvykle s novými a neotřelými řešeními, které vysvětluje zkušenějšímu pracovníkovi (manažerovi), a tím vzniká prostor pro obohacující vzájemnou zpětnou vazbu.

Nevýhody lze vidět jednak u školeného pracovníka, protože metoda je poměrně časově náročnější, a tak pracovník nemusí stíhat plnit své běžné pracovní úlohy. Navíc se u některých manažerů ukazuje k této metodě stírající podřízenost ve firmě jistá nechuť a nemusejí ji přijmout za svou.

- **Asistování** – metoda, kdy zkušenému pracovníkovi přidělíme vzdělávaného pracovníka, který mu pomáhá (asistuje) při vykonávání jeho pracovní náplně. Metoda formuje vzdělávanému pracovníkovi jeho pracovní schopnosti tím, že při asistování se stále větší mírou podílí na vykonávaných úkolech, a tím si je postupně zcela osvojí. Metoda je vhodná především pro osvojení takových požadovaných schopností, které jsou složitější a vyžadují delší dobu. Využívá se primárně u vzdělávání budoucích manažerů a specializovaných pracovníků. Můžeme se s ní, ale také setkat u dělnických a jiných manuálních pozic.

Výhody spatřujeme především u neustáleného působení a také vzdělávání především směřovaného na praktickou stránku.

Nevýhody vznikají především u přejímání chování školeným pracovníkem od zkušeného pracovníka. Školený přejímá nejen požadované vlastnosti, ale může převzít i nepožadované. Navíc, protože se jedná o napodobování, může vzdělávaný pracovník podceňovat vlastní nápady a přichází tak nezaujatost a chuť dělat věci jiným způsobem.

- **Pověření úkolem** – může plynule navázat na předchozí styl asistování. Vzdělávanému pracovníkovi se vytvoří náležité podmínky a udělí pravomoci potřebné pro výkon úkolu, který se mu přidělí. Pracovník je v průběhu vykonávání přiděleného úkolu sledován. Většinou se tento styl využívá u tvůrčích a nejlépe manažerských pozic.

Výhody jsou motivace pracovníka pro osvojování dalších činností a tím i svému rozvoji. Od samého počátku si vzdělávaný volí vlastní cestu a tím se podporuje jeho samostatnost a tvůrčí způsob výkonu práce.

Nevýhody vyplývají z výhod, protože při samostatnosti bez neustálého dozoru v kombinaci s neznalostí může docházet k chybám, které jednak ohrožují sebedůvěru vzdělávaného a zapříčiňují ztrátu důvěry nadřízeného pracovníka.

- **Rotace práce** neboli *cross training* je vhodný především u nových řídicích pracovníků nebo představování firmy nováčkům a je založen na postupném střídání zaškolovaného pracovníka po jednotlivých útvarech a pracovištích, kde jsou mu přidělovány pracovní úkoly. U výrobních pracovníků lze tuto metodu využít namísto ke vzdělávání také k odpočinku organismu při dlouhodobém zatížení monotónní činností.

Výhody lze spatřit především u komplexního pohledu vzdělávaného pracovníka na celou společnost. Rotující pracovník rozvíjí svou flexibilitu a pozná vazby mezi útvary, kde rotoval.

Nevýhody u rotace práce vznikají obdobně jako u pověření úkolem s tím rozdílem, že pracovník rotuje po pracovištích a s velkou pravděpodobností se setká s úkoly mimo jeho zájem a v těch často není úspěšný. To může podrýt jeho sebedůvěru nebo vést ke ztrátě důvěry u nadřízeného.

- **Pracovní porady** – lze obecně považovat za vhodné k formování schopností pracovníků. V průběhu porady se pracovníci nemusejí vzdělávat pouze s problémy a fakty k činnosti jejich vlastního oddělení, ale i jinými oblastmi možného zájmu např. celou společností. Jedná se o neformální metodu vhodnou k rozšiřování znalostí u nováčků nebo nezkušených pracovníků.

Výhody vznikají především u zvyšování informovanosti pracovníků a vytváření pocitu sounáležitosti v kolektivu případně v celé organizaci. Na poradách dochází k vyměňování zkušeností, prezentování různých názorů, a i formování postojů k práci, které mohou společně motivovat pracovníky k většímu zapojení a aktivitě.

Nevýhody lze spatřit především u zkrácení produktivního času všem zaměstnancům, a to právě o čas, který porada trvá. Je tedy vhodné poradu volit krátkou. Příliš se nedoporučuje plánovat poradu před začátkem nebo

po ukončení pracovní doby, a ani ji vnořovat do polední pauzy, a to z důvodu neochoty zaměstnanců se takovéto porady účastnit.

2.5.2 Metody „off the job“

V tomto případě se jedná o metody, které se nevyužívají na pracovišti, ale právě mimo něj. Metoda se více uplatňuje u manažerských a jiných řídicích pozic (Koubek, 2015, s. 266).

Do této kategorie Koubek (2015, s. 270–273) řadí následující metody:

- **Přednáška** – metoda, při které dochází k přenosu faktických informací nebo znalostí s teoretickou povahou.

U této metody Armstrong (2008, s. 800) zmiňuje téměř nulové zapojení posluchačů až na možné zakončení přednášky blokem dotazů a odpovědí.

Výhody nalezneme v rychlosti přenosu požadovaných informací. Mezi další výhody můžeme také zařadit, že přednášející pracovník má dokonalou kontrolu nad přednášenými informacemi a může si řídit čas a strukturu přednášky (Armstrong, 2008, s. 800).

Nevýhody této metody spočívají v nízkém zapojení posluchačů, a tedy jednosměrném toku informací od přednášejícího k posluchačům.

- **Skupinová diskuse** – přednáška, která se snaží odstranit jednu z hlavních nevýhod, kterou je nízké zapojení posluchačů. Můžeme ji také označit pojmem přednáška spojená s diskusí nebo také seminářem. Používá se jako klasická přednáška k přenosu znalostí.

Armstrong (2008, s. 800–801) uvádí u diskuse cíle, mezi něž řadí:

- umění zapojit posluchače do diskuse,
- předávání zkušeností mezi posluchači,
- pomoci se lidem navzájem pochopit,
- zdokonalit své sebevyjádření.

Výhody spočívají v diskusi, z níž vycházejí nápady a následně i různá řešení problémů, ale také již ve zmíněném zapojení posluchačů, kteří jsou stimulováni k aktivitě.

Nevýhodou je náročnost na přednášejícího, který se musí stát moderátorem. Pozornost je nutné věnovat také případné technické a určitě i organizační přípravě.

- **Demonstrování** neboli *praktické a názorné vyučování*, je metoda cílící na důraz na praktické využívání znalostí a jejich přenos s důrazem na současný přenos dovedností. Při takovéto výuce je vhodné využívat audiovizuální technické pomůcky, různé druhy trenažerů a počítačů. Předvádět konkrétní činnosti, pracovní postupy či trénovat obsluhu na jednotlivých zařízeních například v dílnách.

Brodský (2009, s. 100) se s Koubkem shoduje a uvádí, že jde o „metodu založenou na ukázání pracovního postupu daným pracovníkům. Ti sami vidí, jak v práci postupovat a také si sami postup po ukázce zkouší.“

Výhody pro účastníky školení jsou jednak v odpadnutí stresu, protože si vše zkouší v bezpečném tréninkovém prostředí a dále nejsou rušeni svými standardními pracovními povinnostmi.

Nevýhody metody jsou spatřovány velmi často v rozdílných podmínkách tréninkového a reálného prostředí. Také se stává, že testovací prostředí se chová jinak než reálné. Ne zřídka také dochází k určitému zjednodušení pracovního postupu právě pro testovací pracoviště.

- **Případové studie** spočívají ve vytvoření skutečného nebo fiktivního podnikového problému, který je následně předložen většinou menší skupince vytvořené z řad studujících pracovníků, ale metoda je použitelná také i pro jednotlivé zaměstnance. Při řešení těchto problémů dochází k diagnostice situace a také k návrhům na její vyřešení. Metoda je využitelná i pro složitější problémy nebo dokonce pro řetězení více problémů do jedné případové studie. Vhodné je používat ji pro management nebo tvůrčí pracovníky.

Výhody v případě kvalitně připravených případových studií lze nalézt v rozvoji analytického myšlení zaměstnanců a ve schopnosti řešit problémy. Vhodné je předkládat reálné problémy z minulosti firmy, protože lze pak zaměstnance a jejich řešení konfrontovat s reálným řešením, ke kterému se ve firmě přistoupilo a předložit i výsledky takového řešení (nemusí se jedna ani o nejvhodnější řešení).

Nevýhody mohou vzniknout v případě výběru nekvalitního vzdělavatele, protože tato metoda klade velký důraz na jeho přípravu.

Armstrong (2008, s. 801) dále jako nevýhodu uvádí, že účastníci často modelovou situaci nespátřují jako odpovídající jejich potřebám, a to i v případě, že je zvolena reálná situace. Podle toho přistupují k jejímu řešení a vznikají následně povrchní a nereálné situace.

- **Workshop** neboli *group exercise* či *skupinové cvičení* je metoda již popsaných hromadných případových studií, která se liší pouze v komplexnosti zadané případové studie.

Další pohled na workshop nabízí Armstrong (2008, s. 804), který jej popisuje jako seminář, kdy se skupina zkušených zaměstnanců, většinou manažerů, zabývá problémy organizace a vyměňuje si pomocí moderátora své zkušenosti.

Výhody workshopu jsou v možnosti sdílení nápadů a dělení se o různá řešení na situace s přihlédnutím k rozličným aspektům dané práce.

Nevýhody jsou shodné s nevýhodami u případových studií.

- **Brainstorming** je další variantou na případové studie a oproti workshopu se liší především v tom, že každý účastník této metody je vyzván písemně nebo ústně k předložení svých variant. Následně po definování variant všemi účastníky se nad jednotlivými variantami diskutuje (*brainstorminguje*).

Výhody oproti workshopu spočívají především v zapojení všech účastníků a tím i vytěžení maxima nových a rozličných nápadů. U účastníků je podporováno kreativní myšlení.

Nevýhody jsou zde opět shodné s případovými studiemi.

- **Simulace** – metoda, která se zaměřuje především na praktickou ukázkou a očekává aktivní zapojení vzdělávaných pracovníků, kterým se předkládají podrobná zadání a jsou žádáni o předložení způsobu řešení těchto předložených úkolů, ve kterých musí učinit i několik rozhodnutí. Často se stupňuje obtížnost předkládaných simulací. Metoda vhodná pro manažerské pozice ve firmě.

Výhody této účinné metody spočívají ve formování schopností pracovníků především na poli rozhodování a vyjednávání.

Nevýhody jsou v náročnosti na přípravu a také nalezení optimální formy usměrnění vzdělávaných pracovníků vzdělavatelem.

- **Hraní rolí** (můžeme se setkat s názvem *manažerské hry*) – metoda zaměřující se na rozvoj praktických schopností účastníka. Účastníkovi je přidělena role, jejíž definování může nechávat různý prostor pro dotvoření. V roli se účastníci seznamují s povahou různých mezilidských vztahů, střetů a dochází v ní i k vyjednávání. Cílem je, aby si účastník osvojil vybrané sociální role, a především žádoucí sociální vlastnosti v těchto rolích. Metoda je velmi užitečná pro řídicí pracovníky. Vždy se doporučuje zachovat autenticitu hry.

Armstrong (2008, s. 802) doporučuje i takzvanou *metodu změny rolí*, která spočívá v tom, že si po odehrání jedné hry účastníci role vymění. To podle něj rozšíří pohledy uchazeče, a ti si lépe osvojí potřebné dovednosti.

Výhody jsou nejen v tom, že účastníci umí samostatně myslet a reagovat, ale především se naučí ovládat své emoce.

Nevýhody jsou vysoké nároky na přípravu takového školení.

- **Assessment centre** jindy prezentovaný jako *development centre* se do češtiny překládá jako diagnosticko-výcvikový program se stal velmi ceněnou metodou a je vhodný nejen k výběru zaměstnanců, ale i rozvoji manažerů. Účastníkovi jsou předkládány úkoly různých obtížností s časovým limitem a tím lze vytvářet a udržovat požadovanou úroveň stresu účastníka. Jedná se o kombinování již popsaných metod jako případové studie, hraní rolí a simulace.

Výhody jsou zakořeněny v komplexnosti této metody. Účastník se učí řešit různé úkoly různými metodami, navíc překonávat stres a hospodařit s časem. Vhodné je využití u manažerů, kde je tato metoda velmi účinná.

Nevýhody tvoří vysoká náročnost přípravy.

- **Adventure education** také známá pod označením *outdoor training* je metoda učení se hrou případně učení se pohybovými aktivitami. Vychází z aktivit, které se úspěšně osvědčili na skautských táborech a připravuje pro účastníky hry propojené se sportem, kdy se účastníci a většinou se jedná o manažery, učí spolupráci, koordinaci činností, umění komunikovat, delegování, důvěře, koordinování činnosti a dalším důležitým převážně manažerským dovednostem. Úkoly ve hře jsou společné a po splnění úkolu se debatuje o konkrétních dovednostech, které dovedly tým k úspěšnému splnění.

Výhody spočívají ve velmi zábavné a efektivní formě rozvoje manažerských dovedností.

Nevýhody vzdělávacího programu je jeho nemožnost aplikace na všechny manažery, kvůli jeho fyzické námaze se nehodí pro starší či různě zdravotně znevýhodněné osoby. Navíc je potřeba se připravit na možné zablokování účastníků, kteří můžou z obavy zesměšnění nebo nechuti ke sportu odmítnout účast.

- **E-learning**, volně přeložen jako vzdělávání pomocí počítačů, je stále oblíbenější metodou ve všech firmách. V souvislosti s rozšířením internetu je nyní dostupný tento proces téměř odkudkoliv. E-learning umožňuje díky počítačům simulovat různé situace a dále také usnadňuje učení díky možnosti využití různých obrázků, grafů a schémat.

Upravený pohled na široké vymezení pojmu e-learning, se kterým se můžeme v odborné literatuře setkat, dobře ve své definici uvádí Kopecký, který pojem e-learning vymezuje jako multimediální podporu procesu vzdělávání právě za použití moderních informačních a také komunikačních technologií. Obdobně jako Koubek zdůrazňuje, že díky využívání internetu dává účastníkům

vzdělání časovou svobodu a přidává navíc téměř neomezený přístup ke vzdělání (Kopecký, 2006, s. 7).

Armstrong (2007, s. 798) navíc rozděluje způsoby využití e-learningu, a to na:

- Simulace skutečných situací, které účastníka naučí, co mají dělat v konkrétní situaci.
- Zprostředkovatel interakce mezi vzdělavatelem a vzdělávaní s možností přenosu informací včetně schémat a obrázků.
- Online databáze, kde jsou dostupné potřebné informace k vzdělání.
- Měření výkonu pomocí předem stanovených kritérií.
- Zprostředkovatel testů a cvičení pro vzdělávané osoby.

Výhody metody podporuje fakt, že je vhodná jak ke skupinovému, tak individuálnímu vzdělávání. Metoda je dostatečně aktivní pro účastníka, umožňuje se přizpůsobit jeho tempu a schopnostem při vzdělávání, a také poskytuje bezprostřední zpětnou vazbu. Další výhodou je, že metoda umožňuje vzdělání spustit pro zaměstnance ve výhodnou dobu, a tak vyplnit například časovou mezeru mezi pracovními úkoly.

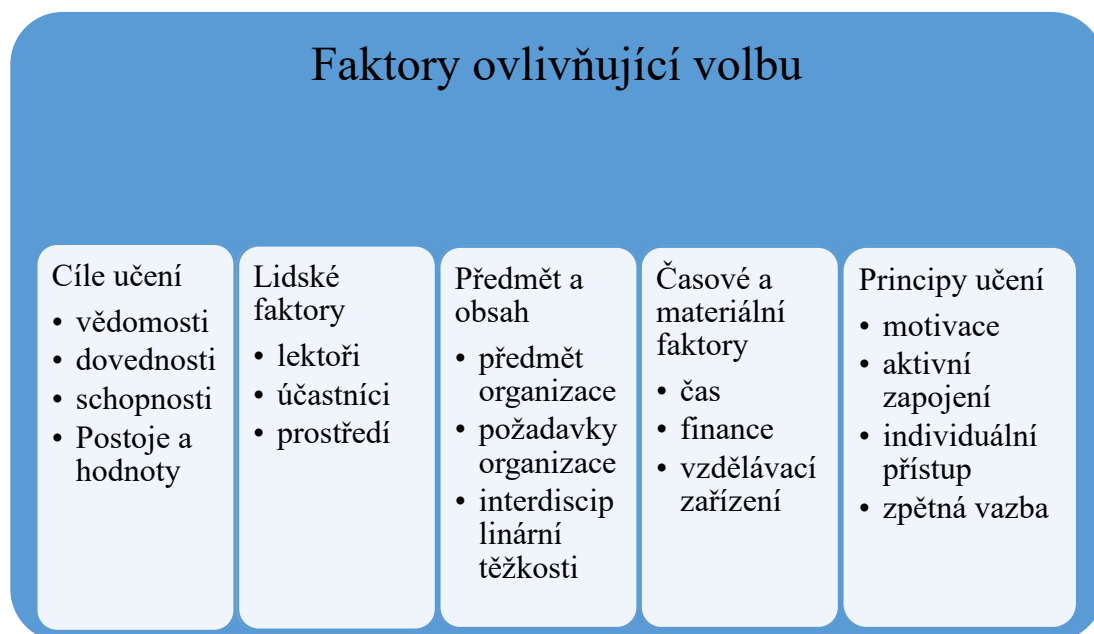
Nevýhody jsou finanční náklady, které jsou poměrně vysoké v případě potřeby vzdělávání připravit na míru potřeb dané organizace.

2.5.3 Volba metod vzdělávání

Již při rozdělení metod a jejich popisu bylo pojednáno o tom, že nelze jednoznačně jednu metodu považovat za jedinou správnou. Bartoňková (2010, s. 150) vyjadřuje tento názor o nemožnosti vybrání jediné vhodné či snad univerzální metody pro vzdělávání, protože jedny metody jsou vhodnější k předávání a osvojování vědomostí, zatímco jiné jsou vhodné při osvojení konkrétní dovednosti a jiné se uplatní při formování postojů školeného.

Při výběru vhodné metody pro vzdělávání je podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 111) nutné vzít v úvahu množství faktorů zpracované na obr. č. 8.

Obrázek č. 8: Faktory ovlivňující volbu metod vzdělání



Zdroj: upraveno podle Vodák, Kucharčíková (2011, s. 112)

Vhodnost metod, jejich použitelnost včetně výsledné účinnosti uvádí Koubek (2015, s. 274) ve následujícím obr. č. 9.

Obrázek č. 9: Koncepce vzdělávání pracovníků s jejich charakteristikami

Koncepce vzdělávání		
Pomocí přednášek, diskusí, výukových dílen, jednodušších počítačových programů	Předáváním pracovních zkušeností, vzděláváním na pracovišti či na rozvojovém pracovišti	Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assessment center, outdoor trainingu, pokročilých počítačových programů
Charakteristiky		
Zprostředkování znalostí	Zprostředkování dovedností	Zprostředkování znalostí i dovedností
Teoretické vzdělávání	Praktické vzdělávání	Praktické i teoretické vzdělávání
Održené od skutečnosti	Zkušenosti z nahodile vzniklých situací	Skutečné zážitky bez rizik
Malá účinnost	Vyšší, ale problematická účinnost	Optimální účinnost

Zdroj: Koubek (2015, s. 274)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Společnost Československá obchodní banka, a. s.

3.1 Představení společnosti

Československá obchodní banka, a. s. (dále jen „ČSOB“) se sídlem Radlická 333/150, Praha, je jedna z předních univerzálních bank působící na českém trhu. Poskytuje komplexní služby klientům ze všech segmentů, a to ať se jedná o fyzické osoby, malé a střední podniky či korporátní a institucionální klienty. Pro své aktivity používá mimo obchodní značky ČSOB také obchodní značku Poštovní spořitelna (dále jen „PS“), kterou zastřešuje své obchodní aktivity na pobočkách České pošty, s. p. (dále jen „ČP“) (O ČSOB a skupině, 2020).

Dále skupina ČSOB v současnosti ovládá následující finanční společnosti:

- Hypotéční banka, a. s.,
- ČSOB pojišťovna, a. s.,
- Českomoravská stavební spořitelna, a. s.,
- ČSOB Penzijní společnost, a. s.,
- ČSOB Leasing, a. s.,
- ČSOB Factoring, a. s.,
- Patria Finance, a. s (O ČSOB a skupině, 2020).

Jako první česká banka spustila ČSOB úspěšný banko-pojišťovací model, kdy se jí podařilo ke klasickým bankovním produktům přidat nově i komplexní obsluhu pojištění pomocí dceřiné společnosti ČSOB Pojišťovna, a. s. Klienti se dočkali i unikátních banko-pojišťovacích produktů (Schwarzmann, 2020).

Svou působnost v posledních letech skupina ČSOB rozšířila i v oblasti online srovnávačů, kde vlastní portály Ušetřeno.cz (2018) a Top-pojištění.cz (2016) (Novák, 2020).

V roce 2019 vytvořila ČSOB se známým internetovým obchodníkem Mall Group, a. s., společný podnik pod názvem MallPay, který umožnil klientům využívat finanční služby ušité na míru online prostředí (Představení MALL Pay, 2020).

Těmito akvizicemi společnost reaguje na vývoj potřeb svých klientů, kteří se přesouvají do digitálního prostředí a stále častěji využívají služeb online plateb, komunikace s bankou pomocí Smartbankingu (mobilní aplikace) nebo Internetového bankovníctví. Další novinou, kterou pro klienty skupiny ČSOB banka připravuje, je spuštění digitální asistentky Kate, která bude dostupná v mobilní aplikaci DoKapsy (KBC spouští revoluční osobní plně digitální asistentku Kate, v ČSOB bude od podzimu v aplikaci DoKapsy, 2020).

3.1.1 Historie společnosti

Vznik společnosti se datuje do roku 1964, kdy banku založil stát a banka působila především pro poskytování finančních služeb tehdejšího zahraničního obchodu s možností volno měnových operací v tehdejší Československu. V roce 1999 byla banka privatizována a vlastníkem většinového podílu se stala belgická banka KBC Bank N.V., která je dceřinou společností KBC Group N.V. V roce 2007 došlo KBC Bank N.V. k odkoupení menšinových podílů akcií a stala se tak jediným vlastníkem. ČSOB v červnu roku 2000 převzala Investiční a poštovní banku a. s. Od začátku roku 2008 došlo k transformování slovenské pobočky ČSOB do samostatné právnické osoby. KBC Group N.V. od počátku roku 2013 své aktivity rozdělila na tři obchodní divize, a to na divizi Belgie, divizi Česká republika a divizi Mezinárodní trhy (O ČSOB a skupině, 2020).

3.1.2 Skupina ČSOB v číslech

Skupina zaměstnávala k datu 31. 12. 2019 celkem 8 626 zaměstnanců, kteří pečují o 4,241 miliónu klientů. Klienti ČSOB banky mohli své potřeby řešit na 225 pobočkách (jedná se jak o retailové a SME pobočky ale také pobočky Private Banking či korporátní pobočky). Dále mohli své potřeby řešit na cca 2600 obchodních místech České pošty nebo využít na 1068 bankomatů na území České republiky (O ČSOB a skupině, 2020).

3.1.3 Klíčové ukazatele skupiny ČSOB

Přehled klíčových ukazatelů skupiny ČSOB ukazuje níže uvedená tabulka č. 1, a to vždy ke konci uvedeného roku. Za zmínění stojí meziroční růst čistého zisku o více než 24 % na 19,7 mld. Kč (O ČSOB a skupině, 2020).

Tabulka č. 1: Klíčové ukazatele skupiny ČSOB

Klíčové ukazatele	2018	2019
Bilanční suma (mld. Kč)	1378,0	1631,1
Čistý zisk (mld. Kč)	15,8	19,7
Objem úvěrů (mld. Kč)	624,6	780,7
Objem vkladů (mld. Kč)	792,6	957,2
Aktiva pod správou (mld. Kč)	204,5	240,6
Ukazatel náklady / výnosy (%)	47,9	44,9
Ukazatel kapitálu Tier 1 (%)	18,0	19,2

Zdroj: upraveno podle O ČSOB a skupině (2020)

3.1.4 Rating ČSOB

Ocenění úvěruschopnosti (kredibility) nezávislou společností se nazývá ratingem. Rating vyjadřuje kvalitu dlužníka a zároveň jeho schopnosti dostát svým vlastním závazkům splatit řádně a včas jmenovitou hodnotu dlužné částky včetně stanoveného úroku. Rating se určuje pro krátkodobé a dlouhodobé závazky zvlášť. Čím je rating horší, tím vyšší je takzvaná kreditní přírážka, která prodražuje výpůjčku peněz daného dlužníka (Rating, 2020).

ČSOB dosahuje v současnosti shodného ratingu jako mateřská KBC Bank N.V. a hodnocení ratingových agentur Moody's a S&P je uvedeno v tabulce č. 2, a to včetně porovnání s konkurenčními subjekty na českém bankovním trhu Českou spořitelnou, a. s. (dále jen „ČS“) a Komerční bankou, a. s. (dále jen „KB“).

Tabulka č. 2: Rating 3 největších českých bank

Rating ČSOB	Moody's			S&P		
	ČSOB	ČS	KB	ČSOB	ČS	KB
Dlouhodobý	A1	A1	A1	A+	A	A
Krátkodobý	P-1	P-1	P-1	A-1	A-1	A-1

Zdroj: upraveno podle O ČSOB a skupině (2020); Ratings (2020); Ratingová hodnocení (2020)

3.2 Retailové bankovníctví

Retailové bankovníctví je složeno z klientských vkladů, platebních služeb včetně platebních karet, kontokorentních a spotřebitelských úvěrů, podílových fondů, penzijních fondů a mnohých dalších (Výroční zpráva 2019, 2020, s. 21).

Díky multibrandovému (více značkovému) konceptu a více kanálové distribuci má skupina ČSOB lepší možnost obsluhy svých klientů. Dochází tak ke křížovému prodeji u většiny zmíněných oblastí (Výroční zpráva 2019, 2020, s. 24).

3.2.1 Segment Retailové bankovníctví

Skupina ČSOB je tvořena pěti segmenty představujícími strategické obchodní jednotky. Jedná se o:

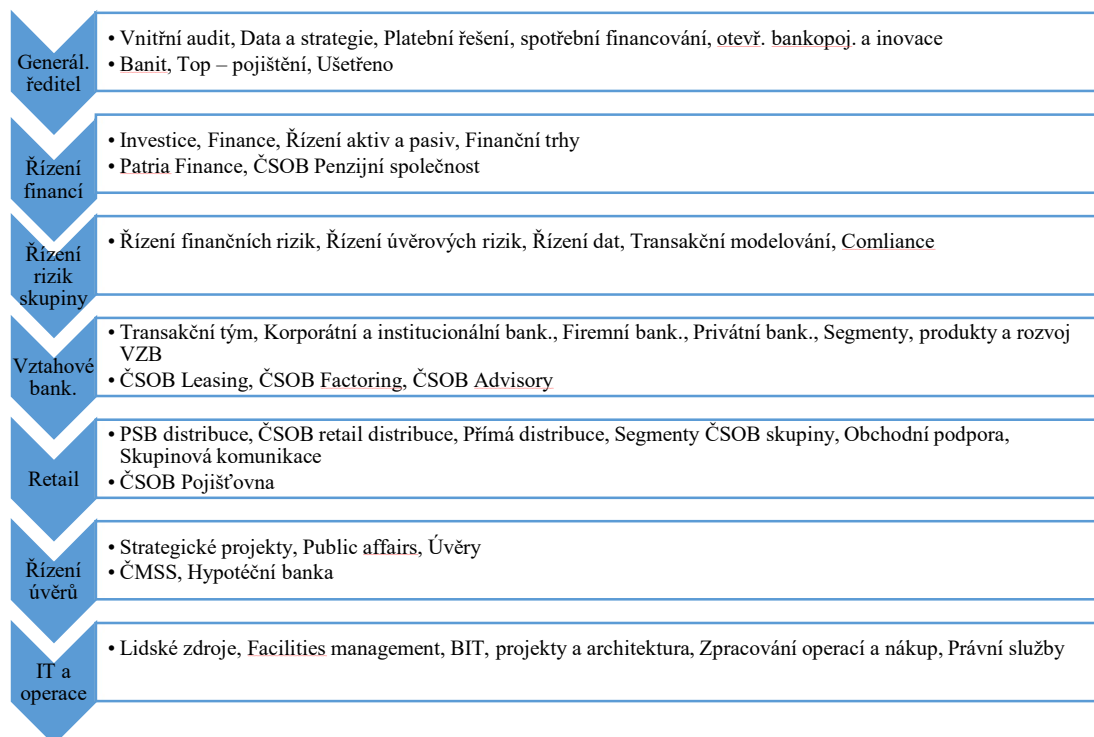
- Retailové bankovníctví,
- Vztahové bankovníctví,
- Finanční trhy,
- Specializované bankovníctví,
- Centrála Skupiny (Výroční zpráva 2019, 2020, s. 21).

Pohled na Retailové bankovníctví nám může nabídnout rozpad celkových aktiv a závazků dle vykazovaných segmentů za rok 2019, kdy Retailové bankovníctví tvoří 2 % z 1 631 mld. Kč aktiv skupiny a 27 % z 1 532 mld. Kč závazků skupiny (Výroční zpráva 2019, 2020, s. 21).

3.2.2 Organizační řízení Retailového bankovníctví

Retailové bankovníctví spadá pod Vrchního ředitele a člena představenstva odpovědného za Retail, viz příložené schéma na obr. č. 10.

Obrázek č. 10: Organizační struktura



Zdroj: upraveno podle Organizační struktura ČSOB (2020)

Jak jde vidět na obrázku Organizační struktury je oblast Retailu rozdělena do několika útvarů:

- **PSB distribuce** – představuje obsluhu klientů na pobočkách ČP pod obchodní značkou PS. Obsahuje především organizaci obchodu a podporu vzdělání pro zaměstnance ČP.
- **ČSOB retail distribuce** – zahrnuje obsluhu klientů na retailových pobočkách ČSOB jak pod značkou ČSOB, tak i pod značkou PS.
- **Přímá distribuce** – je útvar zajišťující obsluhu klientů v digitálním prostředí bez ohledu na značku.
- **Segmenty ČSOB skupiny** – se starají o stávající a připravují nové produkty a služby pro klienty.
- **Obchodní podpora** – zastřešuje útvary, které podporují přímou distribuci jako školitele, koncepci vzdělávání, podporu Seniorních trenérů, Motivaci a podobně.

- **Skupinová komunikace** – není jen marketing, ale třeba útvary reklamací či ombudsmana (Interní dokumenty ČSOB, 2020).

3.2.3 Organizační řízení ČSOB retail Distribuce

Jak vyplývá z předchozí kapitoly, je tento útvar přímo podřízený retailovému bankovníctví a je zastřešen ředitelem pro retailovou distribuci, který vede tým manažerů řízení retailové distribuce, kteří jemu a jemu přímo podřízeným oblastním ředitelům pomáhají k dosahování strategických cílů a plnění obchodních plánů. ČR je rozdělena do pěti oblastí a každá oblast se skládá z určitého počtu HUBů (jejich název je odvozen z anglického slova *hub*, které lze pro tento účel přeložit jako *hlavní uzel*). Pod HUB, který je řízen ředitelem HUB, spadají pobočky určitého regionu, kde podle velikosti pobočky buď manažer pobočky (do pěti řízených pracovníků), nebo ředitel pobočky (nad pět řízených pracovníků) zodpovídá za svěřený tým, který může obsahovat pokladníky, klientské pracovníky, specialisty určité domény až k premium bankéřům a bankéřům pro FOP (Interní dokumenty ČSOB, 2020).

3.3 Vývoj digitalizace

V úvodu představení společnosti bylo pojednáno o rostoucí potřebě klientů využívat banku digitálně. Tato podkapitola obsahuje některé základní údaje o digitalizaci klientů, jakými je počet aktivních uživatelů internetového bankovníctví, počet aktivních uživatelů Smartbankingu a mnohých dalších parametrů.

Samotná banka se vnímá takto: „ČSOB chce být dostupná online, stejně jako ve fyzickém světě. ČSOB investuje do digitálních řešení, která zpřístupňují finanční služby všem. Digitální kanály zahrnují ČSOB Smartbanking, ČSOB Internetové bankovníctví, ČSOB CEB (Elektronické bankovníctví pro firmy) a ČSOB Investiční portál“ (Výroční zpráva 2019, 2020, s. 8).

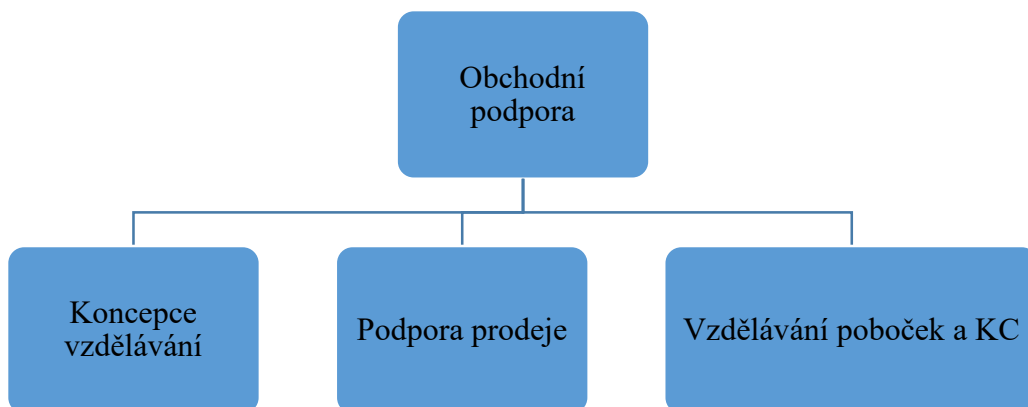
Na konci roku 2019 měla ČSOB 1 032 000 aktivních uživatelů internetového bankovníctví, kteří provedli k 36 mil. transakcí, jednalo se o srovnatelná data jako z roku 2018. Ke stejnému datu měla ČSOB 384 000 aktivních uživatelů mobilního bankovníctví, kteří provedli na 12 mil. transakcí a jednalo se o nárůst převyšující 30 % oproti roku 2018 (Výroční zpráva 2019, 2020, s. 9).

Dále se můžeme podívat na počet nových prodejů zahájených online, a to například u spotřebitelských úvěrů, kde meziročně vzrostl tento počet o 40,4 % z 15 133 ks na 21 246 ks. Tento způsob prodeje je začleněn v útvaru Přímé distribuce (Výroční zpráva 2019, 2020, s. 9).

3.4 Vzdělávací systém společnosti

Úkolem této práce není komplexně zpracovat vzdělávací systém skupiny ČSOB. Přesto je vhodné alespoň okrajově popsat vzdělávání v rámci retailové distribuce ČSOB tak, abychom měli dostatečné informace pro návrh vzdělávacího programu. Vzdělání je řízené útvarem obchodní podpory a je rozděleno na několik sub útvarů popsaných na následujícím obrázku č. 11.

Obrázek č. 11: Rozdělení obchodní podpory



Zdroj: upraveno podle Interní dokumenty ČSOB (2020)

Útvar Koncepce vzdělávání se zabývá zákonnými požadavky na vzdělávání a udržuje koncepci vzdělávání pro všechny pozice retailu od pokladníků, přes prodejce až po pracovníky na manažerských pozicích. Mimo pobočky banka obsluhuje klienty i v klientském centru (dále jen „KC“). Útvar Vzdělávání poboček a KC je v úzké spolupráci s útvarem Koncepce vzdělávání, protože právě prostřednictvím těchto interních školitelů se koncepce vzdělávání uvádí do praxe. Podpora prodeje je útvarem seniorních trenérů, kteří poskytují expertní poradenství především specializovaným

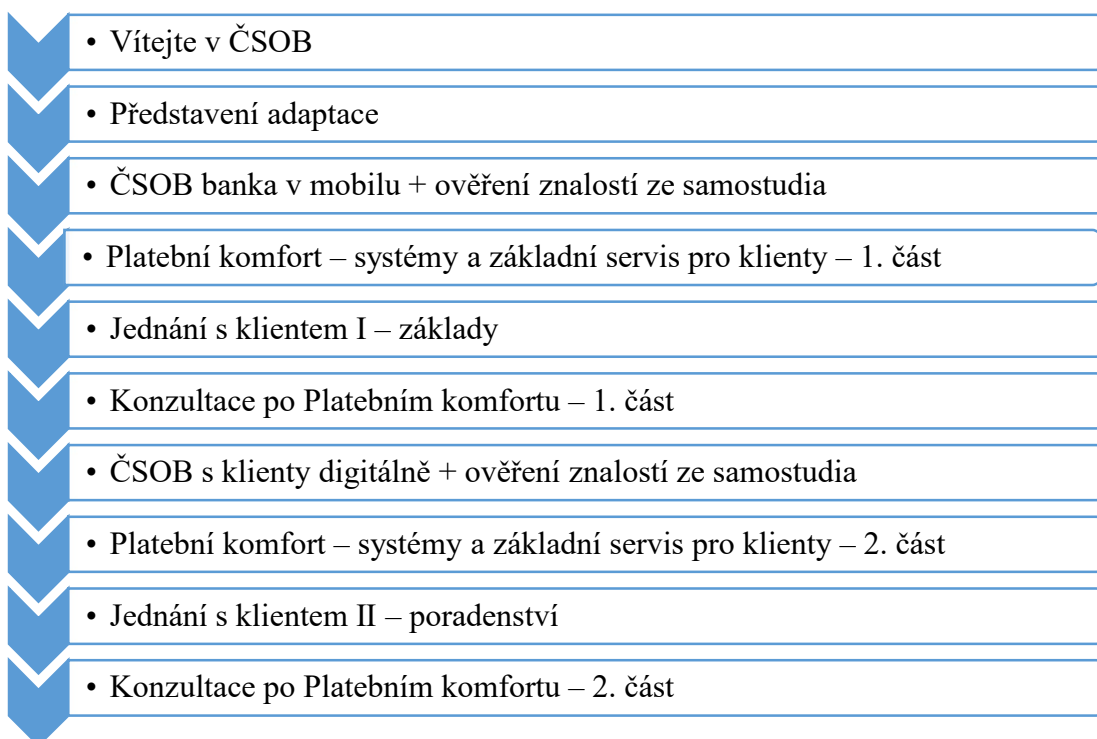
pozicím v bance v závislosti na bankovní oblasti, kterou se konkrétní expertní role zabývá (Interní dokumenty ČSOB, 2020).

3.4.1 Vstupní příprava

Vstupní příprava je připravena útvarem Koncepce vzdělávání, přičemž do praxe je uváděna ve spolupráci s útvarem Vzdělávání poboček a KC. Po nástupu nového nebo i stávajícího zaměstnance je připraven plán vzdělání, který je po dohodě s liniovým (tj. nadřízeným) manažerem schválen a pracovník jej absolvuje podle náplně práce a potřeb svého útvaru. Vstupní příprava je zvláště připravena pro Pokladníky a Klientské pracovníky I-IV a expertní pozice mezi které patří: Investiční specialista, Pojišťovací specialista, Úvěrový specialista, Premium bankéř, Bankéř pro fyzické osoby podnikající (dále jen „FOP“) či manažerská role. Adaptační proces je popsán na interním webu vzdělávání, kde se pracovník může seznámit s přehledem doporučených školení, které jsou rozděleny do kategorií: Obchodní dovednosti, Platební komfort, Pokladní činnost, Obsluha FOP a PO, Pojištění, Spoření a investování, Hypotéční úvěry, Zhodnocování a Premium (Interní dokumenty ČSOB, 2020).

Vstupní příprava u juniorních pozic, kterými je Klientský pracovník I-II, postupuje podle příloženého schématu na obrázku č. 12. Střídá schůzky osobní formou a schůzky prostřednictvím aplikace Skype a počítá s velkým dílem samostudia se kterým je účastník v rámci Představení adaptace seznámen. Vzdělání navazuje a je doplněno množstvím e-learningových školení s e-learningovými testy (Interní dokumenty ČSOB, 2020).

Obrázek č. 12: Adaptační schéma Klientský pracovník I-II



Zdroj: upraveno podle Interní dokumenty ČSOB (2020)

3.4.2 Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců je řízen manažerem daného útvaru a pracovníkovi jsou k dispozici zkušenosti kolegové na pobočce případně Seniorní trenéři z útvaru Podpory prodeje. Seniorní trenéři také spolupracují s ostatními útvary vzdělávání, svou práci na ně navazují, doplňují znalosti zaměstnanců a rozvíjejí je. Seniorní trenér se věnuje pracovníkům ve svěřené oblasti v následujících doménách:

- investice,
- hypotéky a úvěry,
- pojištění,
- Daily banking a DIGI,
- FOP,
- manažerské kompetence (Interní dokumenty ČSOB, 2020).

4 Návrh vzdělávacího programu

Po teoretické přípravě nyní vytvoříme program v reálném čase a prostředí ve vybrané společnosti ČSOB. Příprava vzdělávacího programu vychází z jeho zadání a zohledňuje nedostatky zjištěné ve vstupním dotazníkovém šetření. Zadání již obsahovalo požadavky distribuční sítě retailu zjištěné kvalitativním šetřením útvaru Koncepce vzdělávání.

4.1 Zadání vzdělávacího programu

Úkolem je navrhnout vzdělávání pro stávající pracovníky distribuční sítě RET, které je shledáno jako potřebné pro zvyšující se potřeby klientů a banky v oblasti digitálních kanálů obsluhy klienta. Kvalitativním šetřením bylo zjištěno, že většina pracovníků nemá dostatečné kompetence a zkušenosti s digitálním prostředím klienta, a to je jednou z hlavních překážek. Cílem je navrhnout vzdělání, realizovat jej a vyhodnotit jeho dopad nejen do znalostí, ale především do takto realizované obchodní produkce banky.

4.2 Stanovení předpokladů vzdělávacího programu

Před stanovením konkrétního návrhu vzdělávacího programu je stanoveno několik předpokladů:

- Účastníci programem získají větší sebedůvěru a budou se ve vzdělávané oblasti lépe hodnotit.
- Účastníci programu získají více znalostí, než měli na začátku vzdělávacího programu.
- Vzdělání půjde lépe mladším zaměstnancům.
- ČSOB zvýší počet uskutečněných digitálních prodejů s asistencí pracovníka pobočky.

4.3 Vzdělávací program

Na první pohled by bylo u stávajících pracovníků, kteří prošli kompletní vstupní přípravou, vhodné, zvolit vzdělávání osobní formou a zprostředkovat jej pomocí

Seniorních trenérů z útvaru Podpory prodeje. Tento postup byl v obdobných situacích v minulosti využit, avšak vzhledem k nedávné reorganizaci útvaru a jeho oslabení na stávajících 25 zaměstnanců, kteří jsou již tak velmi vytíženi, není možné útvar Podpory prodeje využít k aplikaci vzdělávacího programu na téměř 200 pobočkách. Navíc vzhledem k výjimečné situaci šíření nákazy koronaviru (COVID-19) jsou v ČSOB přijata opatření znemožňující takovouto aktivitu. Vzdělávací program tedy musí být koncipován distančně, přičemž po zvážení technických prostředků, kterými banka disponuje, a to konkrétně aplikaci Skype od společnosti Microsoft, není možné dělat online výuku pro více než 250 účastníků.

V teoretické části této práce je vyzdvihnut fakt, že u učící se organizace je velmi důležité postupovat podle strategických cílů organizace a zaměřit se i na motivaci jednotlivých účastníků. V návrhu vzdělávání tedy budeme takto postupovat.

4.3.1 Cíle vzdělávacího programu

Hlavní cíle vzdělávacího programu jsou:

- Seznámit účastníky s důvody probíhající změny v pracovním postupu a přesun obsluhy do digitálního prostředí klienta.
- Naučit účastníky obsluhovat klienta v digitálním prostředí.
- Motivovat účastníky k aplikaci nabytých znalostí obsluhy.
- Podpořit přenos informací mezi ostatní kolegy účastníků na jejich domovských pobočkách.
- Zvýšit objem prodejů v digitálním prostředí.

Společně s hlavními cíli jsou stanoveny i na vedlejší cíle, jimiž jsou:

- Větší počet digitálních klientů banky.
- Zvyšování povědomí o digitální strategii banky s názvem: Digitálně s lidmi.
- Rozvoj stávajících pracovníků zařazených do programu.
- Vytvořit skupinu pracovníků, kteří mohou i v budoucnu pomoci s přenosem informací z oblasti digitalizace a moderních technologií.

4.3.2 Definice vzdělávacího programu

Ze zadání a cílů vyplývá, že je nutné v bance vytvořit určitou skupinu zaměstnanců, jejichž znalosti a dovednosti v oblasti digitalizace bankovníctví budou nadstandardní. Této skupině zaměstnanců digitálních guru v bance bylo vymyšleno jméno: DIGI Heroes, účastníkovi se tedy bude říkat DIGI Hero. Celý koncept DIGI Heroes vychází ze samotných základů strategie retailu, která je zaštitěna heslem Digitálně s lidmi. Vyhlášení a nominace této skupiny je tedy po dohodě uskutečněna Vrchním ředitelem a členem představenstva společně s Ředitelem retailové distribuce.

Vzdělávací program je rozdělen na šest částí, kde první část se věnuje především vysvětlením důvodů změny a průběhu programu DIGI Heroes. Následuje pět kurzů rozdělených podle produktových domén, a to konkrétně bloky: Daily banking (dále jen „DB“), Pojištění, Zhodnocení, Financování a FOP a PO.

Produktové kurzy se budou skládat z centrálního Live Meetingu (dále jen „LM“), který bude zaměřen na přenos informací formou přednášky s kombinací demonstrování a následovat bude oblastní LM, který se zaměří především na workshopy a vzájemné sdílení účastníků.

4.3.3 Profil absolventa programu

Absolvent umí odborně rozhodnout, co lze s klientem vyřešit v jeho digitálním prostředí, a co v tomto digitálním prostředí vyřešit nelze. Absolvent se bez větších obtíží orientuje v digitálním prostředí klienta i banky, kterými jsou mobilní aplikace Smartbanking a Internetové bankovníctví. Absolvent dále umí motivovat a překonávat námitky klienta banky.

4.3.4 Nominace účastníků programu

Vzhledem k cílům vzdělávacího programu jsou osloveni Oblastní ředitelé, aby ve spolupráci s pracovníky managementu banky zajistili nominaci vhodných uchazečů do programu DIGI Heroes. Jen přímý nadřízený může posoudit individuální vztah a zájem konkrétního pracovníka o moderní technologie a také zná vhodnou metodu motivace pracovníka. Pro tento účel je vytvořena sdílená tabulka, kde jsou pracovníci podle jednotlivých útvarů nominováni.

4.3.5 Místo a termín vzdělávacího programu

Jak bylo uvedeno v úvodu této kapitoly, přenos vzdělávacího programu bude probíhat za pomoci aplikace Skype, a to v termínu prázdnin roku 2020 od začátku července do začátku září. Při plánování tohoto vzdělávacího programu je potřeba vzít v úvahu pracovní dobu pracovníků, otevírací dobu poboček a zároveň současně již probíhající aktivity tak, aby nedošlo k nežádoucímu překrytí. Jako optimální den realizace vzdělávacího programu byla vybrána středa a čas zvolen před otevřením poboček od 8:15 do 9:00. Konkrétní data jednotlivých kurzů jsou k nalezení v části zvané Harmonogram vzdělávacího programu.

4.3.6 Technické a materiální zabezpečení vzdělávacího programu

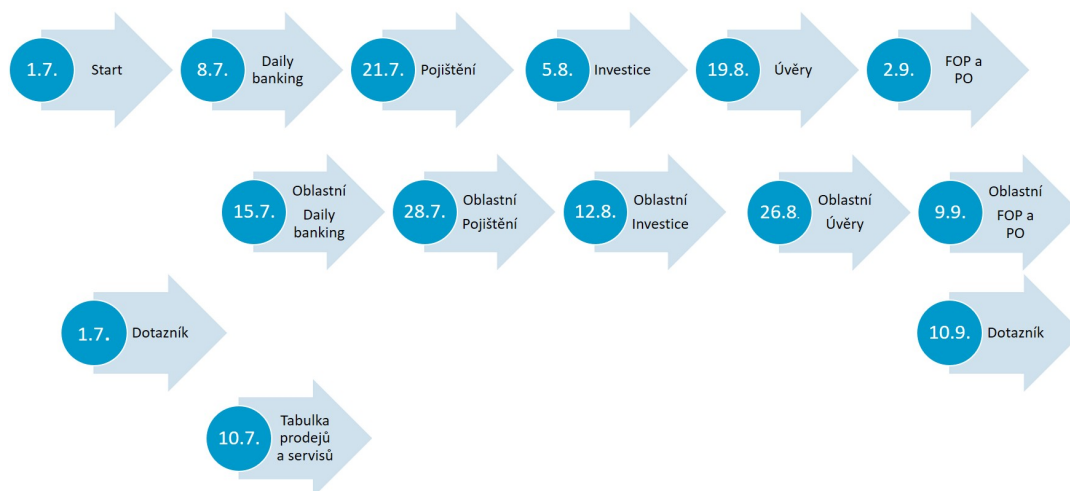
Před spuštěním vzdělávacího programu bylo ověřeno, že všechny pobočky ČSOB disponují technickým vybavením umožňující online přenos vzdělávání za pomoci služby Skype, a to jak obousměrný přenos zvuku, tak i videa.

Pro lepší orientaci účastníků programu DIGI Heroes byla vytvořena sdílená stránka vzdělávacího programu na již bankou využívané platformě SharePoint. Na této stránce účastník kurzu nalezne přehledně veškeré potřebné materiály včetně záznamů jednotlivých vzdělávacích kurzů, a stránka tak umožní pracovníkům jeho spuštění i mimo definovaný čas. Tuto funkcionalitu ocení pracovník, který se nemůže např. kvůli své dovolené účastnit v předem stanoveném termínu.

4.3.7 Harmonogram vzdělávacího programu

Jednotlivé bloky vzdělávacího programu byly seříděny přehledně do grafické podoby a průběh je znázorněn na obr. č. 13. Jednotlivé termíny bloků byly zvoleny po dohodě s manažery pobočkové sítě, tak aby nejvíce vyhovovali zajištění provozu pobočkové sítě a samozřejmě také vzhledem k časovým možnostem jednotlivých lektorů.

Obrázek č. 13: Průběh vzdělávacím programem



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.8 Výběr lektorů vzdělávacích bloků

Lektory lze rozdělit na tři základní typy, a to na *lektory teoretiky*, *praktiky* a *ideální lektory*, kteří kombinují jak zkušenosti z praxe, tak i oplývají teoretickými znalosti. Tuto kombinaci považuje Jíra za ideální a k ní se přikloníme i při našem výběru lektorů (Jíra, 2004, s. 73).

Vzhledem k dostatku interních lektorů budou kurzy i z finančních důvodů obsazeny interními lektory, kteří jsou podle definice Jíry ideálními lektory. Programové zajištění centrálních kurzů podle připravené osnovy bylo svěřeno příslušným manažerům řízení retailové distribuce podle domény a programové zajištění oblastních kurzů bylo svěřeno seniorním trenérům z útvaru podpory prodeje.

4.3.9 Propagace a rozpočet vzdělávacího programu

Interní vzdělávací program potřebuje propagaci, byť v jiném slova smyslu než standardní vzdělávací akce, a ta byla zajištěna již zmíněnou stránkou programu, která je uvedena v několika interních článcích na interním webu a stránkách retailu.

Jelikož se jednalo o vzdělávací akci plně zajištěnou interně, nebylo potřeba počítat s extra rozpočtem na vzdělávání. Bylo však nutné si uvědomit, že interní pracovníci nepracují bez odměny, a tak náklady celé vzdělávací akce byly definovány pomocí

hodinové práce zaměstnance banky. Celkový náklad na straně realizace vzdělávacího programu byl definován jako 500 hodin:

- Příprava vzdělávacího programu 40 hod.
- Vytvoření sdílené stránky programu 9 hod.
- Příprava úvodního vzdělávacího bloku 16 hod.
- Příprava a spuštění vstupního dotazníku 16 hod.
- Realizace úvodního vzdělávacího bloku 3 hod.
- Příprava 5 centrálních LM a materiálů 160 hod.
- Realizace 5 centrálních LM 15 hod.
- Příprava 25 oblastních LM 200 hod.
- Realizace 25 oblastních LM 25 hod.
- Příprava a spuštění výstupního dotazníku 16 hod.

Nutné je si uvědomit i čas na straně uchazečů tohoto programu, který dosáhl 1 080 minut tedy 18 hodin s následujícím rozpadem:

- Vstupní dotazník 20 min.
- Účast na 6 centrálních LM 270 min.
- Účast na 5 oblastních LM 225 min.
- Sebevzdělávání 545 min.
- Výstupní dotazník 20 min.

Počet účastníků je stanoven na 200 a tedy čas všech účastníků je 3 600 hodin. Celkový náklad pro společnost na tento rozvojový program dosáhne 4 100 hodin. Můžeme za předpokladu 7,5 hodin práce jednoho zaměstnance hovořit o 547 dnech či více než 27 měsících (pokud bereme v úvahu 20 pracovních dnů v měsíci).

Pokud vezmeme v úvahu průměrnou mzdu v ČR za 2. čtvrtletí v roce 2020, která činí 34 271 Kč podle Českého statistického úřadu (Průměrné mzdy - 2. čtvrtletí 2020, 2020), dostaneme celkový náklad společnosti v částce cca 1,25 mil Kč (po započtení odvodů zaměstnavatele).

4.4 Centrální vzdělávací bloky

V průběhu jednotlivých vzdělávacích bloků nebylo z časových a organizačních důvodů možné přímé dotazování uchazečů. Dotazy tak byly v průběhu bloků od účastníků shromažďovány a zodpovězeny až na konci každého z bloků.

4.4.1 Úvodní blok

Tento blok jsem vedl osobně a pozval na něj jako hlavního hosta ředitele retailové distribuce. Program byl stanoven tak, aby odpověděl na základní otázky nominovaných DIGI Heroes, a to:

- Proč jste mezi pozvanými?
- Proč jste pro ČSOB tak důležití?
- Proč chceme nový model obsluhy?
- Co bude jinak a kam to všechno směřuje?
- Jaká bude Vaše role?
- Čím Vás podpoříme.

Program úvodního bloku:

- 8:15 Úvod a program
- 8:20 Důvody pro nový obslužný model
- 8:25 Představení nového obslužného modelu
- 8:35 Nové zónování na pobočce
- 8:40 Představení blízké budoucnosti
- 8:45 Úprava motivačního systému a vstupního vzdělávání
- 8:50 Harmonogram rozvoje DIGI Hero
- 8:55 Dotazy
- 9:00 Konec

4.4.2 Daily banking

Jde o spolupráci manažera řízení retailové distribuce a interního lektora pro doménu platebního komfortu, přípravy a samotného vedení tohoto kurzu.

Program bloku DB:

- 8:15 Úvod a program
- 8:18 Co lze a nelze zřídit digitálně v oblasti DB
- 8:25 Web: Jak na to, dostupný na <https://www.csob.cz/portal/jaknato>
- 8:35 Pomůcky zřízení produktu online
- 8:40 Jak zřídit osobní účet v CZK novému potenciaálnímu klientovi online
- 8:48 Jak zřídit spořicí účet klientovi online
- 8:52 Harmonogram a co nás čeká
- 8:55 Dotazy
- 9:00 Konec

Blok DB byl pro lepší zapamatování podpořen prezentací, která obsahovala nejdůležitější informace, obrázky a schémata, jenž vhodně doplňovala přednášený text. Dále byly vytvořeny konkrétní materiály složené z otisků jednotlivých obrazovek digitálního prostředí klienta, které prováděli krok po kroku založením a úpravou produktů z oblasti DB, mezi nimi např.: zřízení běžného účtu v CZK potenciálního klienta (tj. osoby bez produktu ve skupině ČSOB) online, zřízení běžného účtu v CZK klienta online, zřízení spořicího účtu pro klienta, zřízení platební karty a mnohé další.

4.4.3 Ostatní centrální vzdělávací bloky

Mezi tyto bloky řadíme blok Pojištění, Zhodnocení, Financování, FOP a PO. Všechny tyto bloky vycházely z představeného průběhu bloku DB pouze s tím rozdílem, že se věnovaly jiné oblasti produktů a částí elektronických kanálů klienta vycházejících z jejich názvu. Při konstrukci těchto bloků byl účastníkům představován program s určitým skupinovým přesahem, kde například u bloku Financování bylo začleněny produkty a jejich obsluha například i v klientské zóně Hypotéční banky a ČSOB Leasingu. Tento přesah je důležitý a plně koresponduje se strategií skupiny ČSOB.

4.5 Oblastní vzdělávací bloky

Vždy jeden následující týden po ukončení produktového centrálního LM čekal na účastníky Oblastní LM, který probíhal již v užším prostředí posluchačů cca 40 účastníků. Při těchto blocích se řešili již konkrétní zkušenosti nabyté

v Centrálním LM včetně problémů, nedostatků ale také předávání pozitivních scénářů. Na těchto LM také trénovali a sdíleli účastníci pod vedením Seniorních trenérů své zkušenosti s předáváním informací na jednotlivé pobočky.

4.6 Vstupní dotazníkové šetření

Jak bylo zmíněno v úvodu, na začátku celého vzdělávacího programu byla definována potřeba vytvoření vstupního dotazníku. Nejdříve se zaměříme na základní principy, které by měl dotazník dodržet.

4.6.1 Sestavení dotazníku

Podle Gavory (2010, s. 121) základem každého dotazníku je nejprve stanovit jeho cíl a podle něj následně konstruovat samotný dotazník. Pokud by bylo toto pravidlo porušeno, dotazník nebude mít vypovídající hodnotu a odrazí se to i v celé koncepci dotazníku.

Při sestavování dotazníku je důležité dodržovat základní pravidla:

- Formulovat jasné otázky, které budou pochopitelné pro všechny respondenty.
- Otázka nesmí být široká, abychom se vyhnuli volným odpovědím.
- Vyhýbat se výrazům, které nejsou přesné jako např. „několik“ a raději uvést konkrétní údaj.
- Nepoužívat dvojitě otázky, protože otázka se má vždy týkat jen jedné věci.
- V dotazníku se ptát pouze na otázky, na které nám respondenti dovedou odpovědět.
- Respondent by měl mít k otázkám vztah, aby jeho odpovědi nebyly povrchní.
- Vyhýbat se záporným otázkám, a to především dvojitým záporům, které jsou pro respondenty zcela nevhodné.
- Otázkou neevokovat u respondenta odpověď a vyhnout se tedy výrazům jako „Souhlasíte, ...“.
- Mít na paměti, že na některé otázky, i přes anonymitu dotazníku, mohou respondenti odpovídat nepravdivě kvůli společensky žádoucí odpovědi (Gavora, 2010, s. 123–124).

Otázky lze podle jejich stupně otevřenosti rozdělit na:

- *Uzavřené otázky* – které nabízí předem definované možnosti odpovědi, ze kterých si respondent vybírá. Hotové odpovědi je nutno mít předem připravené, a to buď na základě zkušeností výzkumníka, nebo prostřednictvím nabytých znalostí z literatury či s využitím sondy. Speciálním případem uzavřené otázky je dichotomická otázka, která nabízí respondentovi pouze volbu ano, nebo volbu ne. Tento typ otázky neobsahuje volbu nevím a výsledek u dichotomické otázky tedy bývá často zkreslující.
- *Otevřené otázky* – umožňují respondentovi naprostou volnost v odpovědi. Mezi základní výhody řadíme, že respondent není omezen ve své odpovědi, výběr otázek také respondentovi nic nevnučuje a tím jsou vhodné pro zdroj nových či neznámých údajů.
- *Polouzavřené otázky* – respondentovi nejprve nabídnou uzavřenou otázku a následně ho požádají o doplňující vysvětlení ve formě otevřené otázky (Gavora, 2010, s. 124–127).

4.6.2 Vstupní dotazník

Cílem dotazníku je zjistit od respondentů jejich znalosti k vytyčené oblasti a přizpůsobit tomu navrhovaný vzdělávací program. Také poslouží jako srovnání s plánovaným výstupním dotazníkem a poslouží tak jako součást hodnocení vzdělávacího programu.

Dotazník je určen všem pracovníkům retailové distribuční sítě zařazeným do vzdělávacího programu. Šetření je anonymní, neboť je třeba u respondentů omezit obavu z jakékoliv konfrontace se svými odpověďmi. Jedná se o pracovní prostředí a někteří respondenti by se mohli obávat z reakce svých nadřízených při zcela špatných výsledcích. Pro lepší vyhodnocení byly zvoleny uzavřené otázky.

Dotazník obsahoval celkem 30 otázek:

- 25 vědomostních otázek z oblasti digitálního prodeje,
- 2 otázky na rozřazení zaměstnance,
- 2 otázky na zjištění osobních údajů od respondenta
- 1 otázku na sebe hodnocení.

Celé znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 1 této práce. Pro lepší vyhodnocení dotazníku jsem zvolil u 25 vědomostních otázek bodové ohodnocení, a to shodně u všech otázek, 1 bodem za každou otázku.

Dotazník jsem se rozhodl distribuovat elektronickou formou prostřednictvím aplikace Microsoft Forms, kterou ČSOB využívá pro tyto účely a má k ní zakoupenou licenci.

4.6.3 Výsledek vstupního dotazníku

Vstupní dotazník vyplnilo celkem 155 členů programu DIGI Heroes a při celkovém počtu 200 účastníků programu dosáhlo vyplněnosti 77,5 %.

Průměrně DIGI Hero dosáhli 17,45 bodů z celkově možných 25 bodů, tj. procentuální úspěšnost 69,80 %.

4.7 Výstupní dotazníkové šetření

4.7.1 Výstupní dotazník

Cílem výstupního dotazníků je získat zpětnou vazbu od účastníků vzdělávacího programu, ale i srovnání, zda účastníci nabyli potřebné vědomosti. Při konstrukci výstupního dotazníku byly voleny vědomostní otázky shodné s otázkami ze vstupního dotazníku, avšak bylo zařazeno pouze 13 otázek, na které účastníci ve vstupním dotazníku odpovídali s úspěšností nižší než 75 %.

Tyto vědomostní otázky byly doplněny o 3 otázky hodnotící, z nichž první sloužila ke škálovému hodnocení jednotlivých bloků (známkování 1 až 5, kdy známka 1 je nejlepší a známka 5 pak nejhorší) a následovaly dvě otevřené otázky umožňující slovní vyjádření s možnými náměty na zlepšení vzdělávacího programu nebo naopak vyzdvihnutí povedených věcí. Jedná se o jediné dvě otevřené otázky tohoto dotazníku a jejich vyhodnocení je samozřejmě obtížnější.

Celé znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 2 této práce.

Dotazník obsahoval celkem 21 otázek:

- 13 vědomostních otázek z oblasti digitálního prodeje,
- 3 hodnotící otázky,

- 2 otázky na rozřazení zaměstnance,
- 2 otázky na zjištění osobních údajů od respondenta,
- 1 otázku na sebe hodnocení.

4.7.2 Výsledek výstupního dotazníku

Výstupní dotazník vyplnilo celkem 150 členů programu DIGI Heroes a při celkovém počtu 200 účastníků programu dosáhlo vyplněnosti přesných 75 %.

Průměrně DIGI Hero dosáhli 8,06 bodů z celkově možných 13 bodů tj. 62% úspěšnost.

Celkové hodnocení všech kurzů dosáhlo hodnoty 1,60 a s postupem průběhu se mírně zhoršovalo od 1,36 až k 1,81. Celkové hodnocení u jednotlivých bloků je zobrazeno v příložené tabulce č. 3.

Tabulka č. 3: Přehled hodnocení jednotlivých bloků vzdělávacího programu

Hodnocený blok	Hodnocení
Úvod	1,36
DB	1,45
Pojištění	1,72
Zhodnocení	1,54
Financování	1,81
FOP a PO	1,76

Zdroj: vlastní zpracování

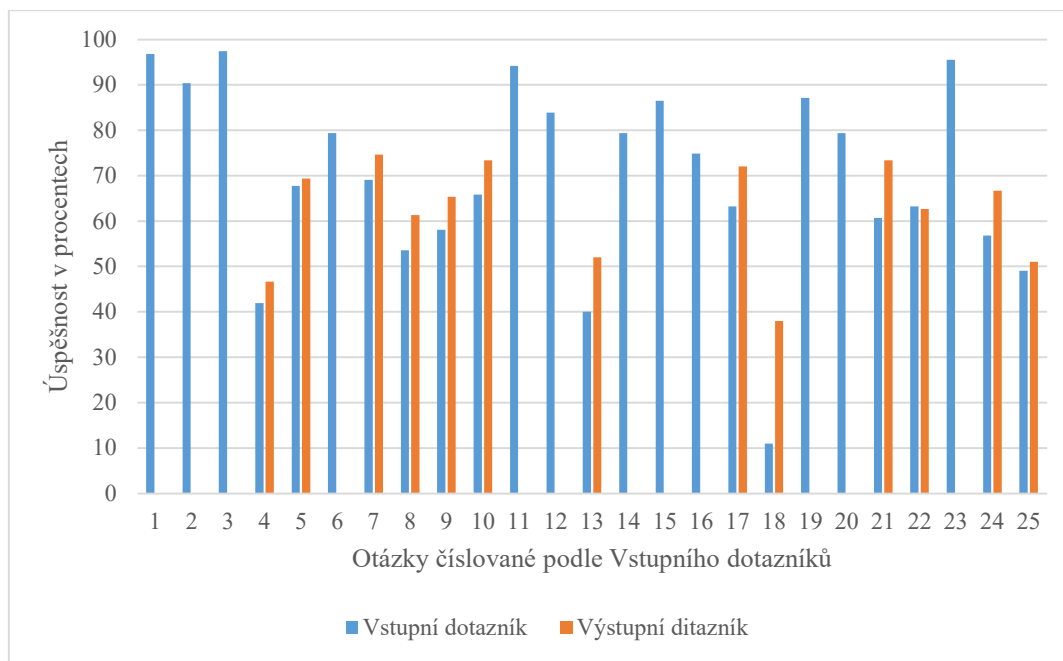
Vyhodnocení individuálních 300 odpovědí není jednoznačné, ale se hovoří o hlavních doporučeních ze strany DIGI Hero směrem ke vzdělávání, bude mezi ně patřit požadavek na: rozšíření o aktuální přehledy v této oblasti, aby získané informace nezesárlý, možnosti demo přístupu do Internetového bankovníctví a preference osobní formy vzdělávání. Skupina účastníků si nejvíce chválila možnost zpětného přehrání či spuštění ze záznamu a vypracované podpůrné materiály, které jim dovolily si projít zřízením produktu online.

4.7.3 Porovnání výstupního šetření se vstupním

Při porovnání obou šetření je nutné říci, že u vědomostních otázek zařazených do výstupního dotazníku, až na jedinou zanedbatelnou výjimku (otázka č. 22 podle číslování vstupního dotazníku), došlo k nárůstu počtu správných odpovědí. Při vstupním šetření se úspěšnost u 13 vybraných otázek do výstupního šetření

nalézala na 53,8 %. U těch samých 13 otázek, zařazených do výstupního dotazníku, úspěšnost vzrostla na 62 %. Průběh úspěšnosti u jednotlivých vědomostních otázek přehledně naleznete v grafu č. 1.

Graf č. 1: Úspěšnost vědomostních otázek ze vstupního a výstupního dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování

Z dat od uživatelů lze ještě konstatovat, že u vstupního dotazníku nehrál věk uživatele žádnou roli a ve všech věkových skupinách se pohyboval na téměř shodné hodnotě lišící se desetinami a setinami bodu mírně přes hranici 17 bodů. Zajímavý fakt ukázal výstupní dotazník a to, že skupina 25-34 let o celý jeden bod překonala skupinu do 25 let, přičemž tuto skupinu do 25 let překonala skupina 35-44 let dokonce o 2,5 bodu.

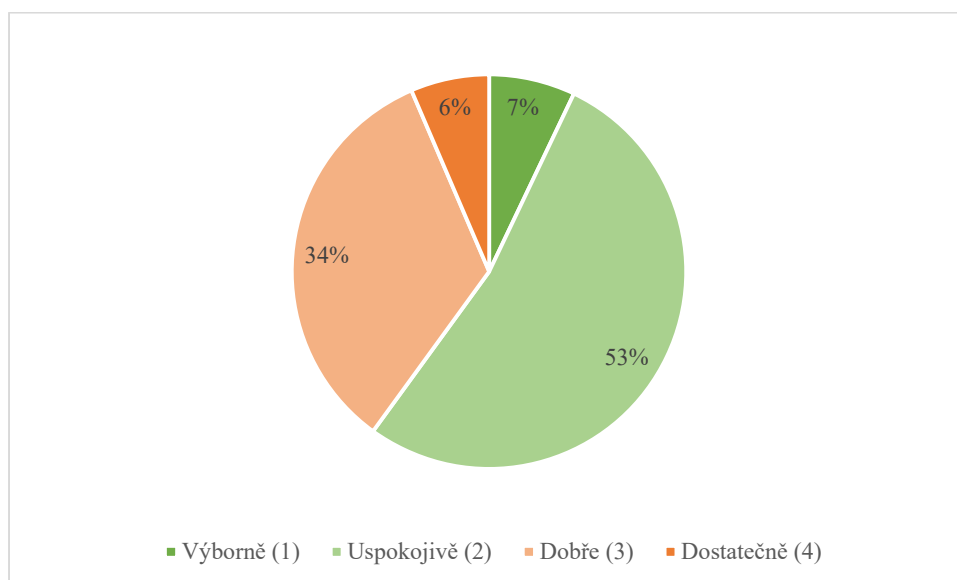
Tabulka č. 4: Přehled získaných bodů v dotaznících podle věkových skupin

Věková kategorie	Počet získaných bodů		Zlepšení
	vstupní dotaz.	výstupní dotaz.	
do 25 let	17,2	17,4	1%
25-34 let	17,6	18,5	5%
35-44 let	17,2	19,8	15%
45-54 let	17,9	17,7	-1%
55 a více let	17,0	19,0	12%

Zdroj: vlastní zpracování

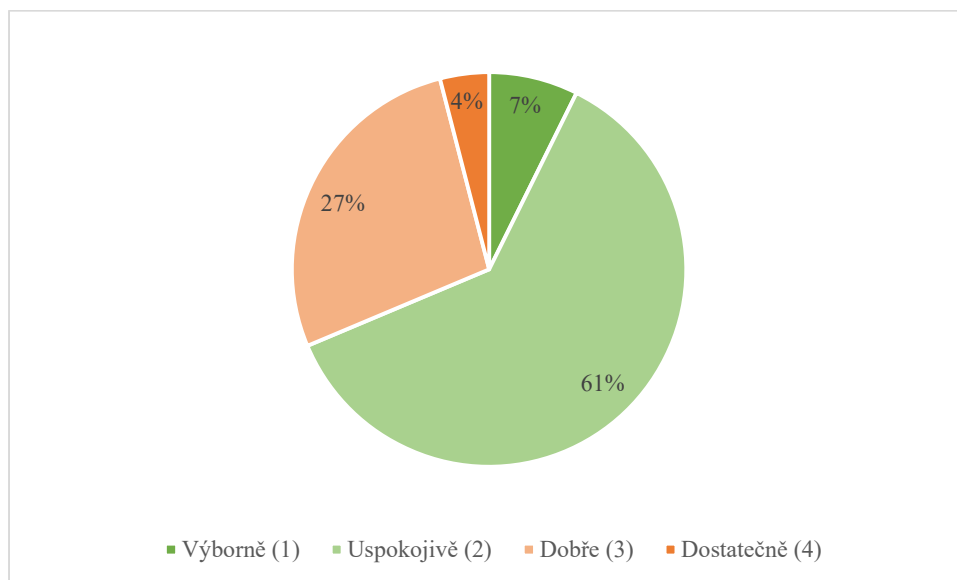
Srovnání nám ukazuje i sebedůvěra zaměstnanců, na kterou se zaměřovala poslední otázka dotazníku, kde je na grafu č. 2 a grafu č. 3 vidět, že došlo k posunu sebehodnocení účastníků směrem vzhůru, tedy, že účastníci hodnotí své znalosti v oblasti digitální obsluhy klientů, po absolvování kurzu, lépe. Oba grafy ukazují, jakou známkou by se účastníci hodnotili (jako ve škole) na otázku: *Jak byste ohodnotili svoje znalosti digitálních kanálů pro obsluhu klientů?* Původně by se jen 60 % účastníků hodnotilo známkou 2 a lepší, avšak po absolvování popisovaného vzdělávacího kurzu vzrostlo toto procenta na 68 %. Známkou nedostatečně se neohodnotil nikdo z dotazovaných, a to jak v rámci vstupního, tak výstupního dotazníkového šetření.

Graf č. 2: Sebehodnocení účastníků u vstupního dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3: Sebehodnocení účastníků u výstupního dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování

4.8 Dopad do výsledků společnosti

Po dohodě se společností ČSOB v této práci nebylo možné ukázat konkrétní dopad do výsledků společnosti. Mohu však sdělit, že došlo k několikanásobnému růstu digitálního prodeje za asistence pracovníka pobočky a výsledky více než splňují očekávání řízení retailové distribuce. U společnosti došlo také k nárůstu počtu aktivních uživatelů mobilní aplikace a Internetového bankovníctví, který s touto aktivitou úzce souvisel.

4.9 Vlastní doporučení

Bude žádoucí využít nově vytvořenou, fungující skupinu zaměstnanců DIGI Heroes a ve vzdělávání této skupiny pokračovat. Naskýtá se i otázka jejich určitého posunu pracovní náplně standardních KP a určení pracovníků právě provádějící asistovaný prodej na pobočkách a tomu i přizpůsobení jejich motivace.

Vzdělávací program odhalil krom samotného faktu, že tento druh obsluhy funguje, také slabiny digitálního prostředí, které není v současné chvíli připraveno na takový provoz a bude potřeba, aby ČSOB do této oblasti investovala.

4.10 Vyhodnocení předpokladů vzdělávacího programu

Je zapotřebí uvést, že tento vzdělávací program proběhl v ne zcela příznivé době a musel být přizpůsoben neustále se měnícím omezením ze strany společnosti i státu. Podařilo se však vypracovat a aplikovat takový systém vzdělávání, které mělo velmi pozitivní účinek a splnilo tak nastavené očekávání.

Vyhodnocením nastaveného vzdělávání se podařilo odpovědět na stanovené předpoklady, a to následujícím způsobem.

- V případě otázky, zda účastníci, kteří projdou programem, získají skutečně větší sebedůvěru a budou se ve vzdělávané oblasti lépe hodnotit, lze konstatovat, že ano. Minimálně podle sebehodnocení došlo k nárůstu poměru lépe se hodnotících účastníků.
- Účastníci programu skutečně získají více znalostí, než měli na začátku vzdělávacího programu. Důkazem je rozdíl mezi odpověďmi na otázky vstupního a výstupního dotazníku, kde vzrostla úspěšnost o více než 8 %.
- U předpokladu, že vzdělání půjde lépe mladším zaměstnancům: podle hodnocení věkových skupin by se dal tvrdit opak. Čím starší je zaměstnanec, tím lepšího pokroku ve vzdělání dosáhne. U vstupu do vzdělání dokonce nebyl mezi věkovými skupinami téměř žádný rozdíl.
- ČSOB skutečně zvýšila počet uskutečněných digitálních prodejů s asistencí pracovníka pobočky, a to v měřítku přesahující několikrát tyto vstupní prodeje před vzděláním.

ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti“ se zabývala firemní vzděláváním a aplikaci vzdělávacího programu ve společnosti Československá obchodní banka, a. s.

V teoretické části se zaměřila na vzdělávání a motivaci ve společnosti. Zpočátku představila definici firmy, následně se přes lidský kapitál posunula na chování organizace, která aplikuje systematické vzdělávání pracovníků. Dále jsme důkladně prozkoumali metody vzdělávání typu „on the job“ i metody vzdělávání typu „off the job“ a podařilo se názory Josefa Koubka obohatit a příp. potvrdit i dalšími pohledy od ostatních autorů.

V praktické části práce vymezila Československou obchodní banku, a. s., na bankovním trhu České republiky a následně také popsala její organizační strukturu včetně podoby vzdělávání. Bylo pojednáno o samotném vzdělávání této společnosti, ať vstupním, tak dalším rozvojovým.

V hlavní části této práce došlo k vytvoření vzdělávacího programu DIGI Heroes podle požadavků společnosti. Celý tento program se podařilo ve firmě aplikovat a dokázat, pomocí vstupního a výstupního dotazníku a také konkrétního dopadu do výsledků společnosti, jeho úspěšnost.

V práci autor definoval čtyři konkrétní předpoklady. Ve všech čtyřech případech dospěl na základě dat k ověření jejich platnosti. Konkrétně ve třech předpokladech práce potvrdila autorův předpoklad a v jednom jej vyvrátila.

Tato bakalářská práce prověřena praxí propojuje teoretické znalosti s reálným vzdělávacím programem a poskytuje podrobný návod, jak je možné postupovat při tvorbě obdobných vzdělávacích programů či kurzů nejen v bankovním prostředí, ale v jakékoliv společnosti s větším počtem vzdělávaných pracovníků.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.

BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.

CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-252-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Přeložil Vladimír JŮVA, přeložil Vendula HLAVATÁ. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

JÍRA, Otakar. *Základy lektorské práce*. Praha: Institut dětí a mládeže MŠMT, 2004. ISBN 80-86784-07-X.

KOPECKÝ, Kamil. *E-learning (nejen) pro pedagogy*. Olomouc: Hanex, 2006. Vzdělávání a informace. ISBN 80-85783-50-9.

KOUBEK, Josef. *Několik úvah o reprodukci lidského kapitálu*. In: Reprodukce lidského kapitálu. Konferenční sborník katedry demografie Fakulty informatiky

a statistiky VŠE v Praze. Praha: VŠE v Praze, Fakulta informatiky a statistiky, Katedra demografie, 2010.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013. Komunikace. ISBN 978-80-247-4336-3.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

PRŮCHA, Jan, ed. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Česká republika. Sbírka zákonů ČR. *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník*. Zakonyprolidi.cz [online]. [cit. 2020-09-16]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Česká republika. Sbírka zákonů ČR. *Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)*. Zakonyprolidi.cz [online]. [cit. 2020-09-16]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

Česká republika. Sbírka zákonů ČR. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. Zakonyprolidi.cz [online]. [cit. 2020-10-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Československá obchodní banka, a. s. *Interní dokumenty ČSOB*. Intranet.csob [online]. [cit. 2020-09-18].

Československá obchodní banka, a. s. *KBC spouští revoluční osobní plně digitální asistentku Kate, v ČSOB bude od podzimu v aplikaci DoKapsy*. Csob.cz [online]. [cit. 2020-09-18]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/-/tz200619>

Československá obchodní banka, a. s. *O ČSOB a skupině*. Csob.cz [online]. [cit. 2020-09-18]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>

Československá obchodní banka, a. s. *Organizační schéma ČSOB*. Csob.cz [online]. [cit. 2020-09-18]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/279706/csob-organizacni-schema-200101.pdf>

Československá obchodní banka, a. s. *Výroční zpráva 2019*. Csob.cz [online]. [cit. 2020-09-21]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/444804/vz-csob-2019.pdf>

Český statistický úřad. *Průměrné mzdy - 2. čtvrtletí 2020*. Czso.cz [online]. [cit. 2020-10-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2020>

BECKER, Gary S. *Human Capital*. Chicago: University of Chicago Press, Google.cz [online]. [cit. 2020-09-29]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=9t69iICmrZ0C&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

Sociologický ústav AV ČR. *Sociologická encyklopedie*. encyklopedie.soc.cas.cz [online]. [cit. 2020-09-16]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Spole%C4%8Dnost>

Erste Group. *Ratings*. Erstegroup.cz [online]. [cit. 2020-09-21]. Dostupné z: <https://www.erstegroup.com/en/investors/debt/ratings>

SCHWARZMANN Marek. E15, *Marek Ditz: Chceme s ČSOB rozhybat český pojišťovací trh*. E15.cz [online]. [cit. 2020-09-21]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/rozhovory/marek-ditz-chceme-s-csob-rozhybat-cesky-pojistovaci-trh-1275413?settings-property=font&settings-value=s&do=settings-setSetting>

HŘEBÍČEK Vladimír. *Rozvoj zaměstnanců*. Qmprofi.cz [online]. [cit. 2020-09-17]. Dostupné z: <https://www.qmprofi.cz/33/rozvoj-zamestnancu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Ekdwy8o5kOgdxcqJkXhNqgzVRYFLS2WAvA/>

Komerční banka, a. s. *Ratingová hodnocení*. [online]. [cit. 2020-09-21]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/pro-investory/ratingova-hodnoceni>

MALLPAY, a.s. *Představení MALL Pay*. Mallpay.cz [online]. [cit. 2020-09-21]. Dostupné z: <https://mallpay.cz/o-mallpay>

Ministerstvo financí. *Rating*. Mfcr.cz [online]. [cit. 2020-09-21]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/rizeni-statniho-dluhu/zakladni-informace/rating>

NOVÁK Daniel. E15.cz. *ČSOB koupila cenový srovnávač Ušetřeno*. E15.cz [online]. [cit. 2020-09-21]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/finance-a-bankovnictvi/csob-koupila-cenovy-srovnavac-usetreno-1345212>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Vztah mezi učením se, rozvojem a vzděláváním	17
Obrázek č. 2: Systém formování pracovních schopností člověka	19
Obrázek č. 3: Cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace	21
Obrázek č. 4: Cyklus systematického vzdělávání s vzájemnými vazbami.....	22
Obrázek č. 5: Identifikace potřeb vzdělávání	24
Obrázek č. 6: Cíl podle metody SMART	27
Obrázek č. 7: Prvky realizace vzdělávání.....	28
Obrázek č. 8: Faktory ovlivňující volbu metod vzdělání.....	40
Obrázek č. 9: Koncepce vzdělávání pracovníků s jejich charakteristikami	40
Obrázek č. 10: Organizační struktura	45
Obrázek č. 11: Rozdělení obchodní podpory.....	47
Obrázek č. 12: Adaptační schéma Klientský pracovník I-II.....	49
Obrázek č. 13: Průběh vzdělávacím programem	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Klíčové ukazatele skupiny ČSOB.....	43
Tabulka č. 2: Rating 3 největších českých bank	43
Tabulka č. 3: Přehled hodnocení jednotlivých bloků vzdělávacího programu.....	61
Tabulka č. 4: Přehled získaných bodů v dotaznících podle věkových skupin.....	62

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Úspěšnost vědomostních otázek ze vstupního a výstupního dotazníku	62
Graf č. 2: Sebehodnocení účastníků u vstupního dotazníku	63
Graf č. 3: Sebehodnocení účastníků u výstupního dotazníku.....	64

SEZNAM ZKRATEK

ČP – Česká pošta, s. p.

ČS – Česká spořitelna a. s.

ČSOB – Československá obchodní banka, a. s.

DB – Daily banking

FOP – Fyzická osoba podnikající

KB – Komerční banka, a. s.

KC – Klientské centrum

LM – Live Meeting

PO – Právnícká osoba

PS – Poštovní spořitelna

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1: Vstupní dotazník DIGI Heroes

Příloha č.2: Výstupní dotazník DIGI Heroes

Příloha 1: Vstupní dotazník DIGI Heroes

DIGI Hero – vstupní dotazník

Cílem není odpovědět na vše správně, ale pomoci nám zjistit na co se při školení v programu DIGI Hero nejvíce zaměřit. Pojd'me na to (více než 15 minut to trvat nebude).

* Povinné

1. Jaký typ účtu si může klient zřídit bez návštěvy pobočky a kurýra pomocí tzv. korunové platby (identitu potvrdí zasláním 1Kč ze svého účtu v JPÚ)? *

(počet bodů: 1)

- Premium konto
- Plus konto, Poštovní účet
- Plus konto, Premium konto

2. Jaká je platnost aktivačního kódu pro aplikaci ČSOB Smart klíč? *

(počet bodů: 1)

- 90 dní
- 15 dní
- 30 dní

3. Je možné využít funkcionalitu "Okamžitá platba" i ve službě Smartbanking? *

(počet bodů: 1)

- pouze na operačním systému iOS
- ano
- ne

4. U jakých operačních systémů je možnost přihlášení se do služby Smartbanking pomocí scanu obličeje? *

(počet bodů: 1)

- Android Android, iOS
- iOS

5. Na které portály dceřiných společností se klient dostane přímo v aplikaci Smartbanking? *

(počet bodů: 1)

- Portál ČSOB Investice, Klientská zóna ČSOB Pojišťovny
- Hypoteční zóna, Portál ČSOB Investice, Klientská zóna ČSOB Pojišťovny
- Penzijní portál, Portál ČSOB Investice, Klientská zóna ČSOB Pojišťovny, Portál ČMSS

6. Lze platit hodinkami prostřednictvím služby Apple Pay? *

(počet bodů: 1)

- Ano, i samostatně
- Ne, nelze
- Pouze pokud jsou při platbě připojené k telefonu

7. Pokud si terminál či bankomat vyžádá při použití Google Pay PIN, jaký PIN mám zadat? *

(počet bodů: 1)

- PIN k plastové kartě
- PIN k telefonu
- PIN ke Google účtu

8. Potřebuji být se zařízením připojený k internetu, pokud chci platit prostřednictvím Garmin Pay? *

(počet bodů: 1)

- pouze jednou za čas
- ano
- ne

9. Pokud ztratím zařízení s aktivovanou aplikací Apple pay, co musím udělat? *

(počet bodů: 1)

- Musím si nechat zablokovat všechny plastové karty.
- Nemusím dělat nic, zařízení je zabezpečeno PINem/otiskem prstu/scanem obličeje.
- Musím si nechat odřadit virtuální karty v daném zařízení.

10. Nabízí mi Smartbanking možnost odblokování PINu k platební kartě? *

(počet bodů: 1)

- ne
- ano, je zde samostatná funkce s názvem: "Odblokování PINu"
- ano, prostřednictvím funkce: "Zobrazit PIN"

11. Jak si klient může povolit/zakázat 3D Secure pomocí chytrého telefonu? *

(počet bodů: 1)

- v aplikaci Smart Klíč
- v aplikaci Smartbanking
- pomocí telefonu to nejde

12. Je možné zobrazit si IPPID ve Smartbankingu? * (počet bodů: 1)

- pouze u ČSOB
- ne
- ano

13. Bude klient zadávat při první platbě v rámci ČSOB ve Smartbankingu ověřovací SMS? *

(počet bodů: 1)

- ano
- ne
- ano, pro platbu vyšší 10.000Kč

14. Může klient mít Portál ČSOB Investice, aniž má nakoupeny investice? *

(počet bodů: 1)

- ano
- ano, pouze s produktem Penzijní společnosti
- ne

15. Může si klient sám změnit parametry v investičním dotazníku prostřednictvím Portálu ČSOB Investice? *

(počet bodů: 1)

- pouze klient Premium
- ano
- ne

16. Kde může klient změnit občanský průkaz? *

(počet bodů: 1)

- Internetové bankovníctví, Smartbanking
- pouze na pobočce
- Smartbanking

17. Kde může klient změnit částku trvalého příkazu online? *

(počet bodů: 1)

- Internetové bankovníctví, Smartbanking
- Internetové bankovníctví
- nikde, musí na pobočce

18. Které pojišťovací produkty může klient zřídit online? *

(počet bodů: 1)

- Havarijní pojištění, Pojištění stavby, Pojištění odpovědnosti
- Rento, Povinné ručení, Pojištění pravidelných plateb
- Internetová rizika, Právní ochrana, Povinné ručení

19. Které spořicí produkty může klient zřídit online? *

(počet bodů: 1)

- Termínovaný vklad, Spoření s bonusem, Duo profit
- Termínovaný vklad, Spoření s bonusem, Penzijní spoření, Stavební spoření
- Termínovaný vklad, Spoření s bonusem, Duo profit, Penzijní spoření

20. Z jaké aplikace klient, který není v Premiu, může potvrdit plnou identifikaci? *

(počet bodů: 1)

- Smart klíč
- Internetové bankovníctví
- Smartbanking

21. Od kolika let je možné využívat služeb X-pays? (Google, Garmin, Apple) *

(počet bodů: 1)

- od 15 let
- od 18 let
- od 8 let

22. Jaké jsou možnosti pro odblokování Elektronického bankovníctví Poštovní spořitelny? *

(počet bodů: 1)

- Odblokování si může klient provést sám v Internetovém bankovníctví, přes pobočku nebo Helpdesk ELB.
- Odblokování provádí pouze pobočka nebo Helpdesk ELB.
- Odblokování je možné provést pouze přes pobočku.

23. K čemu slouží jednorázový PIN pro elektronické bankovníctví zaslaný SMS zprávou? *

(počet bodů: 1)

- Pouze pro Telefonní bankovníctví a následnou změnu PIN.
- Pouze pro přihlášení v Internetovém bankovníctví a následnou změnu PIN.
- Je možné jej využít ve kterékoliv službě elektronického bankovníctví.

24. Jakou úpravu nemůže klient udělat na platební kartě v Internetovém bankovníctví?

*

(počet bodů: 1)

- blokace karty
- odblokování karty (3x špatně PIN)
- pojištění ke kartě

25. Co se stane, pokud si stávající klient s kreditní kartou požádá o novou kreditní kartu v internetovém bankovníctví? *

(počet bodů: 1)

- Automaticky si bude navyšovat stávající kreditní kartu.
- Požádá si o druhou kreditní kartu a banka tedy žádost zamítne.
- Situace se nestane, protože takovou volbu v internetovém bankovníctví klient nenajde.

26. Jak dlouho pracujete v ČSOB? *

- méně než 1 rok 2–3 roky
- 4-10 let
- 11 a více let

27. Jak velká je pobočka, na které působíte? *

- Malá (1-5 zaměstnanců)
- Střední (6-12 zaměstnanců)
- Velká (13 a více zaměstnanců)

28. Kolik je Vám let? *

- do 25 let
- 25–34 let
- 35–44 let
- 45–54 let
- 55 a více let

29. Jste: *

- Žena
- Muž

30. Jak byste ohodnotili svoje znalosti digitálních kanálů pro obsluhu klientů? *

- Výborně (1)
- Uspokojivě (2)
- Dobře (3)
- Dostatečně (4)
- Nedostatečně (5)

Příloha 2: Výstupní dotazník DIGI Heroes

DIGI Hero – výstupní dotazník

Cílem je zjistit zpětnou vazbu na program DIGI Hero. Pojďme na to (více než 15 minut to trvat nebude).

* Povinné

1. U jakých operačních systémů je možnost přihlášení se do služby Smartbanking pomocí scanu obličeje? *

(počet bodů: 1)

- Android
- iOS
- Android, iOS

2. Na které portály dceřiných společností se klient dostane přímo v aplikaci Smartbanking? *

(počet bodů: 1)

- Penzijní portál, Portál ČSOB Investice, Klientská zóna ČSOB Pojišťovny, Portál ČMSS
- Portál ČSOB Investice, Klientská zóna ČSOB Pojišťovny
- Hypoteční zóna, Portál ČSOB Investice, Klientská zóna ČSOB Pojišťovny

3. Pokud si terminál či bankomat vyžádá při použití Google Pay PIN, jaký PIN mám zadat? *

(počet bodů: 1)

- PIN ke Google účtu
- PIN k telefonu
- PIN k plastové kartě

4. Potřebuji být se zařízením připojený k internetu, pokud chci platit prostřednictvím Garmin Pay? *

(počet bodů: 1)

- ne
- pouze jednou za čas
- ano

5. Pokud ztratím zařízení s aktivovanou aplikací Apple pay, co musím udělat? *

(počet bodů: 1)

- Musím si nechat odřadit virtuální karty v daném zařízení.
- Musím si nechat zablokovat všechny plastové karty.
- Nemusím dělat nic, zařízení je zabezpečeno PINem/otiskem prstu/scanem obličeje.

6. Nabízí mi Smartbanking možnost odblokování PINu k platební kartě? *

(počet bodů: 1)

- ano, prostřednictvím funkce: "Zobrazit PIN"
- ano, je zde samostatná funkce s názvem: "Odblokování PINu"
- ne

7. Bude klient zadávat při první platbě v rámci ČSOB ve Smartbankingu ověřovací SMS? *

(počet bodů: 1)

- ano, pro platbu vyšší 10.000Kč
- ne
- ano

8. Kde může klient změnit částku trvalého příkazu online? *

(počet bodů: 1)

- Internetové bankovníctví, Smartbanking
- nikde, musí na pobočce
- Internetové bankovníctví

9. Které pojišťovací produkty může klient zřídit online? *

(počet bodů: 1)

- Internetová rizika, Právní ochrana, Povinné ručení
- Havarijní pojištění, Pojištění stavby, Pojištění odpovědnosti
- Rento, Povinné ručení, Pojištění pravidelných plateb

10. Od kolika let je možné využívat služeb X-pays? (Google, Garmin, Apple) *

(počet bodů: 1)

- od 18 let
- od 15 let
- od 8 let

11. Jaké jsou možnosti pro odblokování Elektronického bankovníctví Poštovní spořitelny? *

(počet bodů: 1)

- Odblokování si může klient provést sám v Internetovém bankovníctví, přes pobočku nebo Helpdesk ELB.
- Odblokování je možné provést pouze přes pobočku.
- Odblokování provádí pouze pobočka nebo Helpdesk ELB.

12. Jakou úpravu nemůže klient udělat na platební kartě v Internetovém bankovníctví?

*

(počet bodů: 1)

- odblokování karty (3x špatně PIN)
- blokace karty
- pojištění ke kartě

13. Co se stane, pokud si stávající klient s kreditní kartou požádá o novou kreditní kartu v internetovém bankovníctví? *

(počet bodů: 1)

- Požádá si o druhou kreditní kartu a banka tedy žádost zamítne.
- Situace se nestane, protože takovou volbu v internetovém bankovníctví klient nenajde.
- Automaticky si bude navyšovat stávající kreditní kartu.

14. Ohodnoťte prosím spokojenost s LM DIGI Hero (hodnoťte jako ve škole 1-5). *

	1	2	3	4	5	neshlédnut
Start s Radkem Hájkem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daily banking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zhodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FOP a PO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Je něco, co byste rádi v DIGI Hero zlepšili?

16. Je něco, co byste rádi v DIGI Hero pochválili?

17. Přenášíte znalosti ze školení DIGI Hero na ostatní kolegy na pobočce? *

- ano
- ne

18. Jak dlouho pracujete v ČSOB? *

- méně než 1 rok 2–3 roky
- 4-10 let
- 11 a více let

19. Jak velká je pobočka, na které působíte? *

- Malá (1-5 zaměstnanců)
- Střední (6-12 zaměstnanců)
- Velká (13 a více zaměstnanců)

20. Kolik je Vám let? *

- do 25 let
- 25–34 let
- 35–44 let
- 45–54 let
- 55 a více let

21. Jste: *

- Žena
- Muž

22. Jak byste ohodnotili svoje znalosti digitálních kanálů pro obsluhu klientů? *

- Výborně (1)
- Uspokojivě (2)
- Dobře (3)
- Dostatečně (4)
- Nedostatečně (5)