

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO  
PRAHA**

bakalářské kombinované studium  
2009 – 2012

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Lenka Bezoušková

Specifika vzdělávání osobních bankéřů

**Praha 2012**

**Vedoucí bakalářské práce:**  
doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.

**COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Combined Part time Studies  
2009 - 2012

**BACHELOR THESIS**

Lenka Bezoušková

Specification of personal banker education

**Prague 2010**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:**  
doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Litoměřicích, dne 5. 3. 2012

*Lenka Bezoušková*

### **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé práce doc. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D. za vstřícný a trpělivý přístup. Také chci poděkovat své rodině za podporu, kterou mi během celého studia poskytovala.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním pracovníků. Je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretickou část tvoří první dvě kapitoly, kdy první kapitola předkládá charakteristiku vzdělávání pracovníků a charakteristiku základních pojmů vzdělávání pracovníků, dále, strategie, které vzdělávání pracovníků ovlivňují. Do hloubky se věnuje především systematickému vzdělávání pracovníků a popisuje jeho fáze, které jsou identifikace potřeb a definování cílů, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání pracovníků. Druhá kapitola se věnuje faktorům, které se promítají do vzdělávání v obchodních bankách, konkrétně bankovní strategii, organizační struktuře, legislativě, a kodexům a standardům. V praktické části popisují vzdělávací modul pro pozici osobního bankéře ve fiktivní obchodní bance působící v České republice.

## **Klíčové pojmy**

Faktory ovlivňující vzdělávání v bankovníctví, metody vzdělávání, strategie organizace, systémové vzdělávání, vzdělávání pracovníků, vzdělávací strategie.

## **Annotation**

This bachelor's thesis deals with the company employees education. It is divided into theoretical and practical part. The theoretical part consists of two chapters. The first chapter presents the characteristics and definitions of basic terms of company employees education, also strategies that affect the employees education. It analyzes in depth mainly the systematic training of employees and describes the phases such as identifying needs and defining goals, planning, implementation and evaluation of employees education. The second chapter examines the factors that are reflected in training in commercial banks, namely bank strategy, organizational structure, legislation and codexis and standards. The practical part is devoted to description of the training module for personal banker position in a fictional commercial bank operating in the Czech Republic.

## **Key words**

Factors reflected training in banking, training methods, strategy, organization, system of education, staff training, educational strategies.

## OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>1. VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI .....</b>	<b>10</b>
1.1. Výchova, vzdělávání, rozvoj a kompetence .....	10
1.2. Charakteristika vzdělávání pracovníků .....	11
1.3. Strategie ovlivňující vzdělávání pracovníků .....	13
1.4. Systematické vzdělávání pracovníků .....	15
1.5. Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání pracovníků .....	16
1.6. Plánování vzdělávání pracovníků .....	17
1.7. Realizace vzdělávání pracovníků .....	18
1.8. Hodnocení výsledků vzdělávání pracovníků .....	32
<b>2. SPECIFIKA VZDĚLÁVÁNÍ V OBCHODNÍCH BANKÁCH ....</b>	<b>34</b>
2.1. Bankovní systém ČR .....	34
2.2. Faktory ovlivňující vzdělávání v obchodních bankách .....	35
<b>3. ZÁKLADNÍ ÚDAJE FIKTIVNÍ OBCHODNÍ BANKY XY .....</b>	<b>40</b>
3.1. Charakteristika obchodní banky XY .....	40
3.2. Bankovní strategie XY .....	40
3.3. Organizační struktura obchodní banky XY .....	41
3.4. Vzdělávací strategie banky XY .....	43
<b>4. POPIS VZDĚLÁVACÍHO MODULU PRO POZICI OSOBNÍHO BANKÉŘE .....</b>	<b>45</b>
4.1. Charakteristika pozice osobního bankéře v bance XY .....	45
4.2. Definice potřeb a cílů vzdělávání pro pozici osobního bankéře .....	46
4.3. Plán a realizace vzdělávacího modulu pro pozici osobního bankéře .....	46
4.4. Hodnocení výsledků vzdělávání pro pozici osobního bankéře .....	50
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>52</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>54</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>56</b>

## ÚVOD

Mnoho dnešních podniků si uvědomuje, že znalosti a dovednosti jejich pracovníků jsou jejich konkurenční výhodou a tvoří jeden z nejdůležitějších prvků mozaiky nutné k dosažení úspěchu. Vzdělávání pracovníků pomáhá znalosti a dovednosti pracovníků utvářet, rozšiřovat a udržovat. Zároveň pomáhá podniku vyrovnávat se s novými situacemi, které ho potkávají. Tak, aby vzdělávání pracovníků plnilo tyto funkce, je nutné k němu přistupovat systematicky s návazností na strategii podniku. Systematické vzdělávání pracovníků je cyklus, který se skládá s na sebe navazujících fází. Každá z těchto fází má svá specifika a vyžaduje důkladnou přípravu tak, aby bylo vzdělávání efektivní a investice do vzdělávání se podniku vraceli ve formě plnění vytyčených obchodních cílů.

Pro efektivní model vzdělávání je však také nutné přihlídnout ke specifickým pro daný obor podnikání a danou pozici a ty pak zahrnout do všech fází systematického vzdělávání pracovníků.

*Ve své bakalářské práci si kladu za cíl zmapovat specifika vzdělávání pozice osobního bankéře a jejich promítnutí do tvorby vzdělávacího modulu pro vybranou pozici.*

Impulsem pro volbu pozice osobního bankéře je osobní zkušenost z bankovníctví a především fakt, že v oblasti finančnictví je úspěch více než kde jinde závislý na lidech, jejich znalostech, chování a dovednostech.

V náplni práce osobního bankéře je péče o klienty, analýza jejich požadavků, finanční plánování a poskytování odborného poradenství. Zároveň musí obchodní bankéř vytvářet obchodní příležitosti za účelem realizace zisku. Z hlediska vzdělávání je proto nutné nastavit širokou paletu vzdělávacích modulů.

Práce je členěna na dvě části. V první části ve dvou kapitolách předkládám teoretický základ práce na základě analýzy primárních a sekundárních zdrojů.



První kapitola se věnuje vzdělávání pracovníků v obecné rovině, jeho charakteristice a charakteristice k němu se vztahujících základních pojmů. Dále je podrobně rozebráno systematické vzdělávání pracovníků a jeho jednotlivé fáze, kam patří identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání pracovníků, plánování vzdělávání pracovníků, realizace vzdělávání pracovníků a hodnocení výsledků vzdělávání pracovníků.

Druhá kapitola se věnuje specifickým faktorům v bankovníctví, které ovlivňují vzdělávání jako je bankovní strategie, organizační struktura, legislativa a normy a kodexy a to z pohledu banky jako celku.

V praktické části popisují vzdělávací modul pro pozici osobního bankéře ve fiktivní obchodní bance působící v České republice právě a to především z obsahové části s ohledem na specifické podmínky bankovního prostředí, které jsou definovány v teoretické části této práce. Ke splnění cíle této bakalářské práce jsem zvolila metodu analýzy a syntézy, s pomocí, které popisují vzdělávací model vybrané pozice.

Jako podklad pro tuto bakalářskou práci byla použita odborná literatura, odborné studie a interní dokumenty zaměstnavatele. Dále byly použity volně dostupné informace z internetových zdrojů.

# 1. VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI

Vzdělávání pracovníků je ve většině organizací klíčovým úkolem personálních oddělení. Praxe několikrát ukázala, že investice do vzdělávání a rozvoje lidského potenciálu jsou jedním z pilířů úspěšné organizace.

*„Pro podniky je důležité, aby s vyspělými technologiemi pracovali lidé technicky, vědomostně, ale i fyzicky (zdravotně) zdatní, schopni pružně reagovat na uvedené změny, lidé tvořiví, schopní realizovat inovace. V současnosti hledají podniky optimální způsoby organizace práce, přispívající k jejich efektivnějšímu fungování. V takových případech je také nezbytná schopnost týmové práce, vhodného vedení a pozitivní motivace podřízených rovněž schopnost úspěšné komunikace a spolupráce se zákazníky. Uvedené skutečnosti vytvářejí na podniky tlak, aby pochopily, že nezbytná je rovněž investice do lidského kapitálu jejich zaměstnanců a rozvíjení jejich kompetencí.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 70)*

## 1.1. Výchova, vzdělávání, rozvoj a kompetence

V této podkapitole budou předloženy definice pojmů, které se budou prolínat celou touto prací a to tak jak je definují autoři odborné literatury, která sloužila jako podklad k vytvoření této práce. Jedná se o pojmy **rozvoj**, **výchova**, **vzdělávání a kompetence**.

K **rozvoji** zaměstnanců podniku napomáhá **výchova a vzdělávání**. Tyto procesy spolu úzce souvisí a navzájem se ovlivňují. (Vodák a Kucharčíková, 2011). **Rozvojem** lze chápat jako dosažení žádoucí změny a **vzdělávání** jako organizovaný a institucionalizovaný způsob učení se. **Učením** rozumíme proces změny, který zahrnuje jak nové vědění tak konání. (Hroník, 2007). Vodák a Kucharčíková (2011) chápou **výchovu** obecně jako proces vytváření osobnosti člověka a **vzdělávání** jako formu dotváření a rozvoje osobnosti.

Pro potřeby výkladu podstaty podnikového vzdělávání lze tamtéž nalézt definici, že **výchovou** se rozumí „ *proces tvorby vzdělávacích návyků a schopností transformovat získané poznatky (vzdělání) do požadované normy chování, resp. schopností odevzdávat či využívat získané poznatky při realizaci záměrů a cílů, ať už vlastních nebo podnikových.*“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 76). **Proces výchovy a vzdělávání** je možné chápat jako spojení těchto atributů:

Kdo? – subjekt vzdělávání

Jak? – forma vzdělávání

Co? – obsah vzdělávání

Proč? – motivace ke vzdělávání

Kdy? – časová dimenze procesu vzdělávání.

**Kompetenci** lze chápat jako znalosti, dovednosti, zkušenosti a vlastnosti, které podporují dosažení cíle. (Hroník, 2007). Vodák a Kucharčíková (2011) hovoří o **kompetenci pracovníka**, ve kterém jde „*o přístup, o chování vedoucí k očekávanému výsledku. Kompetence představuje soubor chování pracovníka, který musí použít, aby úspěšně zvládl úkoly své pracovní pozice.*“ (Vodáka a Kucharčíková, 2011, s. 71)

## 1.2. Charakteristika vzdělávání pracovníků

Firemní vzdělávání každého podniku je specifické jeho zaměřením, vždy ale musí jednoznačně navazovat na strategii dané organizace. Posilovat její silné stránky a eliminovat slabé stránky v oblasti lidských zdrojů.

Bartoňková (2010) charakterizuje vzdělávání pracovníků neboli podnikové/firemní vzdělávání jako hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí.

Vodák a Kucharčíková (2011) vidí vzdělávání pracovníků jako „*opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální*

*předpoklady vzdělávání. Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolování, přeškolení a rozvoj, iniciované a financované podnikem“.* (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 81)

Bartoňková (2010) do vzdělávání pracovníků řadí následující aktivity:

- **vzdělávání v rámci adaptačního procesu** - přípravu pracovníků na vykonávání dané pracovní činnosti
- **prohlubování kvalifikace** – doškolování v oboru dané pracovní pozice
- **rekvalifikaci** – přeškolení, tak aby byl pracovník schopen plně nebo částečně zastoupit jinou pracovní pozici
- **profesní rehabilitaci** – opětovné zařazení pracovníků na dosavadní pracovní pozici, např. v případě dlouhé absence ze zdravotních důvodů
- **zvyšování kvalifikace** – oblast rozvoje

Vzdělávání pracovníků by mělo podpořit dosažení vytyčených cílů podniku, zvyšovat jeho konkurenceschopnost a schopnost přizpůsobit se poptávce trhu, zároveň nabídnout totéž pracovníkovi. *„Základním úkolem systému podnikového vzdělávání je umožnit zaměstnancům podniku neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, získat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků po stránce jejich potenciálu a osobnosti.“* (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 82). *„Investice podniků do vzdělávání a rozvoje vlastních lidí jsou nástrojem přitažení a stabilizace lidského kapitálu a stávají se rovněž nástrojem dosahování lepší návratnosti těchto investic.“* (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 85).

Organizace volí různé přístupy ke vzdělávání pracovníků. Ve zvoleném přístupu se většinou odráží to, jaký podíl vidí vedení organizace v rozvoji lidského kapitálů pro výkonnost a dosažení cílů organizace.

*„Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Vyžaduje to nezbytnou spolupráci*

*více odborů či oddělení v podniku i spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi.“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 80)*

### **1.3. Strategie ovlivňující vzdělávání pracovníků**

Vzdělávání pracovníků vychází ze strategie vzdělávání dané organizace a ta je podřízena strategii organizace a strategii řízení lidských zdrojů. Následující řádky nastíní provázanost těchto strategií se vzděláváním pracovníků.

Obecná definice strategie je řízení určité činnosti k dosažení základních cílů, obecný postup, umění koncepčně dosahovat stanovených cílů. (kol. autorů, 1999 s. 295, in Bartoňková, 2010). Strategie jako taková určuje dlouhodobý směr organizace ve snaze získat určitou konkurenční výhodu. (Bartoňková, 2010)

#### **Strategie organizace**

Strategie organizace tvoří základ pro vytváření dalších strategií jednotlivých oddělení v dané organizaci a tedy i strategii vzdělávání. V obecné rovině plní strategie organizace dvě hlavní úlohy:

- 1. „Vymezení prostoru pro strategické plánování firmy, tedy pro rozhodnutí o tom jaké zákazníky a na jakých trzích bude firma obsluhovat, jaké produkty jim bude poskytovat a z jakých zdrojů bude při svém podnikání čerpat.“*
- 2. „Stát se motivujícím nástrojem pro zaměstnance, ale často i pro dodavatele, investory, a někdy i pro zákazníky.“ (Plamínek – Fišer, 2005, s. 89, in Bartoňková, 2010, s. 36)*

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

Navazuje na strategii organizace a je to vyústění strategie organizace do konkrétních aktivit směřujících k dosažení cílů vytyčených ve strategii

organizace. (Koubek, 2010). Bartoňková (2010) jako nejčastější koncepty řízení lidských zdrojů zmiňuje *Řízení pracovního výkonu*, *Řízení podle kompetencí* a *metodu Balanced Scorecard (BSC)*.

- *Řízení pracovního výkonu*

Je koncept, kde se rozvíjení pracovních schopností člověka považuje za součást jeho pracovních úkolů a za složku jeho výkonu. K řízení pracovního výkonu mimo jiné slouží „plánující a hodnotící formulář“, který vyplňuje zaměstnanec společně se svým nadřízeným. Cílem celého konceptu je spojit cíle organizace a jednotlivých pracovníků, zvýšit jejich podíl na plnění cílů organizace a dosáhnout toho, aby zaměstnanec pracoval efektivněji. Vzhledem k tomu, že nedílnou součástí tohoto konceptu je rozvoj pracovníků jeho principy se promítají do vzdělávací strategie. (Bartoňková, 2010)

- *Řízení podle kompetencí*

Tento přístup řeší „firemní problémy na úrovni kompetencí konkrétních lidí, jež pro firmu pracují. Tato metodika pomáhá tyto konkrétní lidi najít a zajisti, aby potřebné kompetence efektivně získali, přičemž umožňuje vidět vzájemné souvislosti jednotlivých personálních činností a jejich provázanosti s firemním vzděláváním.“ (Bartoňková, 2010, s. 82). Stěžejním konceptem je pak tzv. kompetenční pravidlo. „Podle něho lze všechny problémy firmy převést na konkrétní chybějící nebo nedostatečné kompetence konkrétních lidí.“ (Bartoňková, 2010, s. 82).

- *Balanced Scorecard (BSC)*

Balanced Scorecard (BSC) lze česky přeložit jako *system vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku*. Tato metoda klade důraz na měření výkonu se zaměřením na vazbu mezi [strategií](#) a operativními činnostmi. Metoda BSC vznikla jako reakce na zjištění, že řada strategických záměrů nebyla aplikována do praxe. Základem je sledování finančních ukazatelů a ukazatelů zaměřených na zákazníky, firemní procesy a zaměstnance.

V praxi je možné se setkat s kombinací některých přístupů strategie řízení lidských zdrojů.

### **Strategie firemního vzdělávání**

Strategie firemního vzdělávání je závislá na nadřazených strategiích, kterými jsou zmíněné strategie výše, tedy podniková a strategie řízení lidských zdrojů. Stejně jako nadřazené strategie je firemního vzdělávání vytvářena na dobu 3-5 let a vzhledem ke své návaznosti na ně, se i ve strategii firemního vzdělávání objevují prvky z metod, které z nich vyplývají.

#### **1.4. Systematické vzdělávání pracovníků**

Jedním z nástrojů realizace strategického přístupu ke vzdělávání pracovníků je systémový přístup. Systémový přístup umožňuje nastavit vzdělávací model, který odpovídá požadavkům organizace, managementu, pracovníků. (Bartoňková, 2010)

Systematické vzdělávání je „opakující se cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ (Koubek, 2010, s. 259)

Autor jako přednosti systematického vzdělávání uvádí: „soustavnou přípravu pracovníků bez nutnosti přijímat nové pracovníky, průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle potřeb organizace, zlepšování kvalifikace, znalosti, dovednosti i osobnosti pracovníka, zlepšení pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb, zlepšování vzdělávacího procesu – zkušenosti z předchozího cyklu se berou v potaz v cyklu následujícím.“ (Koubek, 2010, s. 260)

Většina autorů, stejně tak Koubek a Vodák s Kucharčíkovou, dělí cyklus systematického vzdělávání pracovníků na následující čtyři základní fáze:

- 1. Identifikaci potřeb a definování cílů vzdělávání pracovníků**
- 2. Plánování vzdělávání pracovníků**
- 3. Realizaci vzdělávání pracovníků**
- 4. Hodnocení výsledků vzdělávání pracovníků.**

Všem fázím systémového vzdělávání pracovníků je nutné věnovat patřičnou pozornost, tak aby se zdroje vynaložené organizací na vzdělávání efektivně vrátili.

### **1.5. Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání pracovníků**

Tak aby podnik efektivně nastavil vzdělávání pracovníků, je nutné získat a analyzovat data, která mu pomohou identifikovat potřebu a cíle vzdělávání.

Při každé takové analýze je třeba brát v potaz problémy organizační a procesní, které nelze vzděláváním řešit a ukázat na jejich podíl na nastalé situaci.

Při identifikaci potřeb a cílů je nutné analyzovat výkonnost standardní, tedy optimální, plánovanou a požadovanou a výkonnost současnou, popř. její vizi v případě implementace nové strategie. Rozdíl mezi těmito ukazateli představuje výkonnostní mezeru. Jako výkonnostní standard lze použít standard samotné organizace, kterého není dosahováno popř. standardy jiných úspěšných podniků ze stejného nebo podobného odvětví. Zároveň je nutné na začátku analýzy vydefinovat standardy s rozpadem na jednotlivé divize, oddělení a pracovníky dané organizace. (Koubek, 2010)

Každé analýze by měla předcházet fáze sběru informací. Existují různé metody sběru informací, které jsou využívány podle možností dané organizace a zacílení požadované informace. Jedná se například o strukturovaný rozhovor, dotazník, pozorování aj. (Vodák a Kucharčíková, 2011). Vodák a Kucharčíková (2011) upozorňují na důležitost informovat pracovníky



o probíhajícím sběru informací, jeho důvodu, přínosnosti pro podnik a je samé, v případě, že je tato skutečnost opomíjena, mohou být data zkreslená, v důsledku obav a pocitu ohrožení.

Výsledkem analýzy v případě identifikace potřeb a cílů vzdělávání pracovníků by mělo být „zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláním. Dalším výsledkem je pak návrh vhodného vzdělávacího programu.“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 85). Výsledkem tedy je určení, co bude předmětem vzdělávání a kdo bude jeho příjemcem.

## 1.6. Plánování vzdělávání pracovníků

Na fázi analýzy a identifikace úzce navazuje fáze plánování vzdělávání pracovníků. Vodák a Kucharčíková (2011) dělí plánování vzdělávání pracovníků do tří fází:

1. **Přípravná fáze**, kde se specifikují potřeby a analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu.
2. **Realizační fázi**, kde se specifikuje způsob, jak bude vzdělávání probíhat.
3. **Zdokonalovací fáze**, kde se hledají možnosti zlepšit nastavené vzdělávání na základě průběžného hodnocení již proběhlých etap.

Kvalitně vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl dle Koubka (2010) odpovědět na tyto otázky:

- **Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?** (obsah)
- **Komu?** (jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)
- **Jakým způsobem?** (na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)

- **Kým?** (interní či externí vzdělavatele, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)
- **Kdy?** (termín, časový plán)
- **Kde?** (místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)
- **Za jakou cenu, s jakými náklady?** (rozpočtová stránka plánu)
- **Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?** (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)

Na tyto otázky můžeme získat odpovědi už během fáze identifikace potřeby a analýzy dat, nicméně ve fázi plánování by se měli tyto návrhy ujasnit, tak aby vznikla definitivní podoba. Autor vidí jako klíčové důkladně se zabývat především metodami vzdělávání, které budou blíže rozebrány v následující fázi systematického vzdělávání pracovníků.

## 1.7. Realizace vzdělávání pracovníků

Fáze realizace vzdělávání pracovníků skládá z těchto prvků: **cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.** (Vodák a Kucharčíková, 2011)

### Cíle

Definovat správně cíl vzdělávacího kurzu je velmi podstatné. Cíl definuje konkrétně jaké znalosti a dovednosti nabyde účastník po absolvování daného kurzu.

Cíle vzdělávacího procesu dělí Vodák a Kucharčíková na *dvě kategorie*:

1. *Programové cíle*, jedná se o cíle, které jsou cíli celého vzdělávacího programu

2. *Cíle kurzu* (vzdělávací akce), jedná se o cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit, tyto cíle mohou obsahovat ještě další dílčí cíle.

Autoři zároveň upozorňují na nutnost rozlišení cíle a záměru. Záměr vyjádří „co chce lektor v průběhu lekce dělat, proč bude probíráno určité téma“. Cíle říkají, „co budou účastníci po jeho absolvování schopni dělat.“ (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Ve formulaci cíle by mělo být konkrétně vyjádřeno jaké je požadované chování po absolvování vzdělávání a definované normy pro posouzení, zda bylo požadované chování dosaženo. Cíle by tedy měli být měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymezené. Účastníkům by mělo být umožněno se předem seznámit s cíli kurzu, může se pak zvýšit jejich motivace a vnitřní připravenost na předávané informace. V neposlední řadě je nutné zmínit, že cíle by měli být v souladu se strategií celého podniku a především pak se strategií rozvoje lidských zdrojů.

## **Program**

*„Efektivní vzdělávání musí vést k tomu, že se účastníci skutečně něco naučí. Učení je relativně trvalou změnou vědomostí, dovedností, názorů a postojů nebo pracovního chování. Uvedenému požadavku musí být přizpůsoben program konkrétní vzdělávací akce, který obsahuje: časový harmonogram, obsah (témata), použité metody a pomůcky.“* (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 100)

Program vzdělávacího procesu je možné při samotné realizaci kurzu doplňovat. Pro hladký průběh vzdělávání je žádoucí, aby byli účastníci v úvodu seznámeni s obsahem programu daného kurzu, účastníci mohou reagovat a program doplnit o aktuální témata z praxe. Do časového harmonogramu je proto vhodné započítat časovou rezervu, tak aby bylo možné zodpovědět veškeré otázky, které případně vyvstanou a zbyl dostatek času i na zpětnou vazbu. V úvodu by nemělo být opomíjeno zmínit pravidla spolupráce pro daný

kurz, předejde se tak často vyrušování, které odvádí pozornost a přispívá to zároveň ke zvýšení koncentrace účastníků.

## **Motivace**

Motivace účastníků je pro úspěch vzdělávací aktivity velmi důležitá. Motiv *představuje „vnitřní pohnutku způsobující změnu chování člověka a směřující k uspokojení jeho potřeb.“* (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 102). Motivace ke vzdělávání je individuální záležitostí každého jedince, nicméně na ni také silně působí firemní kultura, zkušenost s již získaným vzděláním v organizaci a přístup nadřízeného.

Na motivaci pracovníků v souvislosti s podnikovým vzděláváním působí:

1. *„Hodnota, již účastníci přikládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře a náročnost úkolů v rámci vzdělávacích aktivit. Jsou-li úkoly příliš lehké, ztrácejí účastníci zájem a pozornost, jsou-li naopak příliš náročné, úsilí účastníků se v průběhu kurzu bude snižovat.“*
2. *„Okolnost, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání, nebo jde jen o jednorázovou akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb účastníků.“* (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 102).

Autoři zároveň upozorňují na důležitost, aby podniky v dnešní době disponovaly vhodným systémem motivace ke vzdělávání. Stimulační faktory k vytvoření vhodného motivačního systému v souvislosti s podnikovým vzděláváním by měli vycházet ze strategie podniku, z cílů podnikového vzdělávání, respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců podniku, zohledňovat specifika podniku a regionu a reagovat na celospolečenskou situaci v zemi. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Důležitou roli v motivaci zaměstnance hraje jeho nadřízený. Ten by měl být schopen rozpoznat, co motivuje jeho kolegy a s tímto následně pracovat

nejen v rámci vzdělávání zaměstnanců, ale především v rámci zvyšování výkonnosti týmu, kterému vzdělávání pracovníků může pomoci.

## **Metody**

Volbu vhodné metody, popř. metod školení považuje Koubek (2010) za stěžejní. Volba vhodné metody závisí na složení účastníků a na vytyčených učebních cílech. Autor dělí metody do *dvou velkých skupin*:

1. **Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce** (metody „on the job“)
2. **Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště** (metody „of the job“)

Koubek (2010) jako metody nejčastěji používané „on the job“ uvádí:

- **Instruktaž při výkonu práce**

Jedná se o nejjednodušší a nejčastěji využívanou metody „on the job“. Zkušený pracovník, případně vedoucí pracovník, předvede pracovní postup a vzdělávaný si jej osvojí pozorováním a napodobováním při výkonu svého pracovního úkolu.

*Výhody:*

rychlý zácvik, přirozené seznámení se spolupracovníky.

*Nevýhody:*

možnost využití (dílní pracovní postupy), krátkodobé působení, tlak pracovních úkolů a pracovního prostředí (hlučnost).

- **Coaching**

Jedná se o „soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita.“ (Koubek, 2010, s. 267)

*Výhody:*

úzká spolupráce, která vzhledem k úzké spolupráci vytváří prostor pro stanovení pracovní kariéry vzdělávaného, soustavná informovanost o hodnocení práce vzdělávaného.

*Nevýhody:*

tlak pracovních úkolů a pracovního prostředí.

- **Mentoring**

Obdoba coachingu, rozdíl je ve větší odpovědnosti kladené na vzdělávaného, který si při této metodě vybírá sám rádce (mentora), který v případě akceptace požadavku být mentorem, se stává jeho patronem.

*Výhody:*

stejně jako u coachingu, navíc je zde vlastní iniciativa vzdělávaného, volba vzoru a neformální vztah, který je zde vzniká

*Nevýhody:*

stejně jako u coachingu, navíc zde hrozí chybná volba mentora.

- **Counselling**

Vzájemné předávání zkušeností mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, jedná se o oboustranný příjem, možnost konzultace a ovlivňování navzájem. Nejčastěji mezi nadřízeným a podřízeným.

*Výhody:*

Oboustranný příjem – vzdělávaný se vyjadřuje ke své práci, předkládá vlastní návrhy pro řešení eventuálních problémů, vzdělavatel tím získává zpětnou vazbu na svůj styl vedení, inspiraci pro řešení eventuálních problémů přímo z týmu a tím získává i lepší prostor pro přijetí eventuálního řešení.

*Nevýhody:*

časová náročnost, překonávání bariéry nedůvěry v komunikaci.

- **Asistování**

Tradiční metoda, kdy je vzdělávaný přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, dělá mu jakéhosi asistenta a tím se učí pracovním postupům.

*Výhody:*

důraz na praktickou stránku, získání povědomí o praktické pracovní náplni pracovního dne.

*Nevýhody:*

v případě, že vzdělávaný je přiřazen pouze k jednomu zkušenějšímu pracovníkovi, dostává informace jen z jednoho zdroje a hrozí osvojení pracovních návyků, které mohou být nevhodné, a vzdělavatel si je již osvojil, toto riziko hrozí i přestože bývají vybíráni jako vzdělavatelé ti nejlepší pracovníci.

- **Pověření úkolem**

Metoda používána nejčastěji u řídicích a tvůrčích pracovníků, popř. jako závěrečná fáze metody asistování. Pracovník je pověřen úkolem, ke kterému jsou mu vytvořeny podmínky, a je během plnění úkolu sledován vzdělavatelem.

*Výhody:*

podněcuje k samostatnosti a tvůrčímu jednání, pracovník sám zjistí, které úkony je nutné si zopakovat.

*Nevýhody:*

hrozí zde možnost chybovosti, která může mít za následek snížení sebevědomí vzdělávaného popř. ohrozit důvěru jeho nadřízeného v pracovní schopnosti vzdělavatele. Toto riziko by mělo být zohledněno už při zadávání úkolu.

- **Rotace práce (cross training)**

Vzdělávaný pracovník rotuje po odděleních dané organizace. V každém oddělení je určitý čas, během kterého je pověřen úkolem či úkoly. S touto

formou se v praxi setkáváme například u absolventů a řídicích pracovníků, kde bývá rotace zpravidla u jednotlivých pracovních míst oddělení, za které bude vedoucí pracovník odpovědný a u oddělení, se kterými bude nejvíce spolupracovat.

*Výhody:*

seznámení s organizací, při řešení pracovních situací je pracovních schopen se na ně podívat provázaně i na další oddělení, ujasnění zaměření v případě absolventů.

*Nevýhody:*

stejně jako u metody pověření úkolem.

- **Pracovní porady**

Vzdělavatel, v tomto případě nadřízený pracovník, seznamuje vzdělávané, podřízené pracovníky, s problémy a řešeními nejen daného oddělení, ale i celé organizace.

*Výhody:*

*„Výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšují nejen informovanost pracovníků, ale i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či organizací, motivují je k projevům individuální aktivity a iniciativy. Je to neformální metoda, která může dosti účinně přispět i k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků.“*  
(Koubek, 2010, s. 269)

*Nevýhody:*

časový problém, porady v pracovní době ji zkracují, porady mimo pracovní dobu v praxi naráží na neochotu některých pracovníků k účasti, možnost ovlivnění skupiny negativní reakcí jednotlivce k probíraným tématům.

Koubek (2010) upozorňuje, že u většiny výše zmíněných metod „**on the job**“ jde především o individuální a partnerský přístup.



U metod „**off the job**“ se jedná ve většině případů o hromadné vzdělávání. Jejich realizace probíhá nejčastěji ve zvláštních zařízeních k tomu určených (počítačové učebny, vývojová pracoviště), přímo v organizaci např. v zasedacích místnostech, které se k tomuto účelu upraví, případně přímo v organizaci, která se vzděláváním zabývá profesionálně a byla danou organizací na vzdělávání najata. Koubek (2010) jako nejčastější metody v této kategorii například zmiňuje:

- **Demonstrování** (praktické, názorné vyučování)

Tato metoda názorným způsobem a za použití techniky, která ji pomůže nasimulovat co nejvíce pracovní prostředí nebo situaci předává zkušenosti i dovednosti.

*Výhody:*

možnost vyzkoušet si osvojené dovednosti bez rizika způsobení škody.

*Nevýhody:*

podmínky se mohou lišit od těch na pracovišti

- **Případové studie**

Jedná se o simulaci situace nebo organizačního problému. Účastníci, buď jednotlivě, nebo ve skupinách, po prostudování navrhnou řešení. Využívá se často u řídicích nebo tvůrčích pracovníků.

*Výhody:*

rozvoj analytického myšlení, v případě reálného problému možnost konfrontace důsledků zvoleného řešení.

*Nevýhody:*

vysoké požadavky na přípravu, vzdělavatel by měl předem vědět, že mají účastníci patřičné znalosti, v případě skupinového řešení nutná pozornost vzdělavatele, aby vypožoroval tzv. tahouny.

- **Workshop** (skupinové cvičení – group exercise)

Jedná se o komplexní případovou studii, která řeší praktické problémy v týmu.

*Výhody:*

podporuje týmovou práci a týmového ducha.

*Nevýhody:*

obdobné jako u případové studie.

- **Brainstorming**

Varianta případové studie, účastníci navrhnou řešení, která jsou poté předmětem diskuse, jejímž výsledkem je optimální návrh nebo kombinace návrhů.

*Výhody:*

přináší nové nápady alternativní přístupy, podporuje kreativitu.

*Nevýhody:*

obdobné jako u Případové studie.

- **Simulace**

Základem je podrobný scénář na základě, kterého jsou účastníci požádáni, aby během určité doby učinili rozhodnutí. Nejčastěji se jedná o situaci simulující běžné pracovní situace v manažerských pozicích.

*Výhody:*

formuje především schopnost vyjednávat a rozhodovat se.

*Nevýhody:*

náročná příprava, vzdělavatel musí taktně a vhodnou formou usměrňovat vzdělávané.

- **Hraní rolí** (manažerské hry)

Na základě připraveného scénáře je účastníkům určena role a řešení konkrétního problému. Scénář může ponechávat volnost, ale problém k řešení je nutné vždy konkretizovat. Tato metoda je orientovaná na rozvoj praktických schopností vzdělávaných a vyžaduje jejich aktivitu a hravost. Je vhodná pro vedoucí pracovníky nebo pracovníky, kteří pracují s lidmi.

*Výhody:*

učí samostatnému myšlení, empatii a ovládání emocí.

*Nevýhody:*

náročná příprava.

- **Assessment centre** (development centre, diagnosticko-výcvikový program)

Je metoda moderní a odborníky vysoce hodnocená. Používá se nejčastěji pro výběr zaměstnanců v řídicích pozicích, ale i pro jejich vzdělávání. Účastníci plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce manažera. Úkoly, které se během průběhu upravují podle připraveného scénáře, tak aby byly různě stresově náročné, a jejich optimální řešení, jsou předem připraveny počítačem. Assessment centre je nejvyšší forma metod založených na případových studiích.

*Výhody:*

osvojení znalostí a manažerských dovedností, překonávání stresu, jednání s lidmi, timemanagement

*Nevýhody:*

náročnost na přípravu a technické vybavení.

- **Outdoor training/learning (adventure education)**

Tato metoda je nejčastěji využívána pro vzdělávání vedoucích pracovníků a může se odehrávat v přírodě. Jedná se o úkoly, které mají podobu nějaké

sportovní hry nebo pohybové aktivity, úkol je řešen v týmu. Poté následuje diskuse o použitých manažerských metodách a možnostech dalších řešení, případně vylepšení použitého řešení.

*Výhody:*

propojení rekreačně relaxační aktivity, která efektivní metodou učí manažerským dovednostem.

*Nevýhody:*

náročnost na přípravu, bariéra ze strany účastníků k pohybovým aktivitám (obavy ze zesměšnění)

- **E-learning (vzdělávání pomocí počítačů)**

V praxi se s touto metodou setkáváme nejvíce ve formě e-learningových kurzů, kde je vzdělávanému předložena teorie a poté si formou testu nebo cvičení osvojuje získané vědomosti.

*Výhody:*

časová efektivita, možnost kurzy „šít na míru“ a tím získaná možnost dopadu na všechny pracovníky.

*Nevýhody:*

Vybavení.

Většina těchto metod bývá v praxi uplatňována pro školení řídicích pracovníků. Obrázek 1: Účinnost metod vzdělávání ukazuje použitelnost a účinnost jednotlivých metod.

Obrázek 1: Účinnost metod vzdělávání

KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ		
Pomocí přednášek, diskusí, výukových dílen, jednodušších počítačových programů	Předáváním pracovních zkušeností, vzdělávání 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, 2010, str. 274

První skupinu považuje autor za vhodnou především pro dělnické profese, druhou pro vzdělávání specialistů a vedoucích pracovníků. V praxi se setkáváme s prolínáním obou skupin s určitými úpravami tak aby bylo možné je aplikovat na konkrétní pozici.

### Účastníci

Klíčovým prvkem podnikového vzdělávání jsou sami jeho účastníci. Každý z účastníků zároveň preferuje jiný styl učení. Ve fázi plánování vzdělávání je možné, například formou dotazníků, zjistit jaké typy učení účastníci preferují. (Vodák a Kucharčíková, 2011). „*Vyhovující styl učení je vhodné chápat nikoli jako pevný rys osobnosti, ale spíše jako typ adaptivní orientace, která je ovlivněna psychologickým základem, specializací, kariérou a charakterem*

*problémů, které daná osoba převážně řeší. Když se podaří sladit styl vzdělávání se stylem učení, pak si jednotlivci ze vzdělávací aktivity dokážou často odnést více, než sami předpokládali.*“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 108)

Kolb, Honey a Mumford zkoumali důsledky učebních stylů a definovali čtyři základní styly učení:

1. **Aktivisté** cítí dobře tady a teď. Dominují u nich okamžité zkušenosti a mají snahu projevit se v krátkodobých krizích.
2. **Reflektor** znamená „osoba odrážející názory“. Tato osoba ráda stojí v pozadí, analyzuje údaje dříve, než dojde k závěru, má tendenci k opatrnosti
3. **Teoretici** touží po základních principech, teoriích, modelech nebo systémech. Oceňují racionalitu a logiku, mají snahu být objektivní a analytičtí.
4. **Pragmatici** jsou lidé pátrající po nových myšlenkách, často se chopí první příležitosti, aby experimentovali s aplikacemi. Tito účastníci se z kurzů vracejí plni nových myšlenek, které chtějí vyzkoušet v praxi. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Je také potřeba brát zřetel na faktory, které ovlivňují motivaci účastníka k učení. Vodák a Kucharčíková (2011) je dělí do třech skupin:

### **1. Fyzické**

jedná se o fyzickou kondici, která může ovlivnit schopnost vnímání a učení (např. zrak, sluch, stres).

### **2. Emocionální**

jedná se o vnímání sama sebe, podporu ze strany vedení, významně ovlivňují schopnost lidí učit se a měnit se.

### **3. Intelektuální**

nabyté vědomosti a dovednosti mohou proces učení podpořit, ovšem v případě, že nejsou v rozporu s nabízenou novou informací.

## Lektoři

*„Osobnostní předpoklady lektorů jsou významným předpokladem úspěšného vzdělávání. Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností jen tak si může zajistit respekt a důvěru klientů a zastávat všechny potřebné role. Díky lidské zralosti si dokáže zachovat odstup i ve vypjatých a konfliktních situacích a sloužit potřebám účastníků.“* (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 118). Autoři poukazují na další významný předpoklad a to vysokou míru sociální inteligence a to nejen ve formě komunikační dovednosti, ale především i empatie a přiměřeného zvládnání emocí. Autoři se domnívají, že u dobrého lektora platí *„že hodně poslouchá, podporuje, povzbuzuje účastníky v aktivitách, poskytuje jim reálnou zpětnou vazbu, je trpělivý a nebagatelizuje snahu účastníků o učení, případně dovysvětlení nejasností. Poskytuje dostatek času na přemýšlení a ujasňování, nedává příliš snadné ani příliš těžké úkoly, snaží se podněcovat tvořivou a pozitivní atmosféru k učení a respektuje individualitu každého z účastníků.“* (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 119).

V průběhu procesu vzdělávání se lektor ocitá ve více rolích. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) by měl umět především:

1. Plánovat, organizovat a kontrolovat vývoj a průběh vzdělávání
2. Pomáhat podniku dosáhnout změny a vyřešit problémy s výkonností
3. Doporučit vhodné řešení vzdělávacích aktivit
4. Navrhovat, aktualizovat a adaptovat školící programy
5. Zajistit přípravu a kontrolu učebny, zařízení, techniky a pomůcek
6. Předem seznámit účastníky se záměry a cíli kurzu a připravit se na případné úpravy v závislosti na požadavcích účastníků
7. Používat různé druhy metod a jejich kombinace, nezapomínat přizpůsobovat tempo výuky účastníkům a neustále poskytovat přiměřenou zpětnou vazbu
8. Starat se o zvyšování hodnoty vlastního lidského kapitálu, tedy dbát o svůj vlastní rozvoj.

## 1.8. Hodnocení výsledů vzdělávání pracovníků

Cílem každé vzdělávací aktivity je zvýšit výkon. Hodnocení výsledků pomáhá zjistit, jestli aktivita požadovaný cíl splnila a investice do vzdělávání se organizaci vrátila.

Kritéria hodnocení vzdělávání účastníků mají tedy prokázat, zda vzdělávaný znalosti získal (nezískal a proč), je schopen (není schopen a proč) je použit v praxi a to přináší (nepřináší) hodnotu zákazníkovi, což se projevuje (neprojevuje) ve zvýšení zisku organizace, tedy zda bylo vzdělávání efektivní.

Problémem může být to, že vzdělávání působí se zpožděním a během této doby se objeví další okolnosti, které výkon ovlivní. I proto bývá problémem při hodnocení výsledků vzdělávání nastavit kritéria hodnocení. (Koubek 2010). Autor k tomu uvádí: *„kvalifikace a vzdělání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímou.... Z toho ovšem vyplývá značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování“* (Koubek, 2010, s. 274).

Například Hroník (2007) nabízí matici měření, Obrázek 2, kde jedním činitelem je autor hodnocení a druhým časový horizont.



Obrázek 2: Matice měření

		Horizont hodnocení	
		krátkodobý	dlouhodobý
<b>Hodnocení</b>	<b>Subjektivní</b> (hodnotí sám účastník)	Hodnocení spokojenosti, Dopis sobě a lektorovi	Autofeedback, Rozvojový plán (část), 360 zpětná vazba (sebehodnocení)
	<b>Objektivní</b> (hodnotí pozorovatel)	Test - retest, případové studie, mystery shopping, AC/DC	Rozvojový plán (část), hodnocení nadřazeným, mystery shopping, 360 zpětná vazba (hodnocení druhými), trend výsledků, benchmarking, MBO, BSC

Zdroj: Hroník, 2007, str. 178

Vzdělávání pracovníků je jedním z pilířů úspěšné organizace. Aby bylo efektivní, je nutné k němu přistupovat systematický, v souladu s podnikovou strategií a strategií řízení lidských zdrojů dané organizace. Bartoňková (2010) používá příměru stavby domu, který je metaforou pro organizaci jako celek, tak aby byl celý dům postaven efektivně, je nutné začít od základů a v návaznosti na plán domu, kde se odráží vlivy vnější i vnitřní. Jedině pak budou jednotlivé místnosti v domě (jednotlivá oddělení) a jejich vybavení sloužit svému účelu.

## 2. SPECIFIKA VZDĚLÁVÁNÍ V OBCHODNÍCH BANKÁCH

Vzdělávání pracovníků v obchodních bankách by mělo být v souladu s dlouhodobou strategií dané obchodní banky a zároveň reagovat na momentální obchodní a provozní potřeby a to jak v adaptačním tak i rozvojovém procesu vzdělávání pracovníků.

Tento základní princip je společný pro všechny obchodní společnosti, které chtějí mít efektivní vzdělávací model, který jim pomůže dosahovat zisku. Každé odvětví podnikání má však svá specifika, která je nutné zohlednit při designování vzdělávacího modelu. V bankovníctví jsou tato specifika zastoupena například organizační strukturou, legislativou, která upravuje vznik, provoz a zánik obchodní banky a v provozně obchodním hledisku především bankovním kodexem, Následující kapitola se bude věnovat těmto specifikům.

### 2.1. Bankovní systém ČR

*„Banky jsou finanční instituce, jejichž činností je přijímání depozit a poskytování úvěrů.“ (Palouček 2005, s. 6). „Jsou začleňovány do skupiny finančních zprostředkovatelů, tedy subjektů, které na ziskovém principu realizují tok finančních prostředků mezi ekonomickými subjekty.“ (Kašparovská a kol. 2006, s. 1)*

Česká republika měla do roku [1990](#) jednoúrovňový bankovní systém s monopolem Státní banky československé. Od roku 1990 má Česká republika **dvouúrovňový bankovní systém**, který tvoří:

- *Centrální banka [ČNB](#),*

kteřá je státní instituce, nepodnikatelský subjekt, a její funkcí je zajišťovat cenovou stabilitu státu. Mezi její úkoly patří: emise hotovostních peněz, regulace činnosti bankovních subjektů a uskutečňování bankovního dohledu.

- *Obchodní banky,*

kteří jsou specifické podnikatelské subjekty, a jsou založeny na základě bankovní licence, vydávané ČNB. Poskytnutí je podmíněno vytvořením základního kapitálu v min. výši 500 mil. Kč a předložením návrhu stanov. V závislosti na míře kompetencí dle bankovní licence rozlišujeme banky univerzální (nabízejí široký rejstřík bankovních služeb) a banky specializované (specializují se jen na určitou bankovní službu). Stejně jako ostatní podnikatelské subjekty, i banky obchodují s cílem dosažení zisku. Mezi úkoly obchodní banky patří:

- emise bezhotovostních peněz - představuje vklady a úvěrové operace bank. Na základě vkladů vytváří obchodní banky povinné minimální rezervy u ČNB, poskytují úvěry dalším ekonomickým subjektům.
- finanční zprostředkování - zajištění přesunu finančních prostředků od ekonomicky přebytkových subjektů k subjektům deficitním
- bezhotovostní platební styk - uskutečňování plateb prostřednictvím bankovních převodů

## **2.2. Faktory ovlivňující vzdělávání v obchodních bankách**

Vzdělávání v bankovníctví je ovlivněno celou řadou faktorů. K těmto faktorům patří především *bankovní strategie, organizační struktura, etické normy* spojené s bankovním podnikáním a v neposlední řadě *legislativa* upravující podnikání v bankovníctví.

### **Bankovní strategie**

V řadě definicí firemního vzdělávání se klade důraz na návaznost vzdělávacích aktivit na firemní strategii dané společnosti. Bartoňková k tomu cituje: „*Teprve od strategie můžeme odvinout definici většiny firemních procesů a z toho pak následně definovat i potřebné zdroje a způsob jak budou zajištěny.*“ (Plamínek a Fišer, 2005, str. 80 in Bartoňková, 2010, s. 13).

Strategie obchodní banky zpravidla v obecné rovině vyjadřuje podnikovou identitu a zaměření, s nimiž banka vystupuje na trhu, zjednodušeně tak banka odpovídá na otázku: „jakou bankou chce být?“. (Kašparovská, 2006).

Dle Kašparovské rozlišujeme 2 základní bankovní strategie:

1. **Strategii diferenciaci**, kde se banka snaží odlišit od konkurence nabídkou velmi kvalitního produktu, se zacílením na klientelu, která je ochotna za kvalitní produkt zaplatit danou cenou.
2. **Strategii vedoucí pozice v nákladech**, kde banka konkurenční výhodu získává nižší cenou. Nejedná se však o snížení kvality, ale o úpravu produktových balíčků se zacílením na nižší provozní náklady a tím i cenu.

Volba bankovní strategie se promítá do všech oddělení obchodní banky. Ve vzdělávání se strategie promítá do celého cyklu Systematického vzdělávání pracovníků v obchodní bance od identifikace potřeb a cílů vzdělávání až po volbu vhodných metod.

### **Organizační struktura obchodní banky**

Organizační struktura banky závisí na celé řadě faktorů (velikost, nabízené produkty, legislativa). V organizační struktuře by se měla odrážet skutečnost, že je nutné nabízené produkty zákazníkovi nejen nabídnout a prodat, ale zároveň zajistit i jejich realizaci s důrazem na efektivitu, tak aby mohla banka na trhu uspět. (Polouček, 2005)

Obecně můžeme bankovní strukturu rozdělit na tzv. back office neboli centrálu, kde převažují činnosti strategické, řídicí a kontrolní a tzv. front office neboli pobočkovou síť, kde převažuje činnost obchodní. (Kašparovská, 2006). Přestože mohou být organizační struktury různorodé, existují transakce a tím i oddělení, které musí být zastoupeny v každé bance, např. transakční oddělení. (Polouček, 2005).

Organizační struktura ovlivňuje vzdělávání pracovníku prakticky od jeho základu vzhledem k tomu, že úzce navazuje na bankovní strategii. Určuje

odpovědná oddělení za vzdělávání pracovníků, reportingovou linii o průběhu a výsledcích vzdělávacích aktivit a v neposlední řadě samotnou náplň vzdělávacích kurzů dle pracovní náplně jednotlivých divizí a oddělení.

### **Rámcová legislativa v obchodních bankách**

*„Právní úprava bankovníctví je v České republice zakotvena v zákonech a prováděcích vyhláškách k nim. Protože je Česká republika členem Evropské unie, platí na jejím území i právní normy EU. Jsou jimi zejména nařízení Evropského parlamentu a Rady Evropské unie. Ostatní právní normy, kterými jsou směrnice a doporučení, je povinna každá členská země Evropské unie zapracovat do svých právních řádů.*

*„Základní právní normou, kterou je upraven sektor bankovníctví, je Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách, ve znění pozdějších předpisů. Tento právní předpis charakterizuje banku jako právní subjekt, který je akciovou společností a je oprávněn působit na území České republiky jako banka na základě licence, kterou dostává od České národní banky. Vydání licence ze strany České národní banky znamená, že banka splnila zákonné požadavky a vytvořila provozní předpoklady, aby mohla poskytovat služby a provozovat obchody v licenci označené. Následně je dohledem ČNB v pravidelných časových intervalech ověřováno, zda jsou tyto podmínky dodržovány a zda banka postupuje obezřetně, tedy zda nedochází ze strany příslušné banky k riskantnímu nakládání se svěřenými peněžními prostředky.*

*Pokud by ČNB takové skutečnosti zjistila, musí požadovat nápravu, banku pokutovat nebo v závažných případech licenci bance odejmout. O stavu bankovních institucí a bankovního sektoru musí ČNB v pravidelných intervalech informovat veřejnost.“ (Banky a bankovní instituce [online], [2012-02-25], dostupné z [www.financnivzdelavani.cz](http://www.financnivzdelavani.cz))*

Legislativní podmínky určují především adaptační vzdělávání v obchodním bankovním sektoru a ovlivňují všechny útvary obchodní banky. Legislativní podmínky zastupuje především regulátor, tedy ČNB. Oddělení odpovědné

za vzdělávání musí pečlivě sledovat novinky a aktualizace a včas reagovat v případě vyhlášení nové směrnice.

### **Kodexy a standardy**

Obchodní banky z povahy své podnikatelské činnosti, kromě právně závazných norem, přijímají řadu opatření, tak aby zvyšovali svou důvěryhodnost a napomáhali ke korektním vztahům na finančním trhu. Jednou z možností je dobrovolné přistoupení ke kodexům a standardům a dodržování jimi nastaveného chování. (Banky a bankovní instituce, [online], [2012-02-25], dostupné na [www.financnivzdelavani.cz](http://www.financnivzdelavani.cz))

Příkladem je sdružení Česká bankovní asociace (ČBA), kdy se její členové zavazují dodržovat **Etický kodex české bankovní asociace**. Kodex stanoví etické normy bankovních činností do **čtyřech oblastech vztahů**:

- 1. obecné zásady chování bank**
- 2. vztahy pracovníka k bance, v níž je zaměstnán**
- 3. vztahy banky ke klientele**
- 4. vztahy bank navzájem**

V první oblasti je kladen důraz především na korektní a důvěryhodné jednání a dodržování legislativy a pravdivosti poskytovaných informací. Druhá oblast zavazuje pracovníky banky k řádnému plnění pracovních povinností ve prospěch klienta a banky, dodržování bankovního tajemství a bankovní etiky. Třetí oblast zavazuje banku k nestrannému a profesionálnímu přístupu ke klientům, zavazuje se také podávat klientovi pravdivé a úplné informace. Ve čtvrté oblasti je rozebíráno dodržování dobrých mravů a obchodních zvyklostí a dodržování férového konkurenčního prostředí.

Dalším příkladem je kodex ČBA č. 22 **Mobilita klientů – postupy při změně banky**, který vychází z principů EU a zahrnuje postup v případě, že chce klient převést provádění trvalých příkazů k úhradě, souhlasů s inkasem do jiné banky.

Normy a kodexy, ke kterým obchodní banka přistoupí, se promítají jak v adaptačním tak v rozvojovém vzdělávání pracovníků. Dle jednotlivých bankou přijatých norem a kodexů je nutné upravovat stávající adaptační i rozvojový plán vzdělávání pracovníků. V praxi se jedná většinou o školení, která vznikají adhoc, podle přistoupení k danému kodexu a je nutné na ně pružně reagovat a zahrnout do nastaveného vzdělávacího modulu. Z povahy obsahu kodexů, bývá většinou v praxi přistoupeno k volbě e-learningových kurzů.

Ke vzdělávání pracovníků ve většině organizací lze zvolit obecně platný přístup, který však musí vždy respektovat její charakter. Organizace je ovlivněna vnitřním prostředím, kam spadají veškeré interní procesy a podmínky a vnějším prostředím, které reprezentuje např. legislativní prostředí. Vždy je nutné k těmto specifikum přihlídnout při tvorbě vzdělávací strategie dané organizace.

Bankovníctví je specifický obor podnikání, který upravuje řada zákonů a prováděcích vyhlášek k nim. Je to dáno předmětem podnikání a rizik s ním spojených. Tak aby byla banka konkurence schopná a dokázala svému klientovi nabídnout profesionální služby, je nutné, aby vzdělávací model respektoval strategii banky, vycházel z její organizační struktury a legislativy.

### **3. ZÁKLADNÍ ÚDAJE FIKTIVNÍ OBCHODNÍ BANKY XY**

Následující kapitola se bude věnovat popisu vzdělávacího modulu pro pozici osobního bankéře pro fiktivní obchodní banku XY, působící na území ČR. V první části bude představena organizační struktura banky XY, její bankovní strategie a na ni navazující vzdělávací strategie, dále pak pracovní náplň pozice osobního bankéře v bance XY. Druhá část se pak bude věnovat konkrétnímu návrhu vzdělávacího modulu pro tuto pozici.

#### **3.1. Charakteristika obchodní banky XY**

Banka XY působí na území ČR od roku 2006, je součástí nadnárodní bankovní skupiny XYY a vznikla sloučením dvou bank. Jedná se o univerzální obchodní banku, která nabízí služby a produkty pro privátní a firemní klientelu. V oblasti privátní klientely jsou jejími klíčovými produkty především spotřebitelské úvěry, kreditní karty, hypoteční úvěry a investice. Banka XY má podíl na českém trhu 6%, což z ní dělá čtvrtou největší banku z pohledu ziskovosti působící v ČR. Banka XY má 90 poboček v zastoupení po celé České republice s centrálou sídlící v Praze. Banka XY je členem České bankovní asociace (ČBA) a hlásí se k Etickému kodexu ČBA a všem kodexům a směrnicím, které ČBA vydala.

#### **3.2. Bankovní strategie XY**

Strategie banky XY má svou základnuv dlouhodobé vizi *zlepšování péče o klienta a zkvalitňování služeb*. Jejím cílem je zaměření především na retailovou a střední firemní klientelu, s plánem stát se třetí bankou z pohledu ziskovosti v ČR. K tomu ji má pomoci strategie, jejímž posláním je *kvalitní péče o klienta jako individualitu a to prostřednictvím osobního bankéře, který nabízí klientovi vhodné řešení, které respektuje jeho individualitu,*



*potřeby a cíle.* (O bance, [online], [2012-03-05], dostupné na <http://www.unicreditbank.cz/cz/o-bance.html>). Jednotlivé divize pak mají své dílčí strategie, které jsou určovány s ohledem na jejich pracovní náplň a na zacílenou skupinu klientů.

Z důvodu zaměření této bakalářské práce bude následovat stručný popis strategii retailové divize v bance XY. Retailová divize navazuje svou strategií na strategii celé banky a jejím cílem je *orientace na produkty s přidanou hodnotou.* (O bance, [online], [2012-03-05], dostupné na <http://www.unicreditbank.cz/cz/o-bance.html>), které klientovi nabídnou kvalitní a přístupné řešení a zároveň respektují jeho individualitu. Jedná se o kompromis mezi strategií diferenciací a respektováním individuality klienta, např. představou o ceně za produkt.

### **3.3. Organizační struktura obchodní banky XY**

Banku se dělí na tři obchodní divize, oddělení řízení rizik a centrálu. Obchodní divize jsou *korporátní*, která obsluhuje velké korporátní organizace, spadá pod ni dále trade finance, financování komerčních nemovitostí a segmentové a produktové řízení pro danou klientelu, další divize je *privátní*, kde pracují privátní bankéři, kteří jsou specializovaní na investování do cenných papírů, především pro privátní klientelu. Třetí divize je *retailová*, kam spadá obsluha běžných občanů, call centrum, pobočková síť, segmentové a produktové řízení pro retailovou klientelu a hypoteční centrum.

*Oddělení řízení rizik* se zabývá řízením a optimalizací bankovních rizik, a to jak úvěrového, tak operačního a tržního rizika.

Na *centrále* má sídlo vedení banky XY, které se skládá z představenstva a dozorčí rady, a ředitelé jednotlivých divizí. Zároveň se zde nacházejí oddělení a úseky nutné k zabezpečení provozu banky, tzv. back office, tedy např. oddělení lidských zdrojů, pod které je zařazeno oddělení vzdělávání pracovníků, dále pak komunikace a marketing, dále zde sídlí právní oddělení

a vnitřní audit. (Struktura banky, [online], [2012-03-05], dostupné na <http://unicreditbank.jobs.cz/?id=79>)

Oddělení vzdělávání pracovníků se dále dělí na týmy, v jejichž kompetenci je zajištění vzdělávání jak zaměstnanců obchodních oddělení tak centrály a oddělení rizika. V týmu odpovědném za vzdělávání retailové divize pracují *čtyři specialisté vzdělávání*, kteří zajišťují logistickou a obsahovou stránku vzdělávacího procesu, na které spolupracují jednak s produktovými specialisty z oddělení Segmentového a produktového řízení a také s vedením retailové divize a jednotlivými řediteli poboček, tak aby náplň školení byla aktuální a odpovídala potřebám divize. Dále je v týmu *pět interních školitelů*, kteří ve spolupráci s produktovými specialisty realizují některá školení. Produktový specialista zajišťuje školení parametrů produktu a interní školitel poté prodejní část věnovanou danému produktu. Řídící linie je Ředitel divize lidských zdrojů, Ředitel oddělení vzdělávání, Specialisté vzdělávání a interní lektoři.

Retailová divize se skládá z managementu divize, obchodní části - pobočkové sítě a produktového a segmentového oddělením. Vedení je tvořeno ředitelem retailové divize a jemu přímo podřízeným třem regionálním ředitelům a ředitelem produktového a segmentového řízení. Obchodní část je dále geograficky rozdělena na Prahu, Čechy a Moravu. Členění vychází z potenciálu jednotlivých oblastí, počtu zaměstnanců a je přesně vymezeno ve vnitřních dokumentech banky. Regionálnímu řediteli je přímo podřízen ředitel Hlavní pobočky. Hlavní pobočky jsou velké pobočky s větším počtem zaměstnanců, které kromě osobních bankéřů, nabízí i služby firemního bankéře, který obsluhuje střední podniky. Tyto pobočky bývají umístěny v klientsky frekventovanějších lokalitách, tedy například v krajských městech. Pod hlavní pobočky spadají maximálně tři univerzální pobočky, které jsou menší co do počtu bankéřů i do škály poskytovaných služeb, například neposkytují firemní financování. Ředitel univerzální pobočky je přímo podřízen řediteli hlavní pobočky. Osobní i firemní bankéři jsou přímo podřízeni vždy řediteli příslušné pobočky.

Retailová divize je tvořena dvaceti hlavními pobočkami a třiceti univerzálními pobočkami.

Produktové a segmentové je rozděleno na oddělení transakčních účtů, kam spadají běžné účty, spořicí účty a termínované vklady a úvěrové oddělení, kam spadají spotřebitelské úvěry, kreditní karty a kontokorenty. Jednotlivá oddělení mají za úkol nastavení parametrů jednotlivých produktů a jejich inovace v závislosti na poptávce trhu a zvolené strategii pro clientskou skupinu.

### **3.4. Vzdělávací strategie banky XY**

Vzdělávací strategie banky XY je vychází ze strategie banky jako celku a je modifikována pro každé oddělení. Vzdělávací strategie pro obchodní retailovou část, pod kterou je začleněna pozice osobního bankéře, vychází ze strategie řízení podle pracovního výkonu.

Se všemi zaměstnanci se stanovují roční cíle, které jsou zaznamenávány do ročního hodnotícího formuláře. Poptávka po vzdělávacích kurzech vychází právě z cílů a prostoru pro zlepšení jednotlivých bankéřů stanovených právě v tomto dokumentu. V obchodní části retailové divize je hlavní část ročního hodnotícího formuláře zaměřena na splnění obchodních plánů, s pomocí metody řízení podle cílů, tedy MBO - management by objectives. Hodnocení vychází z dosažení nastavených obchodních plánů – cílů. Obchodní cíle jsou roční a ty jsou děleny na kvartální, dále s rozpadem měsíční, týdenní a denní s ohledem na důsledné řízení plnění cílů. Ke sledování plnění kvartálních obchodních cílů slouží denně aktualizovaný reporting, tzv. MBO karta. Tato MBO karta je elektronická a jednotlivé MBO karty jsou spojeny v celek dané pobočky a poté vzestupně až v celek retailové divize. Tento systém je poté používán vzestupně až k celému regionu a celé obchodní části retailové divize.

Další část vzdělávacího formuláře je zaměřena na tzv. soft skills, kde je se zaměstnancem řešen rozvoj jeho kariéry a tedy i kurzy, které ho v jeho rozvoji podpoří.

Obsah vzdělávání pro obchodní retailovou část je tedy zaměřen především na plnění obchodních plánů tedy konkrétně na prodejní dovednosti, produktové a procesní znalosti. Pro vyšší a střední management jsou připraveny kurzy manažerských dovedností.

## **4. POPIS VZDĚLÁVACÍHO MODULU PRO POZICI OSOBNÍHO BANKÉŘE**

Osobní bankéř je pro retailovou divizi banky XY klíčovým článkem. Je to právě osobní bankéř, se kterým má stávající i potencionální klient první kontakt a on významně ovlivňuje názor a dojem klienta na banku XY. Banka chápe investice do vzdělávání osobních bankéřů jako klíčové pro upevnění svého místa na bankovním trhu a pro splnění svého dlouhodobého cíle být třetí nejziskovější bankou v ČR.

### **4.1. Charakteristika pozice osobního bankéře v bance XY**

Osobní bankéř je pracovník obchodní části retailové divize, tedy bankovní pobočky. V náplni jeho práce je péče o klienty, analýza jejich požadavků, a poskytování odborného poradenství v okruhu produktů, které banka klientovi nabízí. Zároveň musí obchodní bankéř vytvářet obchodní příležitosti za účelem realizace zisku, tedy plnění obchodních plánů (MBO). Osobní bankéř v bance XY má k dispozici portfolio bankovních klientů, které spadá pod jeho správu a které rozšiřuje vlastní akvizicí nových klientů.

Kontakt s osobním bankéřem může probíhat osobně, telefonicky, popř. emailem. Poslední dvě alternativy nabízí jen omezený počet služeb, které může osobní bankéř v daný okamžik pro klienta zpracovat, z důvodu bankovní bezpečnosti.

Obchodní plány pro tuto pozici se v bance XY realizují skrze prodej produktů banky a to konkrétně transakčních účtů a úvěrů.

Požadavky na pozici osobního bankéře v bance XY je min. středoškolské vzdělání s maturitou nejlépe ekonomického směru, znalost min. jednoho světového jazyka, proaktivní přístup, spolehlivost, dobré komunikační schopnosti.

Pozice se v bance XY dělí na juniorní a seniorní. Seniorní bankéř by měl mít zkušenost z bankovníctví minimálně dva roky a obsluhuje stávající bonitní klienty jednotlivých poboček. Jeho obchodní cíle odpovídají velikosti obsluhovaného portfolia a cíle v oblasti akvizice jsou o 20% navýšeny ve srovnání s juniorními bankéři.

#### **4.2. Definice potřeb a cílů vzdělávání pro pozici osobního bankéře**

Potřeby a cíle vzdělávání jsou pro obchodní část retailového oddělení banky určovány nejvyšším vedením retailové divize ve spolupráci s částí oddělení odpovědným za vzdělávání zaměstnanců v retailové divizi. Jako podklad slouží ukazatelé výkonnosti při prodeji jednotlivých produktů, výsledky mystery shoppingu (průzkum kvality poskytování služeb na pobočkách s pomocí návštěvy fiktivního klienta), vstupy od ředitelů poboček, legislativa spojená s oborem podnikání a formuláře plánu rozvoje.

#### **4.3. Plán a realizace vzdělávacího modulu pro pozici osobního bankéře**

Plán vzdělávacího modulu pro pozici osobního bankéře je rozdělen dle zařazení bankéřů (junior, senior) a obsahuje *adaptační a rozvojovou část*. Pro obě zařazení je povinná společná adaptační část, která je věnována *základním informacím o bance*, její strategii a organizační struktuře a *legislativním školením*, kde se školí především prevence praní špinavých peněz, osobní údaje a bankovní tajemství, podvodné chování a školení nutná ze zákona jako například bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Klíčovými školeními jsou poté *produktová, procesní a prodejní školení*, kde se bankéři seznámí nejen s produktovou základnou banky a procesy, ale i s prodejními standardy.

Rozvojová část vzdělávacího modulu umožňuje rozšiřovat nabyté vědomosti a dovednosti z adaptačního procesu a zároveň nabízí kurzy, které pomáhají osobním bankéřům realizovat jejich kariérní růst.

Každý nový zaměstnanec je automaticky přihlášen na adaptační vzdělávací modul, o termínu konání a programu je po nástupu informován ze strany oddělení pro vzdělávání, zájemci o rozvojovou část se hlásí přes interní program, který požadavek automaticky zašle ke schválení přímému nadřízenému a na oddělení vzdělávání.

### **Adaptační vzdělávací modul**

Tato část vzdělávacího modulu je povinná, a přestože by se mohlo zdát, že je věnována především novým zaměstnancům, kteří nemají bankovní zkušenost, většina kurzů je povinná i pro nově nastoupené seniorní bankéře. Důvodem je obsahová náplň kurzů. Základní principy bankovních produktů jsou ve většině bank shodné, ale jejich parametry se mohou lišit. Proto je vhodné jejich absolvování všemi nově nastoupenými osobními bankéři. Na žádost ředitele pobočky a po schválení ředitele retailové divize je možné individuálně posoudit potřebu nového seniorního bankéř absolvovat vybrané kurzy, v praxi se tak však děje minimálně.

Adaptační vzdělávací modul je realizován kombinovanou formou **e-learningu, prezenčních školení a tzv. stínování na pobočce**. Před absolvováním prezenčních školení produktového typu, nastudují účastníci **e-learningové kurzy**, které poskytují základní informace o daných produktech. **Prezenční školení** obsahuje *vstupní část, produktovou a procesní část, a prodejní dovednosti*, trvá 9 pracovních dní a je v odpovědnosti oddělení vzdělávání. **Stínování na pobočce - asistování** probíhá po absolvování prezenčního školení, probíhá na domovské pobočce a je v odpovědnosti ředitele dané pobočky. Doporučený program a materiály k vyhodnocení stínování na pobočce byli vytvořeny ve spolupráci poboček a oddělení vzdělávání.

**Vstupní část** prezenčního školení obsahuje tři kurzy, v prvním z nich se účastníci seznámí s historií, organizační strukturou a vývojem banky. Je jim představena strategie banky a retailové divize. Lektory kurzu jsou zaměstnanci divize lidských zdrojů společně s ředitelem retailové divize, který přednáší strategii banky a retailové divize. Kurz je vedený formou přednášky. Druhý z kurzů je věnovaný povinným školením ze zákona a legislativním školením z pohledu banky, jako je praní špinavých peněz, seznámení se směrnicí o trzích finančních instrumentů neboli MiFID, s bankovním kodexem, bankovním tajemstvím, podvodným jednáním. Tento kurz je kombinací přednášky a e-learningového kurzu a je společný pro všechny nově nastoupené osobní bankéře. Třetí kurz je věnovaný náplni práce osobního bankéře a detailnější provázanosti jednotlivých oddělení, se kterými osobní bankéř přijde nejčastěji do kontaktu. Tento kurz není povinný pro osobní bankéře seniory a je vedený formou přednášky. Vstupní části jsou věnovány dva dny a výstupem je test základních informací o bance a retailové divizi.

**Produktová, procesní a prodejní část** se školí společně. Dělí se do dvou skupin podle specifik školených produktů a to na *transakční účty a úvěry*. Transakční účty zahrnují osobní účty, spořicí účty a termínované vklady. *Úvěry* zahrnují spotřebitelské úvěry, kreditní karty a kontokorent. Kurzy v jednotlivých skupinách jsou pojmenovány podle produktu, který je v nich školen. Prezenčním kurzům předchází e-learningové seznámení se základními parametry produktu, jeho podmínkami a sazebníkem poplatků daného produktu. Tento e-learningový kurz je ukončen testem. Vyhodnocení výsledků testu z e-learningu je podkladem produktovému specialistovi pro možnou úpravu programu kurzu. Náplní prezenčních kurzů je seznámit detailně účastníky s parametry školeného produktu, s procesy, které jsou nutné jeho zpracování do interního systému banky a s prodejními argumenty, nejčastějšími otázkami klientů a situacemi, při kterých může být daný produkt pro klienta vhodným řešením. Produktovou a procesní část školí specialista z oddělení segmentového a produktového řízení odpovědný za školený produkt a je kombinací přednášky a demonstrování. Prodejní část školí interní lektor s pomocí simulace a hraní rolí. Interní lektoři jsou proškoleni na všechny



produkty v obou skupinách a je tak zajištěna jejich zastupitelnost. Ve všech částech mají účastníci k dispozici počítačovou techniku, která obsahuje zrcadlové systémy využívané na pobočkách v běžném provozu. To jim umožňuje si nabyté vědomosti okamžitě vyzkoušet a lektorovi tak reagovat na případné otázky.

Celý modul produktového, procesního a prodejního školení trvá 5 dní. Na konci každého kurzu absolvují účastníci test, kde je ověřena kvalita získaných informací. První den se školí osobní účty, druhý den spořicí účty a termínované vklady, třetí den kreditní karty a kontokorent a čtvrtý den spotřebitelské úvěry. Pátý den je věnován shrnutí celého modulu a velkému výstupnímu testu. Pozitivní výsledek výstupního testu je zároveň osvědčení, na základě kterého je možný prodej školených produktů klientovi a je zařazen do osobní složky účastníka. O jeho výsledku je zároveň informován i ředitel příslušné pobočky. V případě neúspěchu je možné test za tři dny opakovat, v případě, že i tento pokus není úspěšný, je nutné účastnit se celého modulu znovu. Tato možnost je pouze jedna. V případě dalšího neúspěchu je s účastníkem ukončen pracovní poměr ve zkušební době. Tento modul je společný pro juniorní i seniorní bankéře.

**Modul Prodejní dovednosti** je rozdělen na dvě části. První část je v rámci adaptačního procesu určena mandatorně juniorním osobním bankéřům a skládá se z kurzů telefonování, akvizice a prodejního rozhovoru. Během těchto kurzů je účastníkům pomoci hraní rolí a simulací předvedeno jak si efektivně s klientem sjednat obchodní schůzku, pravidla při akvizičním jednání a zásady prodejního rozhovoru. Kurzy trvají dva dny. První den je věnován zásadám prodejního rozhovoru a druhý den telefonování a akvizičnímu jednání. Druhá část se věnuje standardizovanému prodejnímu rozhovoru a je povinná pro všechny nově nastoupené osobní bankéře. Detailně rozebírá standardizovaný prodejní rozhovor, tak aby byl naplněn jeho obsah, ale zároveň prodejní hovor nepůsobil nepřirozeně. Tato část trvá jeden den.

Celá adaptační část pro nově nastoupeného juniorního bankéře trvá deset pracovních dní a školení probíhá na centrále banky XY, kde je připravena

školicí místnost s technickým zázemím. Během trvání kurzu je pro účastníky z regionů zajištěno ubytování na bankovní ubytovně a proplacení jízdného.

### **Rozvojový vzdělávací modul**

Pro pozici juniorního osobního bankéře je rozvojový vzdělávací modul zaměřený především na obchodní dovednosti. Je možné využít nadstavbové kurzy z části prodejní dovednosti z adaptačního procesu pro jednotlivé nabízené produkty. Tyto kurzy jsou pak zajišťovány externí firmou a jsou připraveny na míru pro banku XY a vychází tak z kurzů absolvovaných v adaptačním procesu. Seniorní osobní bankéři s potenciálem na povýšení na manažerskou pozici, mají možnost v rámci rozvoje využít kurzy manažerských dovedností.

Osobní bankéři pak mohou využít nabídky jazykových kurzů. Banka XY nabízí služby externího lektora pro anglický a německý jazyk. Kurzy jsou hrazeny bankou, účastníky doporučuje ředitel domovské pobočky a úspěšnost účastníků je během kurzu sledována, tak aby byly prostředky efektivně využívány. Rozvojové vzdělávací kurzy doporučuje ke schválení ředitel domovské pobočky pro osobní bankéře po zkušební době.

## **4.4. Hodnocení výsledků vzdělávání pro pozici osobního bankéře**

Podkladem pro hodnocení výsledků vzdělávání adaptačního vzdělávacího modulu je konečný výstupní test a pak hodnocení na konci zkušební doby nového bankéře, pro které je podkladem výsledek plnění obchodních plánů, tedy tabulka plnění MBO a záznamy z náslechnů prodejních rozhovorů prováděné přímým nadřízeným.

Kurzy rozvojového vzdělávacího modulu zaměřené na obchodní dovednosti jsou sledovány po ukončení kurzu po dobu tří měsíců a dle dohody s ředitelem domovské pobočky účastníka je určeno navýšení prodeje

v jednotlivých školených produktech. Vyhodnocení jazykového kurzu je na základě úspěšného složení certifikované zkoušky.

## ZÁVĚR

Téma bakalářské práce je zaměřené na vzdělávání pracovníků, jeho charakteristiku, faktory, účastníky a specifika, která ho ovlivňují a utváří. Vzdělávání pracovníků je v dnešní době nutností, protože moderní organizace, která chce být úspěšná, ví, že rozvoj lidského kapitálu je jedním z klíčových faktorů, díky kterému bude dosahovat úspěchu a ziskovosti. Systémový a strategii společnosti respektující vzdělávací model, je klíčový ke zvládnutí situací, ve kterých se organizaci v dnešní, flexibilitu vyžadující, době často nacházejí.

Ve své bakalářské práci jsem pomocí analýzy a syntézy popsala obecný pohled na vzdělávání pracovníků a výběrem konkrétního pozice z konkrétního oboru podnikání předložila specifika, která mohou vzdělávání také ovlivnit.

Popis vzdělávacího modulu pro konkrétní pozice z konkrétního oboru v praktické části potvrzuje uvedené teorie z teoretické části. A to především, že tvorba funkčního a efektivního systému vzdělávání je velmi náročná. Je nutné, aby byla tvořena od počátku společně s ostatními procesy naprosto v souladu s organizační strukturou a se strategií dané organizace a tím i se strategií řízení lidských zdrojů. Zároveň je nezbytné respektovat vnějším faktory, které vzdělávání dle oboru podnikání, ovlivňují. Dále, že nezávisle na oboru podnikání, vyžaduje vzdělávání pracovníků funkční spolupráci mezi vedením organizace, oddělením odpovědným za vzdělávání a oddělení, kterého se vzdělávání týká. Plodná spolupráce má větší šanci na generování kvalitních vzdělávacích kurzů, které reagují na požadavky trhu a motivované zaměstnance se vzdělávat a zvyšovat tak výkonnost organizace.

Přípravě vzdělávání, je tedy, nezávisle na zaměření pozice a organizace, nutné věnovat řádnou pozornost, která vyžaduje dostatek času, zkušený tým, který vzdělávání připravuje, ale nejen vzdělávání, nýbrž celou organizační strategii a strukturu. Logická a jasná organizační struktura s vhodnou firemní

strategií a strategií řízení lidských zdrojů tvoří základní kameny pro vytvoření efektivního a systémového vzdělávacího modelu.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KAŠPAROVSKÁ, Vlasta. et al. *Řízení obchodních bank, vybrané kapitoly*. 1.vy. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-381-7

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Managament press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.

PLAMÍNEK Jiří. *Vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3235-0.

POLOUČEK Stanislav. *Bankovníctví*. 1.vyd. Karviná: Slezská univerzita Opava, 2005. ISBN 80-7248-264-5.

VODÁK Josef, KUCHARČÍKOVÁ Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2.vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

### Elektronické zdroje

*Banky a bankovní instituce [online]*. [2012-02-25]. dostupné na [www.financnivzdelavani.cz](http://www.financnivzdelavani.cz))

*Etický kodex ČBA [online]*. [2012-02/25]. dostupné z <http://www.czech-ba.cz/o-cba/eticky-kodex-cba>.

*O bance [online]*. [2012-03-05]. dostupné na <http://www.unicreditbank.cz/cz/o-bance.html>

*Struktura banky [online].* [2012-03-05]. dostupné  
na <http://unicreditbank.jobs.cz/?id=79>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Účinnost metod vzdělávání.....	29
Obrázek 2: Matice měření .....	33



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Lenka Bezoušková**

**Obor: Vzdělávání dospělých**

**Forma studia: kombinovaná**

**Název práce: Specifika vzdělávání osobních bankéřů**

**Rok: 2012**

**Počet stran textu bez příloh:<sup>1</sup>46**

**Celkový počet stran příloh:<sup>2</sup> 0**

**Počet titulů české literatury a pramenů: 7**

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 4**

**Vedoucí práce: doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.**

---

<sup>1</sup> zahrnuje počet stran od úvodu po závěr práce (počet stran odborné literatury nepočítáme!)

<sup>2</sup> zahrnuje celkový počet jednotlivých stran příloh