



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Bakalářská práce

# Vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru

Vypracovala: Petra Matoušková  
Vedoucí práce: Ing. Markéta Kocourková, Ph.D.

České Budějovice 2023

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta  
Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Petra MATOUŠKOVÁ  
Osobní číslo: E20342  
Studijní program: B0413A050023 Ekonomika a management  
Téma práce: Vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru  
Zadávací katedra: Katedra řízení

### Zásady pro vypracování

#### Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení systému vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru a navrzení změn vedoucích ke zlepšení současného stavu.

#### Metodika práce:

Analýza a komparace teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného systému vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru; analýza a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika bankovního sektoru.
5. Analýza současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran  
Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

#### Seznam doporučené literatury:

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

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Adamová  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 7. ledna 2022

Termín odevzdání bakalářské práce: 14. dubna 2023

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka



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

V Českých Budějovicích dne 11. ledna 2022

## **Prohlášení**

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

*V Českých Budějovicích dne*

.....

*Petra Matoušková*

## **Poděkování**

*Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Markétě Kocourkové, Ph.D. za cenné rady a odbornou pomoc, kterou mi poskytovala během celého procesu zpracování mé bakalářské práce a za čas, který mi věnovala. Velké díky patří i rodině a mým přátelům, kteří mě během psaní bakalářské práce podporovali a dodávali sílu jít za svým snem. V neposlední řadě bych ráda poděkovala všem respondentům za jejich odpovědi a přínos pro výzkumnou část mé bakalářské práce.*

*Petra Matoušková*

## Obsah

<b>1. Úvod</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Literární rešerše</b> .....	<b>4</b>
2.1 Proces vzdělávání .....	4
2.1.1 Znalosti .....	5
2.1.2 Dovednosti .....	5
2.1.3 Schopnost učit se .....	6
2.2 Firemní vzdělávání .....	8
2.2.1 Systém podnikového vzdělávání .....	8
2.2.2 Identifikace potřeb vzdělávání v organizaci .....	9
2.2.3 Plánování vzdělávání .....	11
2.2.4 Realizace vzdělávání .....	13
2.3 Přístupy ke vzdělávání .....	17
2.3.1 Coaching .....	17
2.3.2 Mentoring .....	18
2.3.3 Workshop .....	18
2.3.4 E-learning .....	18
2.3.5 Blended learning .....	19
2.3.6 Tradiční přístupy .....	19
2.3.7 Porovnání jednotlivých metod .....	22
2.4 Vyhodnocování vzdělávání .....	22
2.4.1 Úrovně vyhodnocování vzdělávání .....	23
2.4.2 Problémy s vyhodnocováním vzděláváním .....	25
2.4.3 Využití vyhodnocení vzdělávání .....	25
<b>3. Metodika</b> .....	<b>26</b>
3.1 Cíl práce .....	26
3.2 Metodika .....	26
3.2.1 Dotazník .....	26
3.2.2 Analýza výzkumného vzorku .....	27
3.2.3 Použité metody .....	27

<b>4. Charakteristika bankovního sektoru .....</b>	<b>29</b>
<b>5. Analýza současného stavu.....</b>	<b>31</b>
5.1 Výsledky dotazníkového šetření .....	31
5.2 Porovnání výsledků pomocí statistických metod .....	45
<b>6. Diskuze a návrh změn .....</b>	<b>51</b>
6.1 Porovnání s dotazníkem CVTS (referenční rok 2015) .....	51
6.2 Návrh změn .....	54
<b>7. Závěr .....</b>	<b>56</b>
<b>8. Summary .....</b>	<b>58</b>
<b>9. Přehled použité literatury .....</b>	<b>59</b>
<b>10. Seznam obrázků .....</b>	<b>61</b>
<b>11. Seznam tabulek .....</b>	<b>61</b>
<b>12. Seznam grafů .....</b>	<b>61</b>
<b>13. Seznam příloh .....</b>	<b>63</b>
<b>14. Přílohy</b>	

# 1. Úvod

Pojem vzdělání lze zjednodušeně popsat jako nikdy nekončící proces. Schopnost vzdělávat se je u každého jedince odlišná. Ale pokaždé se skládá z dovedností a schopností jednotlivých zaměstnanců. Další významnou roli ve vzdělávání hraje přístup organizace i samotného jedince k tomuto procesu. Jednotlivé společnosti vědí, že vzdělávání jejich zaměstnanců jim přináší konkurenční výhodu. Proto dnes lze hovořit o učících se organizacích. To jsou takové společnosti, které mají velmi proaktivní přístup ke vzdělání a vidí v něm jejich budoucí úspěch. Svě zaměstnance motivují právě ke vzdělávání.

Pracovníci se nejčastěji vzdělávají právě v organizaci, ve které pracují. Tento proces se nazývá firemní vzdělávání. Tento typ vzdělávání není ale spojen jen se vzděláváním na místě pracoviště. Může se také jednat o vzdělávání pracovníka mimo jeho pracoviště. Samotný systém firemního vzdělávání se skládá z několika částí. Nejprve je důležité správně určit potřeby vzdělávání. Následujícím procesem je plánování vzdělávání. Je důležité si určit cíle, obsah nebo délku vzdělávání. Klíčovým rozhodnutím je také volba vhodné metody vzdělávání. Posléze je volně navázána samotná realizace vzdělávání. Na závěr pak přichází vyhodnocování celého vzdělávacího procesu. To je velmi obtížné, jelikož některé poznatky se kvantifikují velmi těžce. Neexistuje tak žádný správný způsob a velmi často je vyhodnocování prováděno na základě subjektivity hodnotícího.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení systému vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru a navržení změn vedoucích ke zlepšení současného stavu. Dílčími cíli pak jsou porozumění pojmům pevně spjatých se vzděláváním, jako jsou dovednosti, schopnosti, učící se organizace nebo metody vzdělávání, s metodami vzdělávání souvisí i jejich popsání či uvedení hlavních výhod a nevýhod. Aplikovat poznatky získané z literární rešerše do praktické části práce. Analyzovat současný stav vzdělávání v bankovním sektoru. Zjistit, jaké metody jsou nejčastěji využívány a navrhnout možné změny podle toho, co samotní zaměstnanci považují za důležité při jejich práci.



## 2. Literární rešerše

Podle Koubka (2015) se požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců v dnešní moderní společnosti neustále zvyšují. Člověk fungující jako pracovní síla musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se tak stává celoživotním procesem. Lze tedy hovořit o jedné z nejdůležitějších personálních aktivit. Šikýř (2016) dále uvádí, že vzdělávání připravuje zaměstnance na změny podmínek na jednotlivých pracovních místech. Právě díky tomuto procesu lze změny využít jako příležitost a daný podnik je tak lépe konkurenceschopný.

Ježovít a Kosmány (2012) definuje vzdělávání jako podřadný pojem vůči učení, podle nich lze vzdělávání zařadit k jednomu ze způsobů učení. Článek Simonové (2015) rozděluje dva pojmy, a to vzdělávání a vzdělání. Vzdělávání považuje za proces osvojování systematizovaných poznatků a vědomostí, zatímco vzdělání je výsledkem tohoto procesu. S tímto tvrzením souhlasí i Armstong (2015) i podle něj patří vzdělávání pod pojem učení se.

V dalších kapitolách je definován proces vzdělávání, strategické vzdělávání a rozvoj, jednotlivé přístupy ke vzdělávání či vyhodnocování vzdělávání.

### 2.1 Proces vzdělávání

V tomto případě uvádí Dvořáková (2005), že proces vzdělávání je neustále se opakující. Vychází se zásad politiky vzdělávání a sleduje cíle strategie vzdělávání. Tento proces by měl zaměstnancům umožnit trvalý rozvoj dovedností a jejich schopností. Díky tomuto procesu zaměstnanci maximalizují jejich přínos podniku a mohou si zlepšit kvalifikaci, uskutečnit svůj vlastní potenciál či se posouvat v kariéře.

Složkami vzdělávání jsou učení se, všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání (výcvik) a rozvoj. Učení se je proces, kdy jednatel získává a rozvíjí znalosti, dovednosti, schopnosti či chování a postoje. Všeobecné vzdělávání se dotýká mnohem širšího kruhu dovedností, znalostí a schopností. Lze tedy hovořit o oblastech lidského života. Odborné

vzdělávání se naopak zaměřuje na pracovní sféru. Díky výcviku se jedinec zlepšuje v provádění jemu zadané práce. Poslední složkou vzdělávání je rozvoj. Ten rozšiřuje potenciál člověka a využívá různých možností vzdělávání (Armstrong, 2015).

Koubek (2015) dodává, že vzdělávání by mělo být přizpůsobené požadavkům na dané pracovní místo, které se v průběh let mění a vyvíjí. Hovoří také o tom, že moderní pohled na vzdělávání se již nezabývá pouze odbornou způsobilostí pracovníka, ale také jeho osobnostními rysy. Jde tak především o vlastnosti, které sehrávají významnou roli v mezilidských vztazích.

### **2.1.1 Znalosti**

Vodák a Kucharčíková (2011) charakterizují znalosti jako osvojený souhrn teoretických poznatků, představ a pojmů získaných učením, praktickou činností nebo zkušenostmi. „*Znalosti jsou vytvářeny v lidech a mezi lidmi. Jsou poskytovány ve strukturovaných médiích jako jsou manuály, knihy a dokumenty, stejně jako v přímém kontaktu a učení. Znalosti jsou zahrnuty ve zkušenostech, základních pravdách, úsudcích a intuici.*“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 74). Armstrong (2015) ve své definici zase uvádí, že tento pojem představuje to, co lidé vědí o věcech, pojmech, myšlenkách či postupech. Mohou tak proto být vyjádřeny jako určité know-how.

Znalosti lze také dělit, a to do dvou skupin. První skupinu tvoří explicitní znalosti, které je možné zpracovávat. Většinou jsou uloženy v nejrůznějších databázích, internetových aplikacích či jako duševní vlastnictví organizace. Druhou skupinu představují znalosti tacitní. Tyto znalosti existují v myslích jedinců a jsou velmi obtížně zaznamenatelné v písemné podobě (Armstrong, 2015).

### **2.1.2 Dovednosti**

Dovednosti můžeme charakterizovat jako „*schopnosti jedince vykovávat určité činnosti, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí. Patří sem*

*např. dovednosti odborně-technické, organizační, analytické a koncepční.*“ (Folwarczná, 2010, s. 30).

Armstrong (2015) hovoří o dovednostech člověka jako o způsobilosti a dispozici, která umožňuje konat činnosti. Z automatických dovedností, nejen v pracovním prostředí, se stávají návyky. Odborné dovednosti člověk zdokonaluje pomocí odborné přípravy či různými formami vzdělávání. Tento autor také uvádí, že dobrou pomůckou v tvorbě účinných vzdělávacích programů je jasně definovaná úroveň znalostí i dovedností, které by zaměstnanec na dané pozici měl mít.

### **2.1.3 Schopnost učit se**

Jak uvádí Armstrong (2015), lidé se učí prakticky bez přestání a díky tomuto procesu získávají nové znalosti či dovednosti. Efektivnější učení ale vychází právě z potřeby se posouvat dále, zlepšovat se. Hlavními cíli by mělo být naučit se:

- Lépe si plánovat a organizovat učení.
- Poznat, co se daný jedinec naučil a jaké činnosti díky tomu dělá lépe.
- Určit kvalitu nově naučených věcí.
- Zlepšovat proces učení.

Učení se v organizaci není to stejné jako učení se u konkrétního člověka. Koubek (2015) hovoří o formování pracovních zkušeností v širším pohledu. Lze sem zahrnout i utváření jednotlivých charakteristik osobnosti, tvorbu pracovních týmů a jiné. V tomto směru má nese největší zásluhu personální útvar.

### **Vzdělávací potřeby**

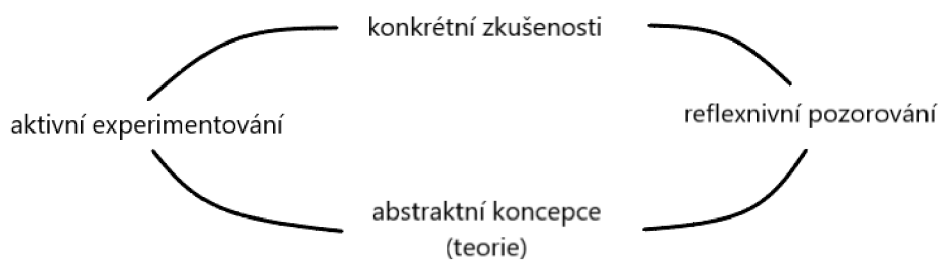
Schopnost učit se vychází z potřeby vzdělávání. Tu definovala Bartoňková (2010) jako vědomý, nebo nevědomý, stav, kdy jedinec postrádá určité znalosti nebo dovednosti.

Ty pak dále mají vliv na jeho fyzické, psychické nebo společenské funkce. Vzdělávací potřeba je ovlivněna především situací na trhu práce.

## Styly učení

Existují 2 pohledy na styly učení. První z nich sestavil Kolba a kol. (viz obrázek), přičemž se cyklus učení sestává ze čtyř fází. Tento model vysvětluje, že pokud se jedinec chce učit efektivně, musí se přímo zapojit a nebýt pouze v roli pozorovatele.

**Obr. 1: Kolbův cyklus učení**



*Zdroj: vlastní zpracování dle Armstronga (2015)*

Druhým přístupem k učení se zabývají Honey a Mumford. Tito pánové vydefinovali následující čtyři styly učení. Tento přístup rozděluje lidi do čtyř skupin podle stylu, jak se daný jedinec učí. Jedná se o skupiny aktivisté, přemítaví, teoretici a pragmatici. Aktivisté se aktivně zapojují a mají rádi nové výzvy. Naopak lidé, co patří do skupiny přemítavých si rádi věci rozmyslí a posoudí z nejrůznějších úhlů, než se zapojí. Teoretici pracují na základě logických teorií a u této skupiny lze vyzorovat větší sklony k perfekcionismu. Poslední skupinou jsou pragmatici. Ti se do věcí pouští prakticky bez přemýšlení, chtějí je totiž otestovat sami na sobě. Autor sice rozdělil jedince do těchto skupin, ale nevyklučuje však, že by člověk musel patřit pouze do jediné kategorie. Může se nacházet i ve dvou zároveň (Armstrong, 2015).

## Učící se organizace

Učící se organizaci lze podle Armstronga (2015) definovat jako organizaci, která se nepřetržitě vyvíjí tím, že sama vytváří a zdokonaluje schopnosti pro nastávající úspěch. Dále také hovoří o definici organizace, která pomáhá svým zaměstnancům s učením a samotná se pak dále rozvíjí.

Učení se v organizaci a učící se organizace jsou rozdílné pojmy. „*Učení se v organizaci se zabývá tím, jak se lidé v organizacích učí, zatímco pojetí učící se organizace se snaží vysvětlit, co by měly organizace udělat, aby učení se svým členům usnadnilo,*“ (Armstrong, 2015, s. 351).

Organizace spadající do této kategorie se nejčastěji vyznačují společnými pěti oblastmi, kterými jsou systematické řešení problémů, experimentování, učení se ze zkušeností, učení se od jiných a rychlé a efektivní přenášení znalostí po celé organizaci.

## 2.2 Firemní vzdělávání

„*Firemní neboli také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení neb na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na poptávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole)*“ (Bartoňková, 2010, s. 16) Aspekty, které na vzdělávání v organizaci působí, jsou podle Koubka (2015) sociální prostředí, ve kterém se daná firma nachází, vzdělávací systém v zemi působení společnosti, úroveň dosažené vzdělání obyvatelstva země. Dále nelze zapomenout na povaze konkrétní práce, techniku, která se při výkonu práce používá, a také na technologiích v daném podniku. Je tedy možné říci, že vzdělávání se zaměstnanců organizace se mění v čase a prostoru.

### 2.2.1 Systém podnikového vzdělávání

Jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2011), jedná se o „*cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá*

*se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 81) Tito autoři dodávají, že v tomto systému nesmí chybět orientace na konkrétního zaměstnance, doškolení nebo rozvoj, přičemž tyto činnosti jsou financovány podnikem.

Základním úkolem tohoto systému je umožnit zaměstnanci to, aby mohl rozšiřovat a neustále doplňovat své vzdělání, získat konkrétní dovednosti využitelné na jeho pracovní pozici a také vytvořit plán pro jeho osobní rozvoj. Hlavním cílem je pak *„Připravit zaměstnance podniku tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů (jejich výkon), čímž se zvýší také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie.*“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 82). Koubek (2015) pak shledává největší výhody systému v odborně připravených zaměstnancích, neustálém zvyšování kvalifikací či znalostí a dovedností, zvyšování výkonu pracovního týmu a produktivity práce, kvalitnějších vztazích v podniku či v atraktivitě organizace na trhu práce.

### **2.2.2 Identifikace potřeb vzdělávání v organizaci**

Jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2011), je důležité při určení vzdělávací potřeby vzít na zřetel několik hledisek. Mezi ně lze zařadit vizi a poslání organizace, její cíle i filozofii, firemní kulturu nebo samotný přístup k rozvoji zaměstnanců. Koubek (2015) ještě dodává, že identifikace potřeby vzdělávání je velmi složitým procesem. Není totiž snadné kvantifikovat vlastnosti zaměstnanců a z tohoto důvodu je určení vzdělávací potřeby založené spíše na odhadech. Armstrong (2015) dále hovoří o tom, že lze tyto potřeby definovat od jednotlivých zaměstnanců, přes jejich skupiny, až po potřebu vzdělávání v celé organizaci. Uvádí, že lze postupovat i obráceně, tedy od potřeby pro celou organizaci, až po jednotlivé pracovníky.

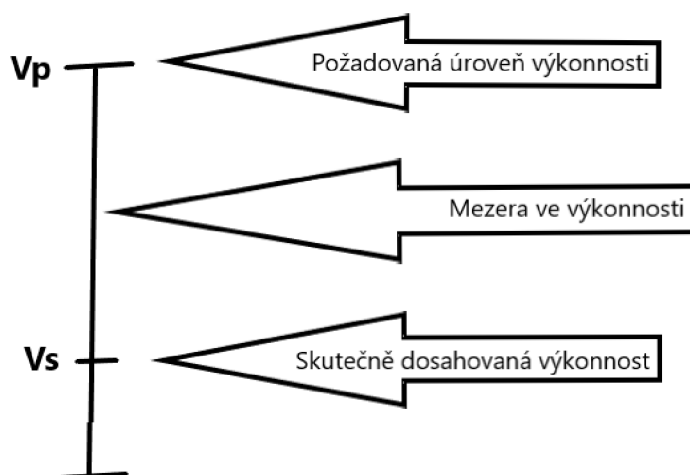
Samotné zjišťování této potřeby v praxi probíhá tak, že jsou sesbírány údaje, které odpovídají na předem stanovené otázky. Jak uvádí Koubek (2015), většinou se jedná o otázky, které zjišťují:

- Údaje týkající se celé organizace.
- Údaje zaměřené na jednotlivá pracovní místa a činnosti, které jsou s nimi spojeny.
- Údaje o jednotlivých zaměstnancích.

Vzdělávací potřeba ale vždy nemusí vycházet pouze z analýzy výše zmíněných bodů. Do této problematiky velmi často zasahují i vedoucí pracovníci či samotný zaměstnanec. V zahraničí se s tímto jevem setkáme poměrně běžně. Liniový manažer má totiž větší přehled o tom, co se děje na jeho úseku a jaké vzdělávací nedostatky jeho podřízení mají. „Velmi důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání bývají materiály pravidelného hodnocení pracovníků, hodnocení jejich pracovního výkonu,“ (Koubek, 2015, s. 263)

Výsledkem sběru těchto informací je zjištění mezer ve výkonnosti, které lze odstranit pomocí vzdělávání. Výkonnost je dělena na standardní (požadovanou) a současnou. Rozdíl mezi nimi se pak nazývá výkonnostní mezera (viz Obr. 2: Výkonnostní mezera) (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Obr. 2: Výkonnostní mezera



Zdroj: vlastní zpracování dle Vodák a Kucharčíková (2011)

*„Příprava zaměstnanců se musí vždy zaměřit na zvýšení výkonnosti, na dosažení konkrétních cílů, neboť hlavním výsledkem vzdělávání je dosažení nejvyšších cílů podniku.“* (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 86). Jak autoři dále uvádějí, výkon je možné posoudit pouze tehdy, pokud ve společnosti existují výkonnosti a vzdělávací standardy. Výkonnostní standard sděluje informace o tom, jaký výkon má zaměstnanec při standardních pracovních podmínkách. Vzdělávacím standardem lze chápat jako schopnosti, které získá zaměstnanec při běžném firemním vzdělávání. Pokud tyto standardy v podniku chybí, lze využít i informace od ostatních podniků podobného zaměření či standardy národní. Armstrong (2015) udává, že přístup založený jen na odstraňování nedostatků ve vzdělání je omezený a vzdělání by mělo zaměstnancům i organizaci přinášet mnohem více. Je proto zapotřebí přidat ještě položku rozvoje zaměstnanců. Ten by se měl dotýkat hlavně připravenosti zaměstnance na změny, které přinese trh práce.

*„Výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání je vypracovaný návrh vzdělávacího programu (plánu, projektu), což představuje proces přípravy učebních osnov a materiálů splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje.“* (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 96).

### **2.2.3 Plánování vzdělávání**

Vychází z plánu vzdělávání, přičemž tento plán je sestaven na základě rozdílu mezi požadovaným a skutečným výkonem zaměstnanců firmy, který lze vyřešit formou vzdělání (Bartoňková, 2010). Macháček (2013) dále hovoří o tom, že v této fázi je nutné probrat finance nebo časovou náročnost. Uvádí také to, že od rady podniku by měl vzejít úvodní impulz pro plánování vzdělávání.

Macháček (2013) pojednává o tom, že je nutné si předem definovat cíle, obsah i délka vzdělávacího programu. V cílech je podstatné určit si normy, kterých má být dosaženo tak, aby šlo hovořit o úspěšném splnění tohoto plánu. Obsah plánu vychází z poznatků, kterých bylo získáno při identifikování samotné potřeby vzdělávání. Vodák a Kucharčíková (2011), Koubek (2015) i Armstrong (2015) se shodují na tom, že vzdělávací plán by měl přinášet odpovědi na následující otázky:



- Jakého vzdělání má být dosaženo.
- Jakým pracovníkům (komu) je toto vzdělávání určeno.
- Jakým způsobem bude provedena realizace vzdělávání.
- Kdo tuto realizaci bude provádět.
- Kdy k uskutečnění dojde a v jaké délce.
- Jakým způsobem budou hodnocené dosažené výsledky.

Vodák a Kucharčíková (2011) rozdělují proces vytváření plánu vzdělávání do 3 fází, a to přípravné fáze, realizační fáze a fázi zdokonalování. Přípravná fáze se věnuje specifikování potřeb a stanovení cílů projektu. Pokud se jedná o projekty, které jsou dlouhodobého charakteru, je dobré si stanovit i jednotlivé dílčí cíle. Díky těmto cílům lze lépe měřit výsledky, přičemž dílčí cíle je možno využít i jako milníky. Cíle je možné dále rozdělit na ty, které se zaměřují na požadované chování, na dosažitelné standardy a na ty, které jsou spojeny s podmínkami tohoto projektu. *„Realizační fáze představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na počátku této fáze jsou stanoveny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje.“* (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 97). Jak autoři uvádí dále, je zapotřebí si uvědomit lidský faktor a také to, že účastníci projektu jsou ve více úrovních organizační struktury organizace. S tímto je velmi úzce spojena i jejich motivace. Dále je vhodné se zamyslet nad počtem zúčastněných či strach ze spolupráce s lektorem. Poslední částí je fáze zdokonalování, v níž jde především o hodnocení splněných cílů a samotných částí vzdělávacího plánu. V této části je zkoumáno, jakými možnostmi může dojít ke zlepšení vzdělávacího procesu. Jsou zde uvedeny i další techniky, za pomoci kterých by mohlo dojít k celkovému zlepšení. Dále je posuzováno to, jak byli účastníci o akci informováni, jak byl tento projekt zajištěn organizačně (ubytování, strava, doprava, vybraní lektori). Fáze zdokonalování se účastní mimo jiné i organizátoři nebo lektori, kteří v projektu působili. *„Základním problémem je výběr vhodných metod hodnocení a stanovení kritérií.“* (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 97).

## 2.2.4 Realizace vzdělávání

Tato fáze volně navazuje na plánování vzdělávacího procesu. Je v ní řešena vhodná metoda vzdělávání, která koresponduje s plánovaným cílem. Nutným však zůstává i skupina zaměstnanců, výběr lektora, místo a čas konání vzdělávacího programu. Vzdělávání může být provedeno na pracovišti, nebo mimo něj. (Šikýř, 2016) I tato fáze má nezbytné prvky, na které je potřeba pomyslet. Jako příklad lze uvést cíle, metody nebo samotné účastníky vzdělávacího procesu (viz obrázek) (Vodák a Kucharčíková, 2011).

**Obr. 3: Prvky procesu realizace vzdělávání**



*Zdroj: vlastní zpracování dle Vodák a Kucharčíková (2011)*

### Cíle

Cíle jsou určeny na základě vzdělávacích potřeb a lze je rozdělit do dvou skupin. Tou první jsou cíle programové, které pojednávají o cílech kompletního vzdělávacího procesu. Druhou skupinu tvoří cíle kurzu, ty se zaměřují na jednotlivé aktivity v rámci celého programu. Mohou být proto označovány i za cíle dílčí (Plamínek, 2015).

## Program

Program obsahuje časový harmonogram celé vzdělávací akce, témata, využití metody a pomůcky použité ve vzdělávacím programu. Je důležité neopomenout to, že účastníci by měli mít možnost sdělit jejich názor a připomínky k programu. Dále je potřeba zajistit to, že zúčastnění rozumí cílům programu (Plamínek, 2015).

## Motivace

Motivace vychází z motivu. Ten lze charakterizovat jako vnitřní pohnutku člověka. V motivaci však existuje i pojem stimul, zde se ale jedná o podnět, který vychází z vnějšího prostředí a ne od samotného jedince. Tyto dva faktory mohou působit společně a posilovat se navzájem (Plamínek, 2015).

*„Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu.“* (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 101). V kurzu vzdělávání je pracováno se skupinou lidí, jejichž motivace nejspíše budou odlišné. Na motivaci působí hodnota, jakou pro účastníky kurzu mají nové vědomosti či postup v budoucí kariéře, a také okolnosti toho, zda se jedná o jednorázovou akci bez zohlednění potřeby vzdělávání konkrétního účastníka nebo akce vychází z jeho potřeb (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Při sestavování vhodných motivačních faktorů lze využít i obecných předpokladů. Mezi nimi se nejčastěji objevují:

- Osobní příklad nadřízeného.
- Pracovník uznává smysl své práce.
- Zaměstnanec je nedílnou součástí podniku.
- Zaměstnanci se mohou podílet na rozhodování.
- Nadřízení ocení své zaměstnance i za drobný úspěch pochvalou.

Motivování je jednou z klíčových dovedností manažerů. Právě díky motivaci se zaměstnanci mohou neustále vzdělávat, zlepšovat a posouvat svou práci a výkon na vyšší úroveň (Vodák a Kucharčíková, 2011).

## Účastníci

Hlavní roli v procesu vzdělávání hraje účastník daného kurzu. „*Citový stav a dispozice mají vliv na to, jaký bude jeho přístup k učení.*“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 106). Jak autoři dále uvádí, každý člověk se učí svým vlastním originálním způsobem. Někteří dávají přednost praxi a praktickým cvičením před teorií, jiní zase rádi diskutují o tématem právě na teoretické úrovni.

U pracovníků je důležité brát na zřetel to, že jejich schopnost učit se je ovlivněna více faktory, a to fyzickými, emocionálními a intelektuálními. Mezi ty fyzické lze řadit například zdravotní stav konkrétního zaměstnance či stres. Do emocionálních faktorů patří zejména to, jak jedinec vnímá sám sebe nebo jak je motivován. Intelektuální faktory se vyznačují tím, že se stávají z již nabytých vědomostí a dovedností pracovníka. Mohou být velmi dobrým odrazovým můstkem k získávání nových poznatků, ale stejně tak mohou být bariérou. Bariérou ve vzdělávání může být potřeba dokonalosti. V tomto případě zaměstnanec ovládá strach z toho, že by mohli selhat či ztratit na své prestiži. Jako další překážku ve vzdělávání lze uvést stereotypní myšlení. V tomto případě účastník kurzu uvažuje pouze tradičním způsobem a nehledá nové cesty k řešení.

„*V minulosti nás ve škole učili podle jedné šablony. Nikoho nezajímalo, zda jeden přístup, na nějž jsme si zvykli, vyhovuje každému nebo ne. Každý z nás je však jiný, a to i ve stylu učení, proto se jeden člověk nemusí efektivně učit stejným způsobem jako druhý. Někdo může dosahovat horších výsledků v učení pouze v důsledku nevhodně zvoleného způsobu učení.*“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 111). Je tak důležité, aby již v začátcích vzdělávacího programu byly vytvořeny skupiny účastníků tak, aby jejich členové měli co nejvíce podobné styly učení. Může zde být použito kritérií, jako jsou ku příkladu délka pracovního poměru ve firmě, odbornost jednotlivých zaměstnanců či profesní zařazení v podniku.

## Metody vzdělávání

Již jsou stanoveny cíle vzdělávání a nyní je důležité vybrat tu správnou metodu tak, aby těchto cílů bylo dosaženo. K určení té nevhodnější metody ovšem neexistuje návod. Je zapotřebí zvážit individuální styly učení účastníků, dále také okolnosti vztahující se k podniku nebo k samotným cílům učení. „*Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces.*“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 112) Faktory, které mají dopad na volbu vzdělávací metody, je možno rozčlenit do několik skupin, a těmi jsou cíle učení (např.: dovednosti, schopnosti), lidské faktory (např.: lektori, účastníci), předmět a obsah (např.: požadavky firmy), časové a materiální faktory (např.: čas, finance) a principy učení (např.: motivace, individuální přístup). Moderní vzdělávací metody by měly podporovat tvořivost a její rozvoj či ochotu pracovníka přijímat změny. Také by mělo dojít k propojení metody s moderními technickými zařízeními (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Podle Koubka (2015) lze metody rozdělit do 2 skupin podle toho, zda jsou prováděny na pracovišti či nikoliv. Metody, při kterých je vzdělávání prováděno přímo na pracovišti, lze také nazvat on the job. Tyto metody je doporučováno používat u dělnických pozic. Patří sem coaching, mentoring, counselling, asistování, rotace práce či pracovní porady.

Jejich opak tvoří metody, které jsou používány mimo pracoviště, tedy off the job. Tyto metody jsou vhodnější volbou při vzdělávání vedoucích pracovníků nebo specialistů a je zde kladen důraz na praktickou stránku. Mezi tyto metody lze zařadit přednášku, demonstrování, případové studie, brainstorming, manažerské hry, e-learning či assessment centre. Toto vzdělávání může mít určité společné rysy se vzděláváním školním a jsou převážně určené pro větší počet zúčastněných.

## Lektoři

Lektor provádí různé činnosti po celou dobu vzdělávacího procesu. Lektoři jsou nejčastěji vybíráni na základě jejich technologických znalostí. Menší důraz je pak kladen

na osobnostní předpoklady či pedagogické zkušenosti či to, jak přistupují k vyučování dané skupiny. Nejvýznamnějším předpokladem, že dané vzdělávání bude úspěšné, jsou však osobní předpoklady jednotlivých lektorů. „*Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností – jen tak si může zajistit respekt a důvěru klientů a zastávat všechny potřebné role.*“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 117). Autoři dále hovoří o tom, že díky této vyspělosti si dokáže zachovat tzv. chladnou hlavu i ve velmi vypjatých situacích. „*Druhým významným osobnostním předpokladem pro úspěšnou lektorskou práci je vysoká míra sociální inteligence. Chápejme ji jako schopnost efektivně fungovat v mezilidských vztazích, která v sobě vedle praktických důsledků v podobě komunikačních dovedností zahrnuje cit pro situaci, empatii, dobré nakládání s emocemi a ve svém souhrnu obvykle i jistý osobní šarm.*“ (Svatoš a Lebeda, 2005, s. 120).

## 2.3 Přístupy ke vzdělávání

Jak již bylo řečeno, existuje několik přístupů. Těmi nejrozšířenějšími jsou rozhodně coaching, mentoring, workshop, assessment centre či e-learning.

### 2.3.1 Coaching

Koučování se zaměřuje na vysoký výkon a zlepšování daného pracovníka ve vykonávané práci. Nejčastěji se proto zaměřuje na konkrétní dovednosti a cíle, avšak může mít dopad i na sebedůvěru jednotlivce či na jeho sociální citění. Tento proces trvá předem stanovenou, poměrně krátkou, dobu. Lze jej tedy definovat jako profesionální vztah mezi koučem a koučovaným, který je založen na posilování nápadů a povzbuzování zaměstnanců k vzrůstajícím profesionálním kompetencím.

Dále je zapotřebí, aby koučovací programy byly v souladu s firemními cíli. Zároveň by ale neměly zapomínat na profesní, fyzické, vzdělávací a psychologické schopnosti vyžadované od zaměstnance. Koučování lze považovat za jednocílové v zájmu organizace, ale v praxi také poskytuje potřebnou podporu zaměstnancům jako jednotlivcům, aby byli

schopni čelit jakýmkoli současným nebo budoucím výzvám. (Al Hilali, Al Mughairi, Kian, & Karim, 2020)

### **2.3.2 Mentoring**

Breekveldt (2018) popisuje, že mentoring je velmi často definován jako profesionální vztah staršího a moudřejšího mentora s mladším a nezkušeným jedincem. Autorka ale mentoring považuje za vyvíjející se proces, který je často spojen s posouváním hranic a vztah, kdy jeden pomáhá druhému s dosažením něčeho, co je pro daného jedince důležité.

Vincent (2021) hovoří o tom, že jednou z největších hodnot mentorů je schopnost vidět dopředu to, co ostatní zatím nevidí. Dále autor uvádí to, že je důležité, aby se zaměstnanci dané firmy mohli snadno obrátit právě na mentora. Svou roli zde hraje i respekt mezi jednotlivými stranami. Mentor by pak měl zaměstnancům ukázat, že mu na nich záleží jako na pracovnících firmy, ale také jako na jednotlivcích.

### **2.3.3 Workshop**

Podle Azhfara (2022) je pořádání workshopů jednou z věcí, jak se zaměstnavatelé snaží zvednout dovednosti svých zaměstnanců. Workshop je definován jako setkání, při kterém se skupina lidí se stejnými zájmy, odbornými znalostmi nebo profesemi v určité oblasti aktivně zapojuje do intenzivní diskuse a výzkumu na konkrétní téma či se podílí na projektu. Hlavním cílem je zvýšit odbornost každého jednotlivce, který se akce zúčastní. Workshopy jsou dále zaměřeny na problémy, se kterými se zaměstnanci potýkají.

Největší výhodou je podle autora to, že zaměstnanec zlepší své dovednosti, a dokonce se mohou zlepšit jeho kvality jako člověka. Další výhodou je, že workshop učí zaměstnance pěstovat v sobě pocit jednoty a aktivně spolupracovat s ostatními účastníky.

### **2.3.4 E-learning**

Autorky James-Springer a Cennamo (2021) definují tento pojem jako poskytování výuky digitálními prostředky za použití digitálních nástrojů a procesů učení, který bere v úvahu účel, médium a publikum. Digitálními nástroji se rozumí od ty nejjednodušší, tedy zasílání zpráv, i ty složité, jakými jsou například využití virtuální reality. Tento způsob vzdělávání vede i ke zlepšení výkonnosti zaměstnanců. Jedná se tudíž o přístup, který lze využít k případnému řešení problémů právě s onou výkonností.

E-learning se dále dělí na synchronní a asynchronní. Synchronní režim je vymezen jako takový, kdy dochází k přímé interakci studenta s vyučujícím, případně zaměstnancem se školitelem. Jedná se proto o živé chaty či videokonference. Asynchronní režim je opakem. Znamená tedy, že je účastníkům vzdělávání umožněna určitá flexibilita, a to tím, že účastníci nemusí být ve stejnou dobu online. Zde je použito nástrojů, kterými jsou nejrůznější fóra či e-maily.

Tento způsob vzdělávání je čím dál častěji využívaným, a to hlavně z ekonomického hlediska. Jedná se o způsob, který je poměrně levný. Má i své nevýhody a tou zásadní je zajisté to, že ne všichni zaměstnanci mají takové dovednosti, aby mohl být uplatněn tento styl vzdělávání.

### **2.3.5 Blended learning**

Jedná se o koncept, který je uznáván mezinárodně, avšak jednotnou definici nemá. Většina z nich se ale shoduje na tom, že se jedná o kombinaci dvou modelů učení, a to konkrétně o tradiční prezenční učení a online učení. Ty by měly být integrovány tak, aby se silné stránky každého z nich spojily. Blended learning není jen pouhým přidáním online technologie do učícího procesu. Je důležité, aby byly vytvořeny takové podmínky, aby se mohly rozvíjet i kritické a komplexní učební dovednosti.

Hlavní výhodou je to, že kombinuje to nejlepší z obou směrů. Zároveň také dochází k efektivnějšímu učení a lepším výsledkům účastníků kurzu, kde je tento způsob vzdělávání praktikován. (Bosch, Laubscher & Kyei-Blankson, 2021)



### 2.3.6 Tradiční přístupy

K těmto metodám řadíme ty nejpoužívanější vykonávané jak na pracovišti, tak mimo něj.

#### Instruktaž při výkonu práce

Jedná se o vůbec nejpoužívanější metodu a také o jednu z nejjednodušších. Její princip spočívá v tom, že méně zkušenému pracovníkovi předvede náplň jeho práce zkušenější pracovník či jeho přímý nadřízený. Nový pracovník se vzdělává napodobováním i samotným pozorováním. Největší výhodou je bezesporu to, že tato metoda je velmi rychlá. Její nevýhodu potom představuje to, že nelze použít u všech pozic a pracovních činností. Jedná se nejčastěji o činnosti, které jsou velmi jednoduché nebo jednorázové (Koubek, 2015).

#### Asistování

Tato metoda je využívána zejména tehdy, pokud zaměstnavatel chce u svého zaměstnance formovat schopnosti. Pracovník je přidělen jako pomocník k jinému zkušenému pracovníkovi, přičemž mu pomáhá s plněním úkolů. S postupem času se pomocník na zadaných úkolech podílí čím dál více a samostatněji. Tento způsob se využívá při vzdělávání řídicích pracovníků a v takových případech, kde získání požadovaných pracovních schopností je dlouhodobou záležitostí. Hlavní výhodou této metody představuje to, že je zde kladen velký důraz na praktickou stránku vzdělávání. Vzdělávaný si ale nemusí odnášet pouze ty správné pracovní návyky od svého vzdělavatele. Navíc může docházet k potlačení jeho vlastních nápadů, jak řešit dané problémy jinak. Tyto dva body potom tvoří nevýhody této hojně využívané metody (Koubek, 2015).

#### Přednáška

Její zaměření spočívá v zaměření se na teoretické znalosti či poskytnutí již pracovních faktů. Největším plusem této metody je to, že není náročná na vybavení ani na žádné

další speciální podmínky. Jako další pozitivum lze uvést i rychlost přenosu informací mezi prezentujícím a posluchači. Negativní stránku pak tvoří hlavně jednostranný tok informací, tedy od prezentujícího k posluchačům. Proto je často doplňována o diskusi, kdy se posluchači (vzdělávání) mohou zeptat na otázky, které je k danému tématu zajímají či na ty, které nebyly zodpovězeny v průběhu přednášky (Koubek, 2015).

## Simulace

Jednoznačně metoda, která je nejvíce zaměřená na následnou praxi. Důraz je kladen i na aktivitu zúčastněných pracovníků při vzdělávání pomocí této metody. Princip tohoto způsobu spočívá v tom, že jsou vzdělávaným přiřazeny dosti podobné situace, které musí vyřešit každý svým způsobem. Nejčastěji jsou takto vzdělávání vedoucí pracovníci, kterým tato metoda umožňuje nacvičit si situace, které v budoucnu nejspíše nastanou. Velký přínos této metody lze pozorovat v tom, že vzdělávání pracovníci se naučí vyjednávat či zlepši své schopnosti v oblasti rozhodování se. Nevýhodou je potom časová náročnost spojená s přípravami na použití tohoto způsobu vzdělávání (Koubek, 2015).

## Případové studie

Často je tento styl vzdělávání spojen s manažery či s tvůrčími pracovníky, kteří jsou nejčastěji vzdělávání právě tímto způsobem. Případová studie pojednává o smyšlené nebo skutečné situaci, která většinou pochází z organizačního problému. Tyto situace se mohou týkat například řízení celé organizace, na řízení lidí či na okolnosti, které jsou komplexnějšího charakteru. Po seznámení se s konkrétní situací následuje prostor pro detailnější prozkoumání zadaného problému. Vzdělávání následně určí, co v jejich dané situaci představuje problém a následně dojde k navržení jeho vyřešení. Případové studie rozvíjejí analytické myšlení u jednotlivců či jejich schopnost odhalit problém. Takovéto studie jsou ale velmi náročné na přípravu, a to zejména v otázce času. Důležitým prvkem je také samotný přístup vzdělavatele, který by měl za každých okolností zůstat zdvořilý (Koubek, 2015).

### 2.3.7 Porovnání jednotlivých metod

Metody, jak ty tradiční, tak ty moderní jsou porovnány v tabulce pod tímto textem (viz tabulka).

Tabulka 1: Porovnání výhod a nevýhod metod vzdělávání

Metoda	výhody	nevýhody
Coaching	velmi úzká spolupráce mezi koučovaným a koučem	tlak vyvíjený na koučovaného
Mentoring	vlastní iniciativa	volba nevhodného mentora
Workshop	dělení se o nápady při řešení každodenních situací	řešitelé musí mít příslušné znalosti
E-learning	časová flexibilita	vysoké počáteční náklady
Blended learning	kombinace prezenčního a online vzdělávání	vyšší počáteční náklady
Instruktáž při výkonu práce	rychlost zácvičení	použitelné pouze u jednodušších úkolů
Asistování	praktická podoba	přijetí zlovyků od zkušenějšího pracovníka
Přednáška	rychlý přenos informací, žádné speciální podmínky	jednostranný tok informací
Simulace	formování schopností vyjednat a rozhodovat se	náročná na přípravu
Případová studie	rozvíjení analytického myšlení	vysoké požadavky na přípravu

Zdroj: Koubek (2015)

## 2.4 Vyhodnocování vzdělávání

„Vyhodnocování je nedílnou součástí vzdělávacích aktivit. V podstatě jde o porovnání stanovených cílů s dosaženými výsledky, přičemž smyslem je určit, do jaké míry vzdělávací aktivita splnila svůj účel. Vyhodnocování naznačuje, co je třeba podniknout, aby se zajistilo, že vzdělávací aktivity budou účinné.“ (Armstrong, 2015, s. 367). Vodák a Kucharčíková (2011) dále dodávají, že se jedná o komplexní proces zaměřující se na porovnání celkové přínosy a náklady vzdělávacího programu. Nejčastěji se tak dá hovořit o výpočtu návratnosti investic. Hlavní nevýhodou celého procesu vyhodnocování je velmi náročné získávání informací, přičemž tyto získané informace jsou pak velmi často hodnoceny se subjektivním zabarvením. Naopak za výhody lze jistě považovat

to, že lze dosáhnout stejného výsledku i jiným a lepším způsobem nebo to, že prohlubuje v zaměstnanci vazbu s daným podnikem či přímo s jeho stanovenými cíli.

### 2.4.1 Úrovně vyhodnocování vzdělávání

Armstrong (2015) pojedná o čtyřech úrovních, a to vyhodnocování reakcí, poznatků, chování a výsledků. Vyhodnocování reakcí se zabývá tím, jak účastníci vzdělávacího programu reagují. Je nesmírně důležité přesně vědět, co je potřeba zjistit a také vytvořit formulář, kde je možné kvantifikovat reakce. Vyhodnocování poznatků se týká toho, do jaké míry byly dosaženy předem stanovených cílů vzdělávacího programu. „*Zjišťuje se, kolik znalostí si účastníci osvojili, jaké dovednosti si osvojili nebo zlepšili a do jaké míry se změnil jejich postoje.*“ (Armstrong, 2015, s. 368). Při vyhodnocování chování je pak zkoumáno, jak moc se změnilo chování účastníků vzhledem k tomu vyžadovanému chování. V tomto bodě je také důležitý přenos nových dovedností a znalostí do praktické roviny. Poslední úroveň je tvořena vyhodnocováním výsledků. V této fázi jsou srovnávány náklady vložené do vzdělávání s jeho přínosy. Zjišťuje se také přidaná hodnota vzdělávacího procesu. Tím je myšleno, jak tyto vzdělávací aktivity přispěly k efektivnějšímu výkonu daného podniku.

### Návratnost investic

Folwarczná (2010) uvádí, že takto lze zkoumat efekty vzdělávání, konkrétně na úrovni výsledků. Pro výpočet tohoto ukazatele je nutné stanovit cíle, kterých má být dosaženo a také způsob, jakým budou data získávána. Autorka také hovoří o tom, že je velmi těžké vyjádřit přínosy vzdělávání. Tyto přínosy jsou většinou viditelné až s časovým odstupem, zatímco náklady jsou patrné ihned. Vodák a Kucharčíková (2011) dodávají, že tento způsob vyhodnocování dodává na důvěryhodnosti údajů vyplývajících z vzdělávacího programu. Tyto údaje jsou pak předkládány top managementu.

$$ROI = \frac{\text{Přínosy} - \text{náklady}}{\text{Náklady}} * 100$$

## Pětiúrovňový aplikační model vyhodnocování

Jak uvádí Vodák s Kucharčíkovou (2011), tento model definoval Hamblin. Model se skládá z pěti úrovní a to:

- Reakce.
- Hodnocení poznatků.
- Hodnocení pracovního chování.
- Hodnocení na úrovni organizační jednotky.
- Hodnocení konečné jednotky.

*„Vzdělávání vyvolává reakce vedoucí k učení a rovněž ke změně pracovních návyků, což dále vede k požadovaným změnám při dosahování cílů, stejně tak jako ke změnám v chování lidí v organizaci i navenek.“* (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 139). Oba autoři dále uvádějí také to, že tento model se zabývá i vlivem vzdělávání na podnikovou kulturu.

Úroveň 1, tedy reakce účastníků vzdělávacích programů na samotné vzdělávání. Dále tato úroveň pojednává o tom, jak je vzdělávání pro daného jedince důležité, o lektorech a tématech, co zúčastněné zajímají. Lze tedy hovořit o získávání informací o tom, co by účastníci vzdělávacího programu změnili či doplnili.

Úroveň 2 pak pojednává o hodnocení poznatků – co si účastníky ze vzdělávacího programu odnesli. Jaké jsou jejich nové dovednosti nebo zda změnili nějaké své postoje právě díky získanému vzdělání.

Hodnocení pracovního chování se nachází na úrovni 3. V tomto bodě je zjišťováno, jak získané poznatky převedli jednotliví účastníci do praxe. Zároveň je ale také důležité zmínit, že účastníci jsou tázáni i na to, jak tyto poznatky využívají mimo jejich pracoviště.

Na úrovni číslo 4 je hodnoceno vzdělávání na úrovni organizační jednotky. Jedná se o to, že je zkoumán dopad změn ve výsledcích organizační jednotky, kde dané jedinec vykonává svou práci. Nejčastějšími ukazateli jsou zlepšení produktivity, kvality či zvýšení prodejů.

Poslední úroveň je hodnocení konečné hodnoty. Tato hladina zkoumání je zaměřena na to, jaké má vzdělávání prospěch organizaci jako celku. Zda díky vzdělávacím procesům dosahuje firma vyšších zisků nebo růstu její hodnoty (Vodák a Kucharčíková, 2011).

#### **2.4.2 Problémy s vyhodnocováním vzdělávání**

Armstrong (2015) uvádí, že existuje 5 základních problémů týkajících se efektivity vyhodnocování vzdělávání. Těmito problémy jsou:

- Vedení plně nevyužívá všechny poklady a informace o dopadech vzdělávání.
- Nedostatečné znalosti těch, kteří vyhodnocování provádějí.
- Vzdělávacím programům chybí přesně stanovené cíle a na základě toho, není možné vyhodnocovat tyto programy.
- Finanční prostředky jsou využívány převážně na samotné vzdělání.
- Riziko spojené s výsledky vyhodnocování (malý dopad).

#### **2.4.3. Využití vyhodnocování vzdělávání**

*„Čím pečlivěji budou vymezeny potřeby vzdělávání a čím přesněji budou stanoveny cíle vzdělávání, tím efektivnější bude vyhodnocování vzdělávání. To je základ vyhodnocování vzdělávání na jakékoliv úrovni.“* (Armstrong, 2015, s. 370). Autor tvrdí, že jedinou zpětnou vazbu lze pozorovat ve formě výsledků, tedy zda vzdělání zapříčinilo nějaké pozitivní změny ve výsledcích útvaru či celé organizace.

Naopak Koubek (2015) tvrdí, že některé změny nelze vypořádat přímo. Pro tyto účely autor doporučuje používat vstupní a závěrečné testy, které prokáží, co si účastníci ze vzdělávacího programu odnesli. Tento způsob má své nedostatky a tím největším je samotné sestavování testů. Lze využít i další metody, kterou je monitorování vzdělávacího procesu a programu. V tomto případě vstupuje do hry osobnost pozorovatele a tyto výsledky tak bývají často subjektivně zbarvené. Za vhodné nepovažuje zkoumání pří-

nosu vzdělávání přes ekonomické ukazatele, např.: zvýšení produktivity práce nebo zvýšení prodejů. Autor poukazuje na to, že moderním trendem se stává neformální vyhodnocování vzdělávání. To může probíhat ku příkladu získáváním informací od samotných účastníků vzdělávacího kurzu. Za značnou nevýhodu považuje subjektivismus či zkreslování, ať už záměrné či nikoli.

## 3. Metodika

### 3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení systému vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru a navržení změn vedoucích ke zlepšení současného stavu. Dalším cílem je odpovědět na výzkumné otázky, kterými jsou:

- Co zaměstnancům bankovního sektoru chybí za vzdělávání?
- Jaký typ vzdělávání převažuje v ČR?
- Jaké metody převažující ve vzdělávání zaměstnanců bankovního sektoru?

Podrobnější vztahy mezi jednotlivými proměnnými, které se dle deskriptivní statistiky ukazovaly na možné korelace, jsou blíže analyzovány v kapitole 5.2.

### 3.2 Metodika

Aby bylo docíleno správného postupu u praktické části této bakalářské práce, bylo potřeba důkladně nastudovat problematiku vzdělávání i charakteristiky bankovního sektoru. Na základě prostudovaného materiálu byl vytvořen literární přehled pro dané téma.

V literární rešerši bylo čerpáno z odborných publikací na témata vzdělávání zaměstnanců a bankovního sektoru. Následně byl popsán proces vzdělávání, potřeba vzdělávání, jednotlivé přístupy ke vzdělávání, metody vzdělávání a následně samotné vyhodnocení vzdělávání. Výše zmíněné odborné publikace byly zapůjčeny v Akademické knihovně Jihočeské univerzity. V některých částech pochází zdroje z internetového prostředí.

#### 3.2.1 Dotazník

Dotazník (viz Příloha 1: Dotazník) byl vytvořen na základě podkladů a výzkumů společnosti Eurostat. Konkrétně jsem se inspirovala výzkumným šetřením CVTS – Continuing Vocational Training Survey, který probíhal naposledy v roce 2015 a výsledky byly zveřejněny v roce 2018. Tento výzkum se týká všech zemí Evropské unie a k tomu dále



Norska a Makedonie. Periodicita tohoto šetření je 5 let a v České republice se provádí od roku 2000. Bohužel v roce 2020 výzkumné šetření neproběhlo, a to z důvodu pandemie Covid-19. CVTS má jednotnou metodiku, takže výsledky lze porovnávat.

Hlavní výhody tohoto dotazníku jsou tyto:

- Byl vytvořen experty.
- Pravidelná periodicita po pěti letech.
- Dlouhodobé šetření.
- Zaměření se na odvětví bankovníctví.

Samotný dotazník se skládal z otázek, které byly zaměřeny na vzdělávání v bankovním sektoru a také na identifikaci respondentů. První část dotazníku se více zabývala jednotlivými metodami vzdělávání. Po respondentech bylo vyžadováno, aby se ke každé zmíněné vzdělávací metodě vyjádřili, zda se s ní během jejich vzdělávání setkali či nikoli. Další důležitá otázka se zaměřovala na atraktivitu jednotlivých témat pro možné budoucí vzdělání zaměstnanců v bankovním sektoru. Jejím cílem bylo zjistit, v jaké oblasti by se zaměstnanci bank chtěli vzdělat nebo případně to, v jaké oblasti pocítují svou slabší stránku. V druhé části pak následovaly otázky, které se zabývaly osobností respondenta. Přesněji řečeno týkaly se jeho pohlaví, věku či nejvyššího dosaženého vzdělání.

Dotazník byl k respondentům distribuován pomocí internetového odkazu na web [survio.com](https://www.survio.com), kde respondenti dotazník vyplnili. Tento odkaz byl nejprve zaslán rodinným známým a přátelům, kteří v bankách pracují, a ti jej dále posílali svým kolegům. Lze tak hovořit o efektu sněhové koule. Samotný sběr dat proběhl od poloviny února roku 2023 do poloviny března téhož roku. Vyplnění dotazník odeslalo celkem 124 respondentů, přičemž návratnost činila 79,4 %.

Hlavní výhodou dotazníkového šetření tvoří to, že je anonymní. Respondenti se proto nebojí odpovídat upřímně a otevřeně. Odpovídání na otázky je jednoduché a respondent nemusí dlouze přemýšlet nad tím, co přesně by řekl.

Mezi největší nevýhody dotazníku patří zajisté to, že byl šířen pouze v online podobě. Pokud tedy respondent neumí pracovat s počítačem a v tomto případě jej nemohl vyplnit. Dále může docházet k tomu, že respondent se cítí utlačovaný předpřipravenými odpověďmi a raději by hovořil sám. Má totiž na mysli ještě další důležité poznatky, které ve strukturovaném dotazníku nemohl uvést.

V dotazníku byly zmíněny i další pojmy, které nejsou definovány v literární rešerši, z tohoto důvodu byla vytvořena Příloha 2, kde jsou tyto termíny blíže specifikovány.

### **3.2.2. Analýza výzkumného vzorku**

Respondenti musí být zaměstnancem v bankovním sektoru. Mohli pracovat na jakékoliv pozici v bance. Nebylo tak podmínkou, že odpovídat mohou jen personalisté nebo manažeři. Jednalo se lidi od 15 let až do důchodového věku. Ti byli dále rozděleny do kategorií do 25 let, 26 až 40 let, 41 až 55 let a na kategorii nad 55 let. Jednotliví zaměstnanci byli většinou osloveni přes rodinné známé, či pomocí kontaktu uvedeného na webových stránkách dané banky.

### **3.2.3 Použité metody**

Hlavními metodami pro vyhodnocování výsledků byly zvoleny syntéza a analýza. Jako další byla využita metoda bodového hodnocení, a to konkrétně u otázky č. 15. V této otázce přidělovali respondenti body jednotlivým možnostem podle toho, jak je dané téma zajímavé v souvislosti se vzděláváním.

Pro zpracování dat byly užity programy MS Excel a Statistica.

## 4. Charakteristika bankovního sektoru

Podle Novotné (2012) je v současné době v České republice zaveden dvoustupňový bankovní systém. Jedná se o centrální banku a další banky působící v tomto sektoru. Centrální bankou je rozuměna Česká národní banka a ostatními bankami potom například banky univerzální, specializované, pobočky jiných zahraničních bank nebo dvě banky s účastí státu. Český bankovní sektor dále zahrnuje i spořitelny a úvěrová družstva. Podle zákona o bankách č. 21/1992 Sb. bankami nejsou, avšak jsou do tohoto sektoru zahrnuty. Je tak učiněno z důvodu jejich činnosti.

V posledních letech převládá trend univerzalizace bankovního sektoru. Tento trend spočívá v tom, že nedochází k výrazným rozdílům mezi jednotlivými bankami. Lze hovořit o tom, že jsou spojovány komerční a investiční funkce bank. Trend nabízí celou řadu výhod převážně pro klienty bank. Klientovi jsou tak poskytnuty veškeré služby pouze jednou bankou. Je to velmi příjemný způsob pro klienta, a zároveň mu ušetří spoustu času i peněz.

Největšími univerzálními bankami, které existují v českém bankovním sektoru, jsou považovány Česká spořitelna, a. s., Československá obchodní banka, a. s. či Komerční banka, a. s. Tyto univerzální banky spolu vytváří více než 50 % bankovního trhu v České republice.

Opakem univerzalizace je specializace bank. Tyto banky se zaměřují, specializují, pouze na některé vybrané typy poskytovaných služeb. Nejčastěji se jedná o různé typy spoření, investování či se zabývají problematikou hypoték. Bankovní licence tak koresponduje se službami, které svým zákazníkům nabízejí. Tato specializace představuje pro banku značnou nevýhodu, a to především v podobě menší konkurenceschopnosti vybraného bankovního subjektu. Nejběžnější formou specializované banky, se kterou se lze v České republice setkat, je stavební spořitelna. Jak již je z názvu patrné, tyto banky se zaměřují na stavební spoření a další produkty, které úzce souvisí se dříve zmíněným, například úvěr ze stavebního spoření.

Poslední část českého bankovního sektoru je tvořena bankami s účastí státu. Konkrétně se jedná o Českomoravskou záruční a rozvojovou banku (ČMZRB) a Českou exportní banku (ČEB). Obě bankovní instituce mají v bankovníctví zvláštní postavení, jsou totiž z velké části vlastněny státem. ČMZRB se specializuje převážně na podporu malých a středních podniků. Je také poskytovatelem celé řady státních programů, které souvisí právě s podporou malého a středního podnikání v České republice. ČEB je zaměřena na podporu, a to prostřednictvím zvýhodněného financování, které je hrazeno státem. Toto zvýhodněné financování se nejčastěji týká doby splatnosti úvěrů, případně výše úrokových sazeb.

Druhým, avšak stejně výrazným a významným trendem v bankovním sektoru je vytváření velkých finančních skupin. Největšími giganty jsou skupiny jako:

- Erste Bank (Česká spořitelna, a.s.).
- Société Générale (Komerční banka, a.s.).
- Finanční skupina KBC (Československá obchodní banka, a.s.).

## 5. Analýza současného stavu

Dotazník se skládal z 18 otázek a byl určen pouze pro zaměstnance jednotlivých bankovních institucí. Tím nejsou myšleny pouze banky, ale také všechny pojišťovací a investiční instituce či subjekty zabývající se spořením. Celkově dotazník vyplnilo 124 respondentů.

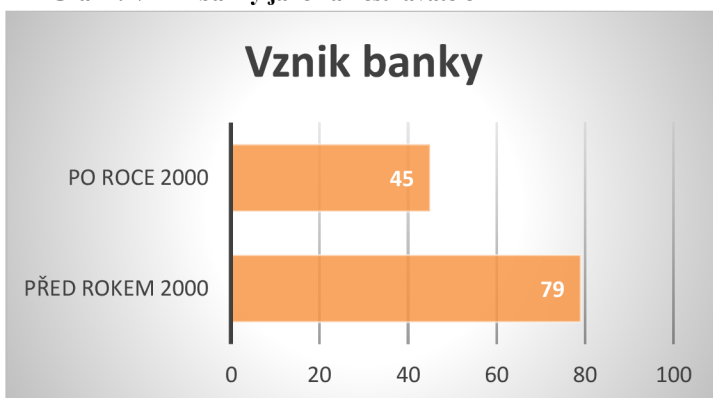
### 5.1 Výsledky dotazníkového šetření

V této části jsou důkladně rozpracovány výsledky jednotlivých otázek z dotazníkového šetření zaměřeného na vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru.

#### Vznik banky

Většina respondentů uvedla, že jejich zaměstnavatel vznikl již před rokem 2000. Tuto odpověď volilo 79 dotázaných a zbylých 45 respondentů odpovědělo, že jejich zaměstnavatel vznikl až po novém tisíciletí. Mezi bankovní subjekty vzniklé před rokem 2000 patří největší banky v českém bankovníctví. Pro příklad lze uvést například Českou spořitelnu, Komerční banku nebo Československou obchodní banku (ČSOB). Z tohoto lze odvodit, že tyto banky budou mít více zaměstnanců, a tudíž je zde i větší pravděpodobnost vyplnění dotazníku. Banky, které přišly na bankovní trh až po roce 2000, jsou například Air-Bank, mBank či Zonky.

Graf 1: Vznik banky jako zaměstnavatele

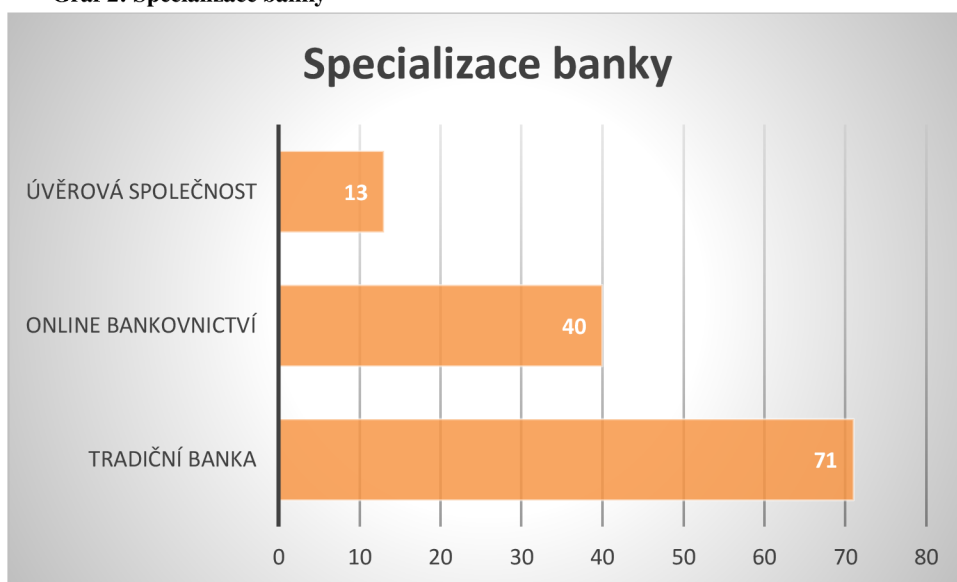


Zdroj: vlastní zpracování

## Specializace banky

Jak již z předchozí otázky vyplývá, respondenti jsou převážně zaměstnanci velkých bank. Z toho lze usuzovat, že v druhé otázce bude nejčastější odpovědí právě tradiční bankovníctví. (Graf 2 – specializace banky). Tento úsudek vychází z Grafu 3 – korelace, na kterém je patrné, že čím více respondentů odpoví v první otázce dotazníku, že jejich zaměstnavatel vznikl ještě před rokem 2000, tím více bude respondentů odpoví v druhé otázce „Tradiční banka“.

Graf 2: Specializace banky

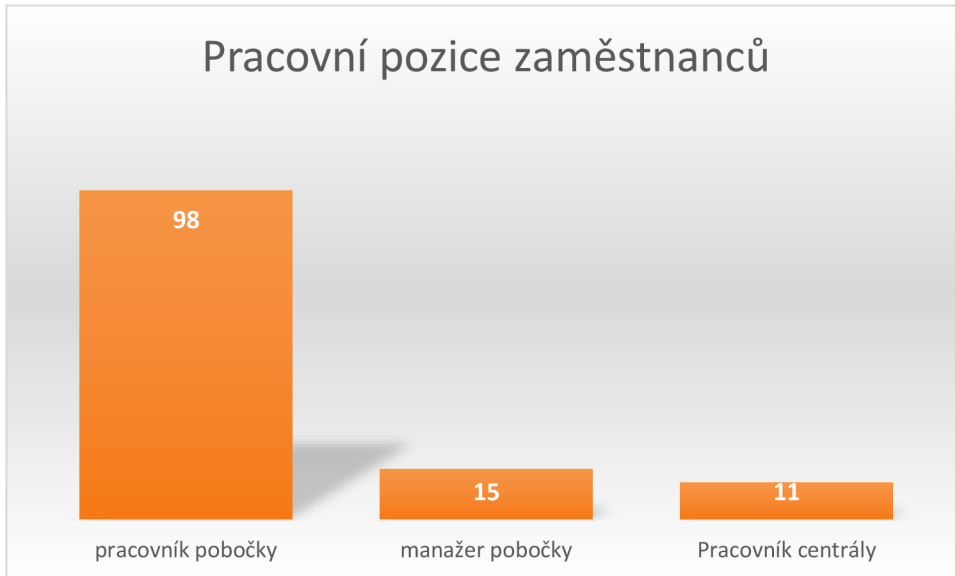


Zdroj: vlastní zpracování

## Pozice zaměstnance

Tato otázka se zaměřovala na pracovní pozici, jakou daný pracovník vykonává. Jak je z grafu 3: Pracovní pozice zaměstnanců patrné, nejvíce respondentů patřilo do kategorie s názvem pracovník pobočky. Tuto možnost zvolilo 98 respondentů. Zbylé dvě kategorie, manažer pobočky a pracovník centrály, jsou zastoupeny jen velmi mizivě. Na pozici manažera pobočky pracuje pouze 15 dotázaných a pracovní pozici pracovníka centrály vykonává ještě méně respondentů, konkrétně 11 z nich.

**Graf 3: Pracovní pozice zaměstnanců**



*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Jaké vzdělávání zaměstnanci preferují**

V této otázce rozhodovaly pouze dva hlasy. Ty pak zapříčinily to, že nakonec bylo preferovanějším typem vzdělání jeho online podoba. Ta má bezesporu své výhody. Tou největší je zajisté to, že účastníci vzdělávacího kurzu si jej mohou pustit kdykoliv či se k němu nespočetněkrát vrátit, pokud jim není problematika srozumitelná. Pořád je ale opravdu hodně zaměstnanců v bankovním sektoru, kteří preferují prezenční formu vzdělávání. Její největší výhodou představuje přímé setkání se s lektorem. Lektor tak vybraný kurz může přizpůsobit jeho účastníkům nebo problematiku vysvětlit na jiných příkladech, které jsou pro zúčastněné lépe srozumitelné.

Graf 4: Preferovaný typ vzdělávání



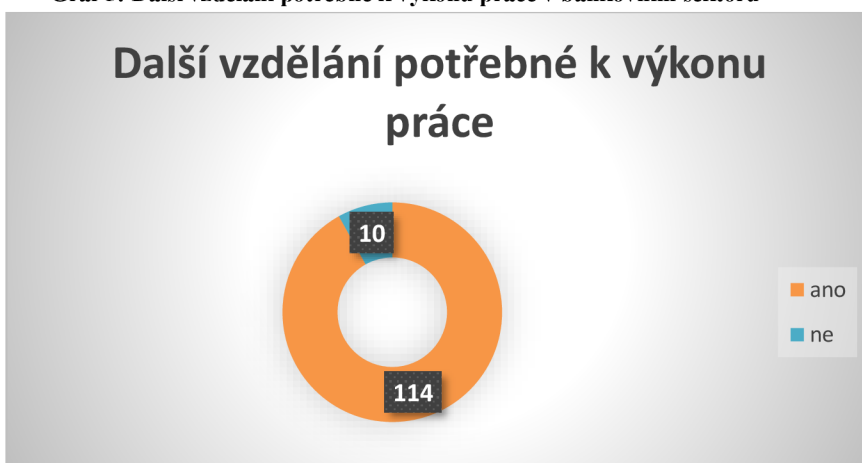
Zdroj: vlastní zpracování

### Nutnost dalšího vzdělání k výkonu práce v bankovním sektoru

Bankovní sektor má celou řadu specifík a mezi ně patří i to, že zaměstnanci v bankách musí mít tzv. certifikace. Tyto certifikace spravuje Česká národní banka a je zapotřebí, aby daný zaměstnanec udělal vybranou zkoušku. Respondenti tak potvrdili, že bez složení této zkoušky nemohou v bance pracovat jako například osobní bankéři.

Zbylých 8 % respondentů, kteří žádné další vzdělání nepotřebují mohli tvořit ku příkladu sekretářky, uklízečky nebo hlídači poboček. Ti tuto zkoušku skládat nemusí.

Graf 5: Další vzdělání potřebné k výkonu práce v bankovním sektoru



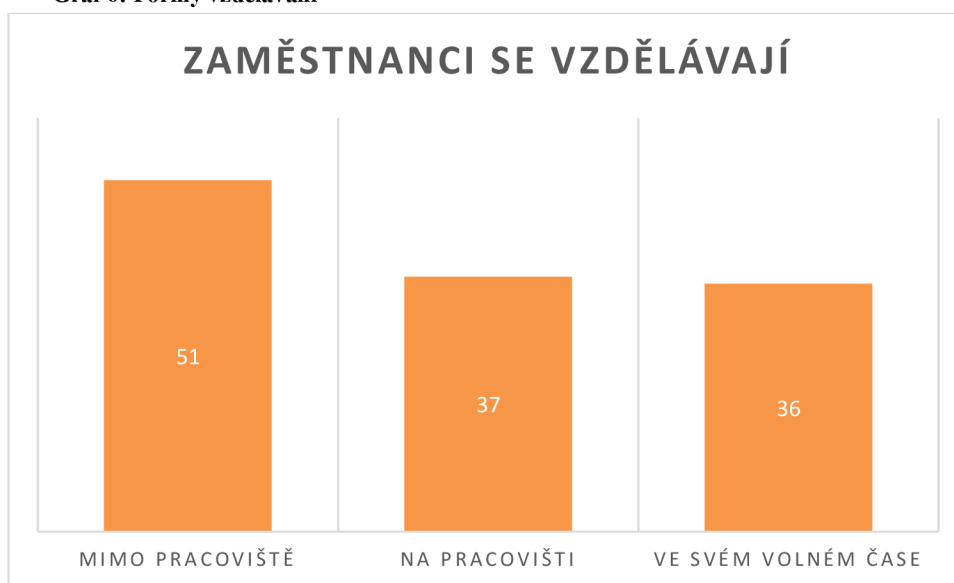
Zdroj: vlastní zpracování



## Formy vzdělávání

Z grafu je patrné, že zaměstnanci v bankovním sektoru se nejčastěji vzdělávají mimo jejich pracoviště. Tuto odpověď zvolilo 51 respondentů, zatímco zbylé dvě odpovědi zvolilo pouze 37 a 36 respondentů. Respondenti měli v dotazníku uvedeny nejčastější příklady od každé z možností, aby zvolili správnou variantu.

Graf 6: Formy vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

## Kdo hradí vzdělání

Vzdělání pro zaměstnance platí z 86 % zaměstnavatel. Ten platil veškeré kurzy pouze 18 % dotázaných. Dalších 68 % odpovědělo, že zaměstnavatel jim platil pouze ty kurzy, které jsou potřebné pro jejich pracovní výkon. Z těchto výsledků lze usuzovat, že banky se velmi pečlivě starají o vzdělání svých zaměstnanců.

Graf 7: Hradí Vám vzdělání zaměstnavatel

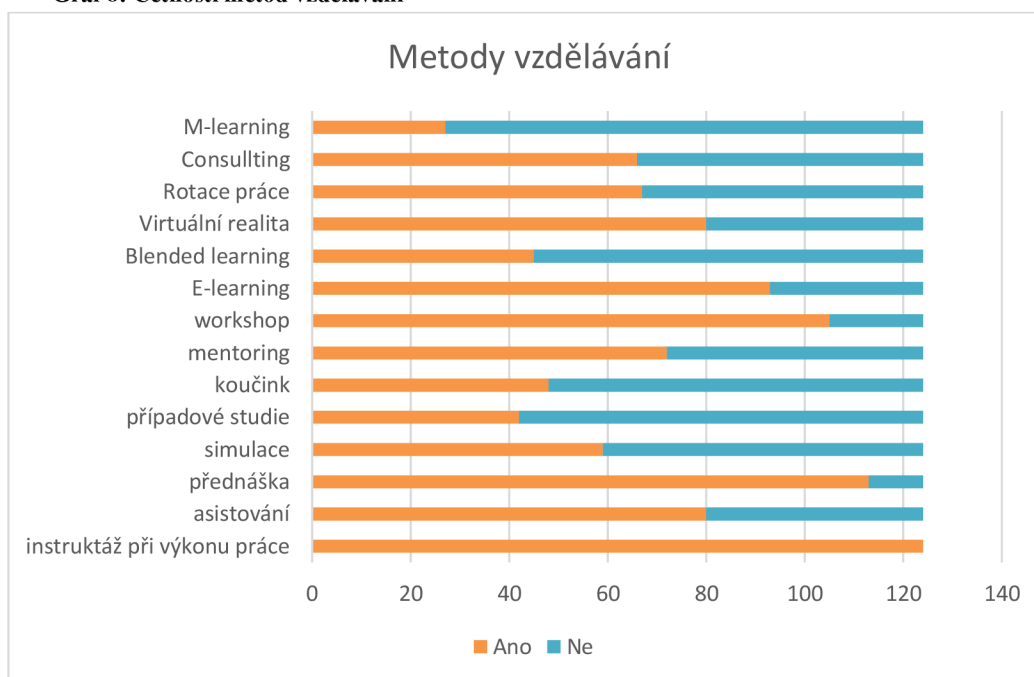


Zdroj: vlastní zpracování

### Četnost jednotlivých metod vzdělávání

Cílem této otázky bylo zjistit, jaké metody jsou nejpoužívanější ve vzdělávání v bankovním sektoru. Až překvapivě se všichni respondenti setkali s instruktáží při výkonu práce. Následovala metoda zvaná přednáška, se kterou se setkalo 103 z celkových 124 dotázaných. Na pomyslném třetím místě se umístil workshop se 105 kladnými odpověďmi.

Graf 8: Četnosti metod vzdělávání



*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 2: Četnosti odpovědí**

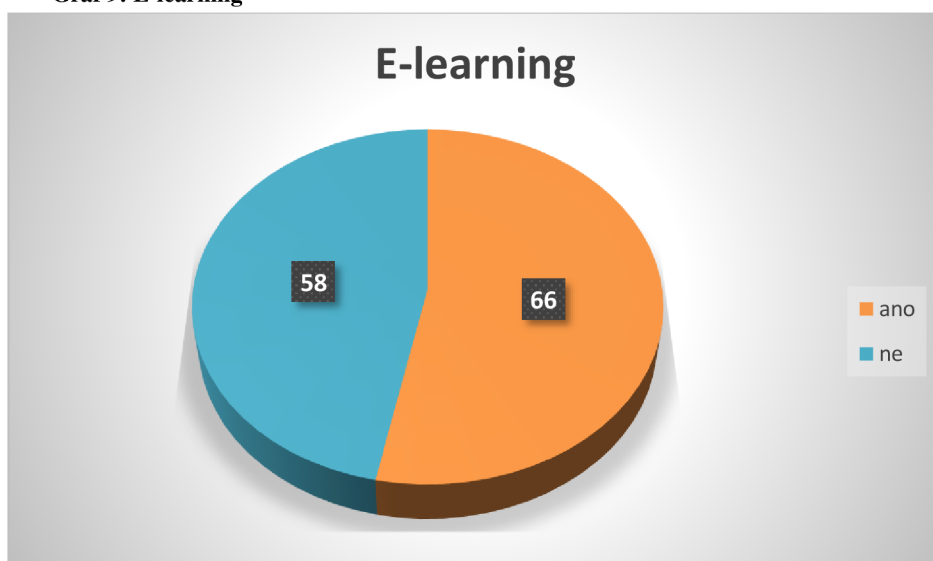
Setkali jste se při Vašem vzdělávání s těmito metodami	ano	ne
Instruktaž při výkonu práce	124	0
Přednáška	113	11
Workshop	105	19
E-learning	93	31
Asistování	80	44
Virtuální realita	80	44
Mentoring	72	52
Rotace práce	67	57
Counselling	66	58
Simulace	59	65
Koučink	48	76
Blended learning	45	79
Případové studie	42	82
M-learning	27	97

*Zdroj: vlastní zpracování*

## **E-learning**

Tento způsob vzdělávání užívá 75 % respondentů. Zbýlých 25 % (31 odpovědí) se s touto metodou vzdělávání neseťkalo. E-learning obsadil v četnosti využívání metod čtvrtou příčku s 93 kladnými odpověďmi.

**Graf 9: E-learning**

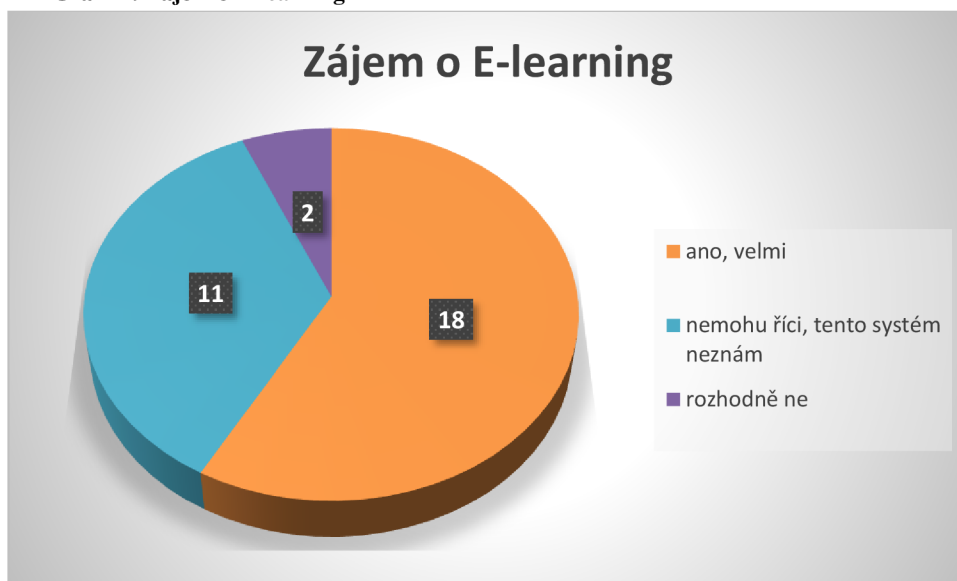


*Zdroj: vlastní zpracování*

## Chtějí zaměstnanci bank E-learning, pokud ho nemají

Z těchto 31 záporných odpovědí by E-learning chtělo 18 respondentů, což představuje 58 %. Odpověď „nemohu říci, tento systém neznám“ vybralo 36 %, tedy 11 dotázaných. Pouze 2 respondenti tuto metodu vyloženě odmítají. Tito dva lidé představují zbylých 6 %.

Graf 10: Zájem o E-learning



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3: Zájem o E-learning

Uvítali byste metodu E-learning	
ano, velmi	18
nemohu říci, tento systém neznám	11
rozhodně ne	2

Zdroj: vlastní zpracování

## Certifikát o absolvovaném kurzu

Certifikáty jsou nedílnou součástí vzdělávání a dokládají, že se daný jedinec vzdělávacího kurzu zúčastnil. V bankovním sektoru by tento certifikát uvítalo 55 respondentů ze všech 124 dotázaných. Tito respondenti by certifikát sice chtěli, ale nevzdělávají se prvotně kvůli němu. Dalších 42 respondentů odpovědělo, že se vzdělávají hlavně pro

sebe a certifikát pro ně není nikterak důležitým. Školení by tak absolvovalo i bez možného certifikátu celkem 97 respondentů. Naopak, pro 37 dotázaných hraje certifikát rozhodující roli. Bez něj by se kurzu pravděpodobně ani nezúčastnili.

Graf 11: Certifikát o absolvovaném vzdělání

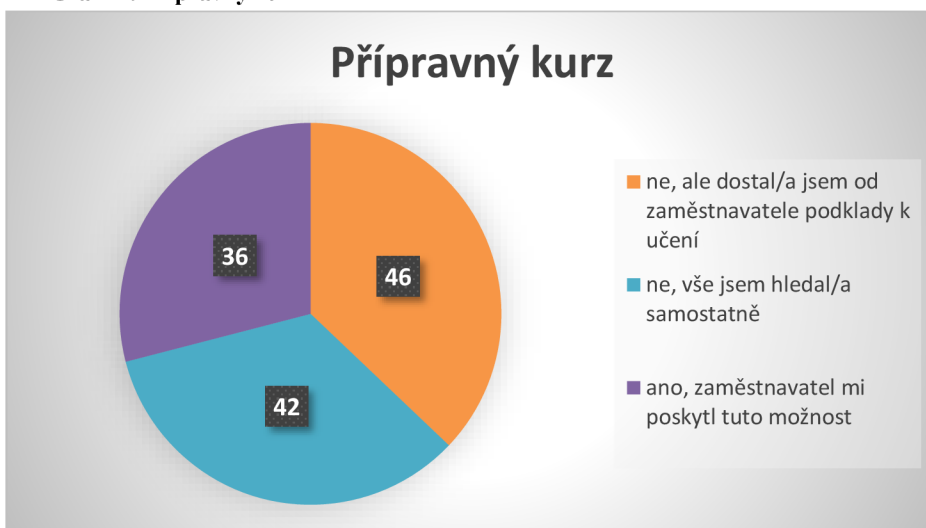


Zdroj: vlastní zpracování

### Přípravný kurz na certifikaci pracovníka

Jak již bylo výše zmíněno, certifikace jsou nedílnou součástí vzdělávacího procesu, který probíhá v bankovním sektoru v České republice. Pro 66 % respondentů si jejich zaměstnavatel připravil informace a podklady k těmto zkouškám. 37 % respondentů dostalo materiály, ze kterých se mohli na tuto zkoušku připravovat. Zaměstnavatel dokonce poskytl přímo vzdělávací kurz zaměřený na úspěšné absolvování certifikací, a to pro 29 % ze všech dotázaných respondentů. Zbýlých 34 % respondentů si muselo podklady najít samostatně a zaměstnavatel jim v této zkoušce nijak nepomohl (po materiálové a vědomostní stránce).

Graf 12: Přípravný kurz



Zdroj: vlastní zpracování

### Počet školení

Zaměstnanci bankovního sektoru se shodují na tom, že počet školení a vzdělávacích kurzů zůstává stejný jako v předchozích letech. Tuto možnost volilo 67 respondentů, což je přesně 50 %. Dalších 32 respondentů si myslí, že se počet kurzů rozhodně zvýšil. Naopak 25 dotázaným přijde, že v minulém roce absolvovali značně méně vzdělávacích školení než tomu bylo ještě v letech předchozích.

Graf 13: Počet školení



Zdroj: vlastní zpracování

## Kvalita kurzů

Kvalita kurzů je podle 70 % dostatečná. Těchto 70 % tvoří 87 respondentů. Zatímco zbylých 30 % by uvítalo kvalitnější vzdělání. Tuto možnost ve své odpovědi uvedlo 37 respondentů ze všech 124 dotázaných.

Graf 14: Kvalita absolvovaných kurzů



Zdroj: vlastní zpracování

## Atraktivita jednotlivých témat

V této otázce měli respondenti ohodnotit pomocí bodů jednotlivá témata podle toho, jak by je uvítali v rámci jejich vzdělávání. Jednotlivým tématům přidělovali body, a to na stupnici od 1 do 5. Jeden bod znamenal absolutní nezájem o dané téma a pět bodů pak představovalo velké nadšení a zájem. Respondenti měli na výběr z možností týkajících se jak soft skills (Jak správně komunikovat se zákazníkem), tak hard skills (Práce s MS Excel).

Po vyhodnocení se na prvním místě umístila možnost „Práce s MS Excel“, která získala 496 bodů. Na druhém místě zaměstnanec bankovního sektoru zajímá využití umělé inteligence. Tato možnost si vysloužila 444 bodů, což je více než o 50 bodů méně, než na které dosáhl výherce. Na třetím místě se objevuje možnost zabývající se úvěrovou problematikou, a to s 371 body. Ve velmi těsném závěsu za ní, s 370 body je možnost

vzdělávání se v oblasti kryptoměn. Nejméně bodů pak obdržela možnost týkající se ostatních pojištění, jako jsou například penzijní či životní pojištění.

**Graf 15: Atraktivita témat**



*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 4: Hodnocení atraktivit**

Téma (1 - nejméně bodů, 5 - nejvíce bodů)	5	4	3	2	1
anglický jazyk v bankovníctví	13	21	16	28	46
jak správně komunikovat se zákazníkem	20	13	21	22	48
kryptoměny	19	27	31	27	20
jak vzdělávat zákazníky banky	18	18	15	18	55
využití umělé inteligence	33	36	33	14	8
práce s MS Excel	57	33	17	11	6
úvěrová problematika	18	32	27	25	22
ostatní pojištění (penzijní, životní)	14	11	20	33	46
spořicí účty	16	24	29	25	30

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Tabulka 5: Pořadí atraktivity**

Téma	Body
práce s MS Excel	496
využití umělé inteligence	444
úvěrová problematika	371
kryptoměny	370
spořicí účty	343
jak správně komunikovat se zákazníkem	307
anglický jazyk v bankovníctví	299
jak vzdělávat zákazníky banky	298
ostatní pojištění (penzijní, životní)	286

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Pohlaví

Na dotazník odpovědělo celkem 124 respondentů. Z těchto respondentů bylo 41 % mužů a 59 % žen. Mužů, kteří dotazník vyplnili, bylo 51. Zatímco ženy odeslaly vyplněný dotazník v počtu 73.

**Graf 16: Pohlaví respondentů**



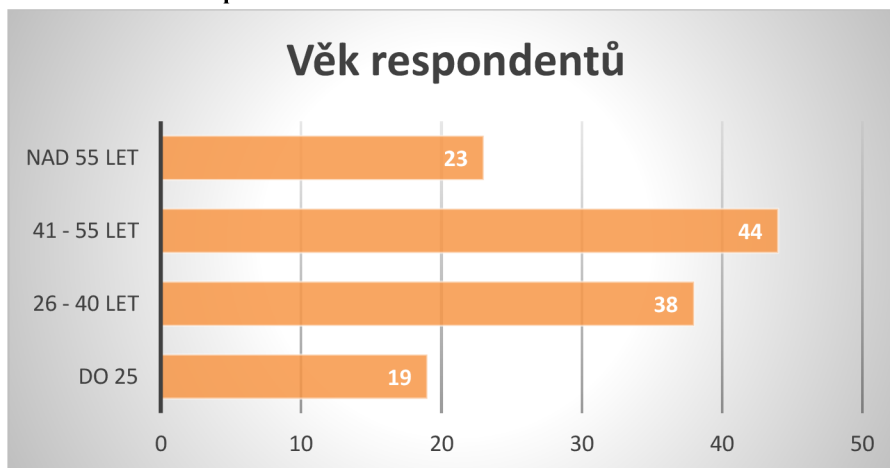
*Zdroj: vlastní zpracování*

## Věk

Respondenti musejí být v produktivním věku, to znamená od 15 do důchodového věku. Respondentů do 25 let bylo pouze 19. Druhou věkovou kategorií představovalo rozmezí od 26 do 40 let věku. Do druhé kategorie spadá 38 respondentů. Třetí kategorií,

nejpočetněji zastoupenou, je věkové rozmezí 41 až 55 let. Tuto kategorii zaškrtnulo 44 respondentů ze všech 124 dotázaných. Poslední věkovou kategorií jsou lidé starší 55 let. Do této věkové kategorie se identifikuje 23 respondentů, což představuje necelou jednu desetinu všech dotázaných.

Graf 17: Věk respondentů



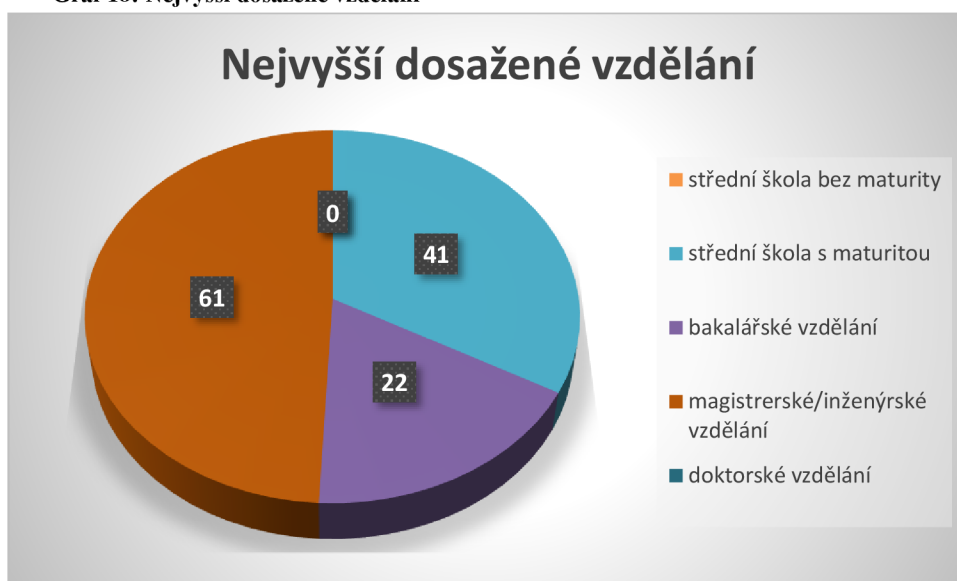
Zdroj: vlastní zpracování

### Dosažené vzdělání

V respondenti vybírali i jejich nejvyšší dosažené vzdělání. Na výběr bylo z 5 odpovědí, od střední školy bez maturity až po doktorské vzdělání. Základní vzdělání zde nebylo uvedeno, jelikož je velice nepravděpodobné, že by respondenti pracující v bankovním sektoru dosáhli pouze na tuto úroveň vzdělání.

Kategorie střední škola bez maturity a doktorské vzdělání nezískali ani jednu odpověď. Nejvíce hlasů obdržela možnost magisterského nebo inženýrského vzdělání, a to 61 (což představuje 49 %). Magisterské i inženýrské vzdělání jsou na stejné úrovni, pouze se liší výslednou zkratkou titulu. Aby nedošlo ke zmatení respondentů byly uvedeny obě varianty magisterského titulu. Druhou nejvíce zastoupenou kategorií byla střední škola s maturitou, která dosáhla na 33 %. Bakalářské vzdělání, tedy poslední kategorie, bylo vybráno 18 % respondentů. Což představuje 22 zaškrtnutých odpovědí.

Graf 18: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2 Porovnání výsledků pomocí statistických metod

Při analýze výsledků dotazníku byly porovnány data u jednotlivých otázek. Jednalo se o otázky číslo 1, 2, 7, 9, 13 a 16.

### 5.2.1 Porovnání 1 – Vznik banky a její hlavní specializace

V tomto porovnání vycházíme z dat získaných v otázkách 1 a 2. Jednalo se o otázky „Vaše banka vznikla:“ a „Hlavní specializace Vašeho zaměstnavatele je:“.

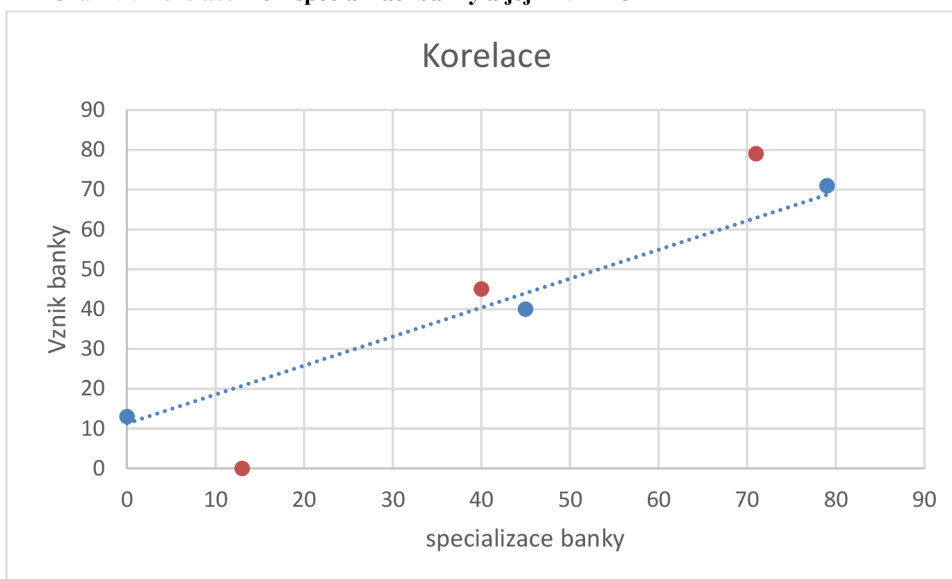
#### Test významnosti výběrové korelačního koeficientu

Test se skládal z ověření toho, zda mezi těmito otázkami existuje korelace. Na základě toho byly stanoveny hypotézy:

$H_0$  = Čím více respondentů zvolí možnost „před rokem 2000“ v otázce č. 1, tím více respondentů odpoví na otázku č. 2 „tradiční banka“

$H_A$ : Čím více respondentů zvolí možnost „před rokem 2000“ v otázce č. 1, tím méně respondentů odpoví na otázku č. 2 „tradiční banka“.

**Graf 19: Korelace mezi specializací banky a jejím vznikem**



*Zdroj: vlastní zpracování*

V grafu č. 19 je znázorněn lineární trend, ze kterého je patrné jeho rostoucí tendence.

Korelační koeficient: 0,992807

### **Závěr**

Hladina korelačního koeficientu je velmi vysoká. Prakticky se rovná jedné. Z tohoto důvodu lze hovořit o tzv. přímé úměrnosti. Ta říká, že čím více se změní jedna proměnná, tím více se změní i druhá. To platí i v tomto případě, tudíž čím více respondentů uvede možnost „Před rokem 2000“, tím více respondentů odpoví v následující otázce „Tradiční banka“.

### **5.2.2 Porovnání 2 – Zvyšování kurzů a hrazení školení od zaměstnavatele**

V tomto porovnání jsou prvotními daty odpovědi respondentů na otázku č. 13 – „Zvýšil se počet školení oproti loňskému roku?“. Respondenti měli na výběr ze tří odpovědí, a to „počet zůstal stejný“, „ano, rozhodně“ a „ne, vzdělávacích kurzů jsem absolvoval/a o dost méně“. Druhou výchozí otázkou byla otázka č. 7 – „Hradí Vám zaměstnavatel

vzdělání?“. I v této odpovědi měli respondenti na výběr ze 3 možností. Pro účely testování byly možnosti odpovědi převedeny na číselné hodnoty 1, 2 a 3.

Na základě toho byly stanoveny hypotézy:

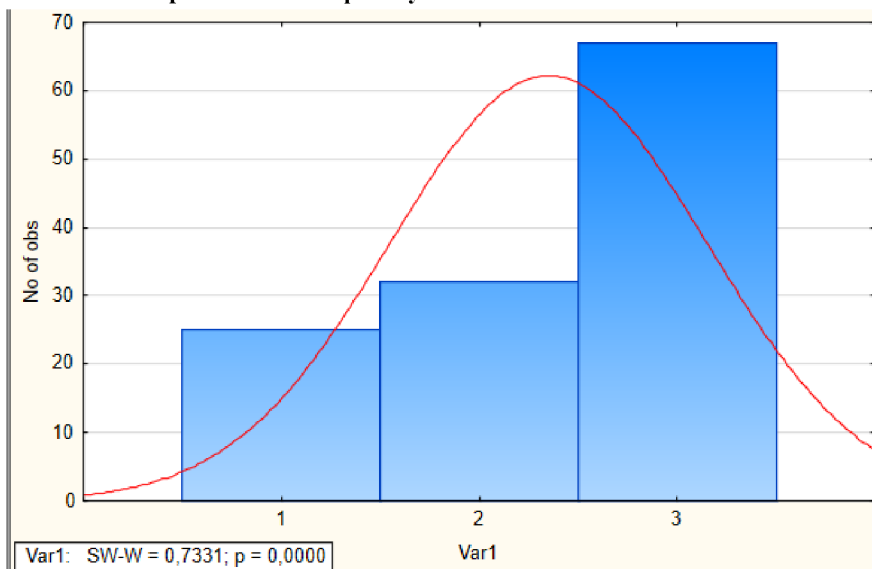
$H_0$  = V bance, kde se zvýšil počet kurzů oproti předchozímu období, spíše školení hradí zaměstnavatel.

$H_A$  = V bance, kde se zvýšil počet kurzů oproti předcházejícímu období, spíše školení nehradí zaměstnavatel.

### Shapiro – Wilkův test

p-value = 0,000

Obr. 4: Shapiro-Wilkův test pro zvyšování kurzů



Zdroj: vlastní zpracování v Statistica

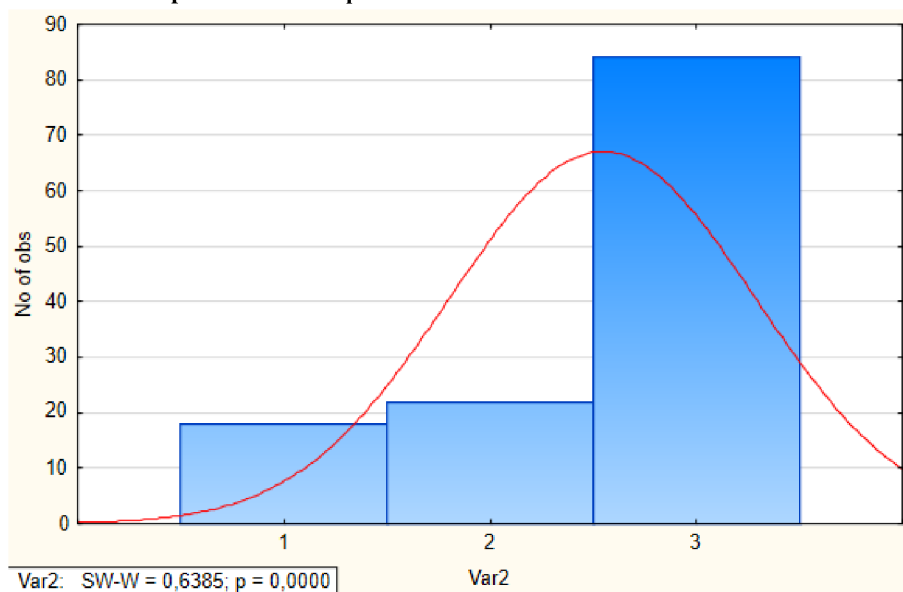
### Závěr

Tento test nepotvrdil normální rozdělení dat otázky č. 13, jelikož výsledná p-value je menší než 0,05.

## Shapiro – Wilkův test

p-value = 0,000

Obr. 5: Shapiro-Wilkův test pro hrazení kurzů



Zdroj: vlastní zpracování v Statistica

## Závěr

Tento test nepotvrdil normální rozdělení dat otázky č. 7, jelikož výsledná p-value je menší než 0,05.

## Spearmanův korelační koeficient

Tento korelační koeficient lze použít i v případě, že data nemají normální rozdělení. Z tohoto důvodu byl použit právě tento způsob výpočtu.

Obr. 6: Spearmanův korelační koeficient

		Spearman Rank Order Correlations (Spreadsheet2)			
		MD pairwise deleted			
		Marked correlations are significant at p <,05000			
Variable		Var1	Var2		
Var1		1,000000	0,845032		
Var2		0,845032	1,000000		

Zdroj: vlastní zpracování v Statistica

### Závěr

Hladina korelačního koeficientu je opět velmi vysoká. Přibližuje se k jedné, a proto lze tvrdit, že mezi oběma jevy existuje korelace. Lze tak zamítnout alternativní hypotézu ve prospěch nulové. Platí tedy tvrzení, že v bance, kde se zvýšil počet kurzů oproti předcházenému období, spíše školení hradí zaměstnavatel. Z toho vyplývá, že čím větší míru finanční zátěže ve vzdělávání nechá zaměstnavatel na zaměstnanci, tím méně příležitostí rozvíjet se bude mít samotný zaměstnanec, což může mít negativní dopad na výkon celé organizace a poskytované služby pro jednotlivé klienty.

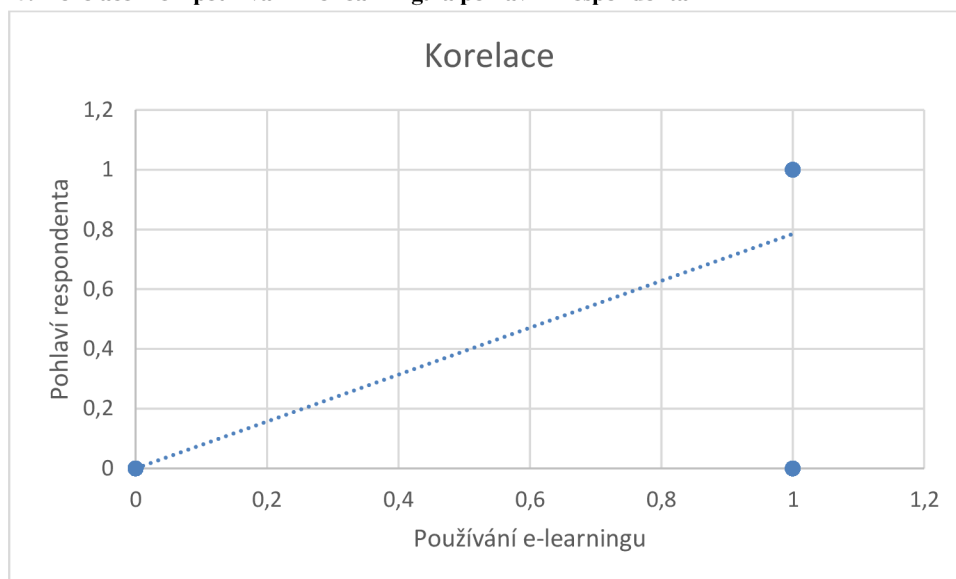
### 5.2.3 Porovnání 3 – E-learning a pohlaví respondentů

V tomto pozorování byla vybrána data z otázek týkajících se používání e-learningu (otázka č. 9) a pohlaví respondenta (otázka č. 16) Na základě toho byly stanoveny následující hypotézy:

$H_0$  = E-learning převážně využívají ženy.

$H_A$  = E-learning převážně nevyužívají ženy.

**Graf 20: Korelace mezi používáním e-learningu a pohlavím respondenta**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Korelační koeficient = 0,6907

### **Závěr**

Hladina korelačního koeficientu je poměrně vysoká. V tomto případě nastává korelace mezi používáním metody e-learning a pohlavím respondentů. Lze tedy tvrdit, že čím více respondentů budou ženy, tím více budou používat právě tuto metodu vzdělávání (e-learning).



## 6. Diskuze a návrh změn

Vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru bylo analyzováno pomocí dotazníkového šetření. Výsledky byly následně zpracovány a v této části budou porovnány s výsledky dotazníkového šetření CVTS a dále zde budou navrženy změny v oblasti vzdělávání zaměstnanců v bankovním sektoru České republiky.

### 6.1 Porovnání s dotazníkem CVTS (referenční rok 2015)

Jak je již zmíněno výše, toto dotazníkové šetření je sestaveno institucí EUROSTAT a má pravidelnou periodicitu. Jedná se o pětileté období a naposledy byl výzkum prováděn v roce 2015. V roce 2020 se bohužel neuskutečnil z důvodu pandemie Covid-19. Výsledky z posledního prováděného výzkumu byly zpracovány Českým statistickým úřadem v roce 2018. Tyto informace budou dále použity pro porovnání s těmi nově získanými pomocí mého dotazníku.

#### **Poskytování vzdělání**

V České republice poskytuje 91 % zaměstnavatelů jejich zaměstnancům různé formy vzdělávání. Zaměstnanci z oblasti peněžnictví a pojišťovnictví, kam spadá i celý bankovní sektor České republiky, jsou vzděláváni z 93 %. V dotazníku sestaveném autorkou této práce 99 respondentů tvrdí, že se počet absolvovaných kurzů či školení zvýšil nebo zůstal stejný, a to v porovnání s rokem předchozím. Lze tak říci, že se jedná o jednu z oblastí, kde vzdělávání hraje velmi důležitou a významnou roli, na kterou je kladen patřičný důraz.

Muži jsou vzděláváni více než ženy. Podle CVTS vzdělávacím programem projde 95 % mužů z oblasti peněžnictví a pojišťovnictví, zatímco ženy se účastní vzdělávacího procesu pouze z 91 %. Z nově získaných výsledků to však patrné není. Ukazuje se, že na vzdělání mají ženy dnes stejné právo jako muži.

## Témata nepovinných kurzů a školení

Z dotazníkové šetření CVTS je jasně patrné, že bankovní sektor (spadající pod oblast peněžnictví a pojišťovnictví) své zaměstnance nejvíce vzdělává v jiných specifických dovednostech v povolání. Tato oblast představuje 44 % z celkového počtu nepovinných kurzů. Jedná se tak skoro o jednu polovinu veškerého vzdělání zaměstnanců tohoto sektoru. Další významnou oblast ve vzdělání pracovníků v bankovním sektoru představují cizí jazyky. V těch se zdokonaluje až 28 % všech zaměstnanců již zmíněného sektoru. Pouze 3 % jejich vzdělání pak jsou tvořena specifickými technickými a inženýrskými dovednostmi.

Tento výstup potvrzují i nově získané informace. Respondenti by nejvíce ocenili další a nově kurzy v těchto oblastech:

- Práce s MS Excel.
- Využití umělé inteligence.
- Úvěrová problematika.
- Kryptoměny.
- Spořicí účty.

Prakticky všechny tyto oblasti můžeme zařadit do specifických dovedností v povolání. Jediné sporné by se mohla jevit možnost „Využití umělé inteligence“. Ta by případně mohla spadat do poslední oblasti dle CVTS, tedy specifické technické a inženýrské dovednosti.

Anglický jazyk v bankovníctví nedosáhl na přední pozice. To může být způsobeno několika faktory. Tím prvním může být to, že zaměstnanci jsou již dochází na nějaké kurzy a tím pádem o další nemají zájem. Jako druhý důvod lze uvažovat nedostatečnou kvalitu nabízených kurzů. S tím souvisí i odpověď respondentů na aktuální situaci ve vzdělávání z pohledu kvality. Více než  $\frac{1}{4}$  všech respondentů (konkrétně 30 % z nich) uvedla, že kvalita současného vzdělávání jim připadá nedostatečná. 51 respondentů uvedlo, že se vzdělávají převážně mimo jejich pracoviště. Díky tomuto jevu pak mohlo

dojít k tomu, že respondenti nepovažovali anglický jazyk v bankovníctví za tak atraktivní téma. Jazykové kurzy jsou velmi často spojeny s jazykovými školami, které mohou být pro respondenty hůře dostupné.

## **Financování vzdělávání**

Z nově získaných informací je patrné, že zaměstnavatel hradí vzdělávání 106 respondentům z celkových 124. V procentním vyjádření se jedná o více než 80 % z dotázaných. Šetření CVTS tvrdí, že výdaj na celkové vzdělávání jednoho zaměstnance přijde banku na 8 105 Kč ročně. Je důležité si uvědomit, kdy byl tento výzkum realizován, je to již 8 let zpátky. Dnes, v roce 2023, budou celkové výdaje na vzdělávání jednoho zaměstnance velice pravděpodobně vyšší, jelikož se zvyšovaly ceny jednotlivých kurzů i minimální mzdy pracovníků. Průměrné investice do vzdělávání jednoho zaměstnance ve všech odvětvích v ČR byla ve srovnání s bankovníctvím nižší o 4 971 Kč.

S financováním se velmi úzce pojí i využívání jednotlivých metod. Tou nejvíce využívanou je instruktáž při výkonu práce. S touto metodou se setkali úplně všichni respondenti. Dalšími velmi hojně využívanými metodami jsou přednáška, workshop či e-learning. Tyto metody však již jsou nebo mohou být spojeny s vynaložením určitých výdajů pro zaměstnavatele. Jisté je to u metody e-learningu, kde je velmi významná počáteční investice. Z toho lze usuzovat, že ne všechny banky a další instituce spadající do bankovního sektoru jsou ochotny zaplatit. Tudiž 31 respondentů v dotazníku uvedlo, že neměli možnost tuto metodu vyzkoušet. V následující části dotazníku se tito respondenti shodují na tom, že by o tuto vzdělávací metodu měli zájem. Přednáška i workshop mohou také být vázány s výdaji pro danou organizaci. Zejména potom v případě, že přednášku nebo workshop zajišťuje externí firma či jednotlivec. Nejméně hlasů od respondentů pak získaly metody blended learning, případové studie a m-learning. Metody blended learning a m-learning nejspíše nebyly tak úspěšné jen proto, že respondenti nevěděli, co si pod těmito pojmy mají představit. Financování obou metod je taktéž spojeno s většími prvotními výdaji. Jedná se o metody, které propojují prezenční vzdělávání s jeho online podo-

bou. Případové studie nejsou nikterak finančně náročné, jejich velkou nevýhodou ale představuje jejich časová náročnost při jejich vytváření, hledání či samotné vypracování při procesu vzdělávání.

## 6.2 Návrh změn

Z výsledků odpovědí na otázku číslo 15 jasně vyplývá, že respondenti považují za nejatraktivnější téma vzdělávání se v MS Excel. Proto by se banky měly zaměřit na to, aby své zaměstnance doškolili v MS Excel a ulehčili jim tak jejich dosavadní práci. Lze hovořit také o zkvalitnění jejich práce či zkrácení doby potřebné k vyřešení úkolu zadaného právě v tomto softwaru.

**Tabulka 6: Veřejná nabídka kurzů pro MS Excel**

Název kurzu	Společnost	Forma	Doba trvání (h)	Cena	Cena / 1 h
Profíkem v Excelu za 7 hodin	Sedulo	online	6,75	2490 Kč	368,89 Kč
Microsoft Excel - základní kurz	Nicom	prezenčně	16	3290 Kč	205,63 Kč
Pokročilý Excel	Laba	online	18	15900 Kč	883,33 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*

Za velmi atraktivní téma považují pracovníci bank využití umělé inteligence. V tomto směru lze mluvit o budoucnosti, ale již i současnosti. Umělá inteligence stále více ovlivňuje životy lidí nejen v jejich osobní rovině, ale také v té pracovní. Během několika málo let se velmi pravděpodobně stane ještě využívanější, než je dosud. Pokud na tento vzestup nové technologie banky zareagují včas, mohlo by jim to přinést jistou konkurenční výhodu.

**Tabulka 7: Využití umělé inteligence**

Název kurzu	Společnost	Forma	Doba trvání (h)	Cena	Cena / 1 h
Elements of AI	Elements of AI	online	neuvedeno	zdarma	0
Tvoříme Chat-Bota	KEY Trainings	online/prezenčně	3	2990 Kč	996,67 Kč
Umělá inteligence pro každého	Virtual lab	prezenčně	3	4827,9 Kč	1609,30 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z této tabulky je patrné, že v porovnání benefitů (přínosů) s náklady pro jednotlivé kurzy zaměřené na umělou inteligenci si nejlépe vedl kurz s názvem „Elements of AI“. Na druhém místě se ocitl kurz „Tvoříme ChatBota“, jelikož nebyla možnost pouze online a banka by tak mohla vykázat náklady spojené s cestou na dané místo. Poslední možností bylo školení s názvem „Umělá inteligence pro každého“. Toto školení bylo pouze prezenčně a za poměrně vysokou cenu za hodinu v porovnání s oběma kurzy.

**Tabulka 8: CBA analýza**

Název	Benefity	Hodnocení	Náklady (Kč)	Hodnocení	Celkem vyhodnocení	Pořadí
Elements of AI	online	500	500	500	1500	1
Tvoříme Chat-Bota	Online/prezenčně	300	-300	-300	-300	2
Umělá inteligence pro každého	prezenčně	-300	-500	-500	-1300	3

*Zdroj: vlastní zpracování*

Respondenti pociťují potřebu se vzdělávat i v oblasti úvěrové problematiky. V tomto směru je veden konkurenční boj o každého klienta. Banka chce nalákat na dlouhodobou fixaci úroku, nízké splátky či jiné výhody oproti konkurenci na trhu. V tomto případě by vzdělávání probíhalo v prostorách banky, jedná se totiž přímo o produkt nabízený danou bankou. Bylo by třeba kalkulovat s položkami uvedenými níže (viz Tabulka č. 9: Položky obsahující školení na téma úvěrové problematiky), aby bylo dosaženo výsledné ceny za kurz zabývající se úvěry a věcmi s nimi spojenými.

**Tabulka 9: Položky obsahující školení na téma úvěrové problematiky**

Úvěrová problematika	náklady na mzdy přednášejícího
	utopené náklady na mzdy zúčastněných
	elektrická energie
	občerstvení
	ostatní náklady (software)

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 7. Závěr

Vzdělávání je nedílnou součástí života pracujících v bankovním sektoru České republiky. Úroveň vzdělanosti zaměstnanců bankovního sektoru je velmi vysoká. Tito lidé se sami chtějí vzdělávat a pocítují své potřeby vzdělání či jeho nedostatky.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V té první, teoretické, je popsán pojem vzdělávání, potřeba vzdělávat se či učit se organizace. V této části jsou vysvětleny i jednotlivé metody, které lze v praxi použít a vyjmenovány jejich výhody a nevýhody. Na závěr je uvedena problematika hodnocení vzdělávání a jednotlivé přístupy, jak je možno k tomuto nelehkému úkolu přistupovat.

V praktické části je nejprve popsán bankovní sektor České republiky, jeho rozdělení a jsou uvedeny instituce, které lze do tohoto sektoru zařadit. V další části je detailně popsána metodika, která byla použita k vyhodnocování získaných výsledků pomocí dotazníkové šetření. Dále je zde popsán dotazník vycházející z periodického šetření společnosti Eurostat či to, jak byl distribuován k respondentům a kdo oním respondentem mohl být. Následně byla získaná díky sestavenému dotazníku analyzována pomocí statistických metod. Jednalo se o vztahy mezi jednotlivými otázkami týkajícími se jak bank obecně, tak samotných respondentů (zaměstnanců bank). Ti pak na základě jejich rozhodnutí mohli posoudit například to, jaké téma pro jejich další vzdělávání by si vybrali a které je naopak oslovilo ze všech nejméně.

Výsledky potvrdily, že zaměstnanci bankovního sektoru se neustále vzdělávají. Přitom vůbec nezáleží na tom, na co se jejich zaměstnavatelé (banky) specializují nebo kdy vznikli. Všichni respondenti uvedli, že se během jejich vzdělávání setkali s metodou instruktáž při práci, a tak můžeme říci, že se jedná o nejpoužívanější metodu v současné době. Většina také uvedla, že se vzdělávání i online, a to za pomoci metody e-learningu, která je také velmi využívána v bankovním sektoru České republiky. Používány jsou i metody nové, jakou je například virtuální realita. Bylo zjištěno, že aktuální potřebu vzdělávání tvoří MS Excel, ve kterém by se respondenti chtěli zdokonalit.

Z těchto výsledků lze usoudit, že zaměstnanci jsou pravidelně a hojně vzdělávání dle jejich aktuálních potřeb a v dostatečné kvalitě. Jejich vzdělávání se uskutečňuje pomocí mnoha různých metod nejen prezenční formou, ale také v online prostředí. Na závěr bylo doporučeno, jak uspokojit aktuální potřeby zaměstnanců bankovního sektoru a jakým směrem by se jejich vzdělávání mělo do budoucna ubírat.

Bankovní sektor tak nebude měnit pouze virtuální realita. Své zásluhy o změnu vzdělávání v bankovníctví si velmi pravděpodobně zapíše i rozšířená realita, také známá pod zkratkou AR. Ta by mohla velmi ovlivnit přístup ke klientům dané banky, konkrétně by se mohlo jednat o značné zrychlení a zjednodušení procesů, které dnes musí vykonávat samotný zaměstnanec. Ten by díky využití AR měl více času na projevení emocí a získání si tak klienta na jeho stranu. Bohužel, ani tato technologie není dokonalá a bude mít své nevýhody. Těmi hlavními a nejvýznamnějšími jsou počáteční investice či stres vzniklý právě s používáním AR u jednotlivých zaměstnanců. Ve finále by rozšířená realita společně s virtuální realitou mohly naprosto změnit systém vzdělávání v bankovním sektoru nejen v České republice.



## 8. Summary

The aim of this bachelor thesis is to analyse the training of employees in the banking sector of the Czech Republic. Furthermore, to propose changes and possible measures to improve the current situation.

The theoretical part of this bachelor thesis describes the concept of education. Furthermore, it also discusses the different phases of the whole educational process and focuses in detail on the different methods used for employee training.

The practical part of this thesis includes a questionnaire survey based on a questionnaire survey carried out by Eurostat. The questionnaire is aimed at quantitative research and contains closed questions in written form. It focuses in particular on training methods, the form of training and the financing of training of employees in the banking sector. The results of the questionnaire survey show that training in the sector is very important and of a high standard. This is confirmed by the CVTS survey carried out by Eurostat. Employees in the banking sector want to educate themselves and feel there are even more learning needs.

Employees in the banking sector prefer to learn online, but almost half of the employees prefer the older form of learning, i.e. face-to-face. Employees are most often educated on the job using a method called on-the-job coaching.

Finally, courses that banking sector employees themselves would like to take were suggested and compared with other options.

**Keywords:** education, education methods, forms of education, banking sector, questionnaire survey

## 9. Přehled použité literatury

1. Al Hilali, K. S., Al Mughairi, B. M., Kian, M. W., & Karim, A. M. (2020). Coaching and Mentoring. Concepts and Practices in Development of Competencies: A Theoretical Perspective. *International Journal Of Academic Research In Accounting, Finance And Management Sciences*, 10(1), Pages 41-54. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v10-i1/6991>
2. Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing.
3. Azhfar, A. (2022, 23.srpen). Workshop: Definition, Benefits, and Its Purpose for Individuals. [vid. 2022-08-23]. Dostupné z: <https://www.hashmicro.com/blog/understanding-workshop/>
4. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada, 2010. *Vedení lidí v praxi*.
5. Breckveldt, N. (2018). *Me and My Mentor: How Mentoring Supercharged the Careers of 11 Extraordinary Women* (1st ed.). Melbourne: Melbourne Books.
6. Česká bankovní asociace (2021). *O bankovním sektoru*. [vid. © 2023]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/o-bankovnim-sektoru>
7. Český statistický úřad (2023). *Vzdělávání zaměstnaných osob - 2015 (šetření CVTS)*. [vid. 15.01.2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vzdelavani-zamestnanych-osob-2015>
8. Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada.
9. James-Springer, C., & Cennamo, K. (2021). *A Tool for Determining e-Learning Readiness: SpringerBriefs in Educational Communications and Technology* (1st ed.). Cham: Springer Nature.
10. Ježovít, R., P. Kosmály. 2012. „Development and Training of Operational Staff in the Retail Segment in the Czech Republic.“ *Creative and Knowledge Society* 2 (1): 23-43. Dostupné z: <http://archive.sciendo.com/CKS/cks.2012.2.issue-1/v10212-011-0015-3/v10212-011-0015-3.pdf>

11. Koubek, J. (2015). Řízení lidských zdrojů (5 ed.). Praha: Management press.
12. Kumar Basak, S., Wotto, M., Bélanger, P., Shahab, H., & Alt, F. (2018). E-learning, M-learning and D-learning: Conceptual definition and comparative analysis. *E-Learning And Digital Media*, 15(4), 191-216. <https://doi.org/10.1177/2042753018785180>
13. Laubscher, D., Bosch, D. Kyei-Blankson, L. (2021). *Re-Envisioning and Restructuring Blended Learning for Underprivileged Communities: Advances in Educational Technologies and Instructional Design* (1st ed.). Hershey: IGI Global.
14. Macháček, R. (2013). *Hodnocení efektivity vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku (diplomová)*. Liberec.
15. Mlekus, L., Maier, G. W., Hinsch, C., Shahab, H., & Alt, F. (2021). More Hype Than Substance? A Meta-Analysis on Job and Task Rotation. *Frontiers In Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.633530>
16. Rauschnabel, P. A., Felix, R., Hinsch, C., Shahab, H., & Alt, F. (2022). What is XR? Towards a Framework for Augmented and Virtual Reality. *Computers In Human Behavior*, 133. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107289>
17. Simonová, N. Co vlastně znamená „vzdělání“ aneb stejně mu nikdo neunikne [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR [cit. 24. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.socioweb.cz/index.php?disp=teorie&shw=235&lst=115>
18. Svatoš, V., & Lebeda, P. (2005). *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy* (1st ed.). Praha: Grada.
19. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer.
20. Taukeni, S. G. (2020). *Counseling and Therapy* (1st ed.). London: BoD – Books on Demand.
21. Vincent, B. (2021). *Employee Mentoring*. Berlin: Verlag GD Publishing Ltd. & Co.
22. Vodák, J., & Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2nd ed.). Praha: Graga.

## 10. Seznam obrázků

Obr. 1: Kolbův cyklus učení .....	7
Obr. 2: Výkonnostní mezera .....	10
Obr. 3: Prvky procesu realizace vzdělávání .....	13
Obr. 4: Shapiro-Wilkův test pro zvyšování kurzů .....	47
Obr. 5: Shapiro-Wilkův test pro hrazení kurzů .....	48
Obr. 6: Spearmanův korelační koeficient .....	49

## 11. Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání výhod a nevýhod metod vzdělávání .....	22
Tabulka 2: Četnosti odpovědí .....	37
Tabulka 3: Zájem o E-learning .....	38
Tabulka 4: Hodnocení atraktivity .....	42
Tabulka 5: Pořadí atraktivity .....	43
Tabulka 6: Veřejná nabídka kurzů pro MS Excel .....	54
Tabulka 7: Využití umělé inteligence .....	55
Tabulka 8: CBA analýza .....	55
Tabulka 9: Položky obsahující školení na téma úvěrové problematiky .....	56

## 12. Seznam grafů

Graf 1: Vznik banky jako zaměstnavatele .....	31
Graf 2: Specializace banky .....	32
Graf 3: Pracovní pozice zaměstnanců .....	33
Graf 4: Preferovaný typ vzdělávání .....	34
Graf 5: Další vzdělání potřebné k výkonu práce v bankovním sektoru .....	34
Graf 6: Formy vzdělávání .....	35
Graf 7: Hradí Vám vzdělání zaměstnavatel .....	36
Graf 8: Četnosti metod vzdělávání .....	36
Graf 9: E-learning .....	37
Graf 10: Zájem o E-learning .....	38

Graf 11: Certifikát o absolvovaném vzdělání .....	39
Graf 12: Přípravný kurz .....	40
Graf 13: Počet školení .....	40
Graf 14: Kvalita absolvovaných kurzů .....	41
Graf 15: Atraktivita témat .....	42
Graf 16: Pohlaví respondentů .....	43
Graf 17: Věk respondentů .....	44
Graf 18: Nejvyšší dosažené vzdělání .....	45
Graf 19: Korelace .....	46
Graf 20: Korelace mezi používáním e-learningu a pohlavím respondenta ...	50

## 13. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Slovník ostatních použitých pojmů

## 14. Přílohy

### **Příloha 1: Dotazník**

1. Vaše banka vznikla:
  - a. Před rokem 2000 (Česká spořitelna, Komerční banka, ČSOB)
  - b. Po roce 2000 (AirBank, mBank)
  
2. Hlavní specializací jsou pro Vašeho zaměstnavatele:
  - a. Tradiční banka (Komerční banka, Česká spořitelna)
  - b. Online bankovníctví (AirBank)
  - c. Úvěrová činnost (HomeCredit)
  
3. V bance pracujete na pozici:
  - a. Pracovník pobočky (osobní bankéř, poradce na pobočce, datová podpora)
  - b. Manažer pobočky
  - c. Pracovník centrály
  
4. Preferujete:
  - a. Prezenční vzdělávání
  - b. Online vzdělávání
  
5. Potřebujete pro výkon Vaší práce nějaké další vzdělání?
  - a. Ano
  - b. Ne
  
6. Vzděláváte se:
  - a. Na pracovišti (instruktáž, rotace práce)
  - b. Mimo pracoviště (přednášky, webináře, mentoring)
  - c. Ve svém volném čase (celoživotní vzdělávání)

7. Hradí Vám zaměstnavatel vzdělávání?
- Ano, veškeré kurzy
  - Pouze vzdělání potřebné k výkonu Vaší pozice
  - Ne
8. Setkali jste se při Vašem vzdělávání s těmito metodami?
- Instruktaž při výkonu práce
  - Asistování
  - Přednáška
  - Simulace
  - Případové studie
  - Koučink
  - Mentoring
  - Workshop
  - E-learning
  - Blended learning
  - Virtuální realita
  - Rotace práce
  - Counselling
  - M-learning
9. Využívá Váš zaměstnavatel E-learning?
- Ano
  - Ne
10. Uvítali byste tento způsob vzdělávání? (pouze pokud odpověděli ne v otázce č. 9)
- Ano, velmi
  - Nemohu říci, neznám tento systém
  - Rozhodně ne



11. Je pro Vás důležité, aby byl vzdělávací kurz zakončen certifikátem o jeho absolvování?

- a. Ano, tohle je rozhodující faktor
- b. Ano, ale kurz absolvuji i bez něj
- c. Vzdělávám se pro sebe a certifikát nepotřebuji

12. Zúčastnili jste se přípravného kurzu před absolvováním certifikací u ČNB?

- a. Ano, zaměstnavatel mi poskytl tuto možnost
- b. Ne, ale dostal jsem od zaměstnavatele podklady k učení
- c. Ne, všechno jsem si hledal/a sama

13. Zvýšil se počet školení oproti předcházejímu roku?

- a. Ano, rozhodně
- b. Počet zůstal stejný
- c. Ne, kurzů jsem absolvoval/a o dost méně

14. Kvalita absolvovaných kurzů Vám přišla:

- a. Dostatečná
- b. Nedostatečná

15. Ohodnořte na škále od 1 do 5, jak Vás zaujala tato témata:

- a. Anglický jazyk v bankovníctví
- b. Jak správně komunikovat se zákazníkem
- c. Kryptoměny
- d. Jak vzdělávat zákazníky
- e. Využití umělé inteligence
- f. Práce s MS Excel
- g. Úvěrová problematika
- h. Ostatní pojištění (penzijní, životní)
- i. Spořicí účty

16. Vaše pohlaví

- a. Muž
- b. Žena

17. Váš věk

- a. Do 25 let
- b. 26 – 40 let
- c. 41 – 55 let
- d. Nad 55 let

18. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- a. Střední škola bez maturity
- b. Střední škola s maturitou
- c. Bakalářské
- d. Inženýrské / magisterské
- e. Doktorské

**Příloha 2: Slovník ostatních použitých pojmů**

**Virtuální realita**

První přístupy k "VR" byly ve skutečnosti panoramatické obrazy, které se snažily vyplnit zorné pole jednotlivce a vyvolat v divákovi pocit, jako by byl skutečně zasazen do scény. Zatímco panoramatické obrazy využívají zkracování přední části obrazu k vytvoření pocitu přítomnosti ve scéně, stereoskopické fotografické prohlížeče tento koncept efektivněji využívaly k vytvoření realistického vjemu, že "jste tam". Prvním rozšířeným využitím technologie, která se podobala současné VR, byla aplikace Link Trainer používaná k výcviku pilotů před druhou světovou válkou a během ní). Když si dnes představíme VR, většina z nás si představí systém připevněný na hlavě, který zakrývá informace z okolí a zároveň uživateli předkládá informace zobrazující virtuální prostředí. Tyto "dis-

pleje na hlavě" (HMD) byly původně určeny pro hry a zábavu, ale jejich využití se postupně rozšířilo i na oblasti, jako je pracovní školení, prototypování, marketing a cestovní ruch (Rauschnabel, 2022).

### **Rozšířená realita**

Ačkoli koncept AR pochází z 50. let 20. století, obecně se má za to, že tento výraz vytvořili Tom Caudell a David Mizell v roce 1990. AR byla definována různými způsoby, ale obvykle se vztahuje ke kombinaci digitálních informací s reálným světem, které jsou prezentovány v reálném čase. Technologický pokrok a všudypřítomnost mobilních zařízení zpřístupnily rozšířenou realitu značnému počtu uživatelů.

Je důležité poznamenat, že v existující literatuře koexistuje více klasifikací AR a mnohé z nich jsou buď nekompatibilní, nebo si odporují. Obecně platí, že novější specializovaná zařízení pro AR obvykle obsahují specializovanější hardware (např. snímače hloubky, sledování očí atd.), který také umožňuje nové formy rozhraní člověk-počítač (např. ovladače, sledování rukou a prstů, hlasové příkazy, ovládání pomocí sítnice a mozková počítačová rozhraní). Novější zařízení rozšířené reality navíc obvykle poskytují vyšší úroveň ztělesnění tím, že technologii přibližují k lidskému tělu, zatímco zavedenější přístupy využívají všudypřítomné technologie vyznačující se širokým rozšířením na trhu (např. chytré telefony) (Rauschnabel, 2022).

### **Rotace práce**

Rotací pracovních míst se rozumí laterální přesun zaměstnanců v rámci organizace bez změny platu nebo hierarchie. Nejčastěji popisuje změnu mezi různými funkcemi, odděleními nebo útvary. Rotace úkolů zahrnuje také přesun mezi pracovními úkoly, ale v menším měřítku. Konkrétně se jedná o střídání úkolů v rámci pracovního místa, které může vyžadovat různé dovednosti a odpovědnosti, ale není spojeno se změnou na jinou

funkci nebo oddělení. V minulosti nebylo střídání pracovních míst a úkolů striktně odděleno. Někteří autoři definovali rotaci pracovních míst jako změnu mezi pracovními místy nebo úkoly. Jiní používali označení rotace práce, ale ve skutečnosti měřili změnu pracovních úkolů. Jiní pak opět používali termín rotace úkolů pro označení přesunu mezi funkcemi.

Skutečnost, že neexistují žádné převládající definice rotace pracovních míst a úkolů, lze přičíst tomu, že obě intervence jsou založeny na změně pracovního prostředí a že rozlišování mezi úkoly a pracovními místy je často obtížné. Přesto se ve srovnání s rotací úkolů rotace pracovních míst týká závažnějších změn pracovních míst. Pravděpodobně tedy vyžaduje více počátečního školení a delší dobu na přizpůsobení se nové práci a je pravděpodobnější, že bude spojena se změnou pracovního prostředí, kolegů nebo nadřízených. Kromě toho je pravděpodobné, že rotace pracovních míst označuje delší časový interval mezi rotacemi než rotace úkolů (Mlekus, 2021).

### **Counselling**

Termín counselling zahrnuje práci s jednotlivci a se vztahy, které mohou být rozvojové, krizová podpora, psychoterapeutika, vedení nebo řešení problémů. Úkolem poradenství je dát klientovi příležitost prozkoumat, objevit a objasnit způsoby, jak žít uspokojivěji a vynalézavěji. Lze na něj také pohlížet jako na profesionální vztah mezi vyškoleným poradcem a klientem. Tento vztah je navržen tak, aby klientovi či klientům pomohl porozumět a ujasnit si své názory na svůj životní prostor a naučit se dosahovat vysněných cílů, které si sami určili (Taukeni, 2020).

### **M-learning**

Podle Behera se m-learning spojuje s e-learningem a mobilní výpočetní technikou.

M-learning je považován za rozšíření e-learning, ale kvalita m-learningu může být vyšší než kvalita e-learningu. Může být poskytován s vědomím zvláštních omezení a výhod mobilních zařízení a s vědomím zvláštních omezení a výhod mobilních zařízení.

M-learning je metoda učení, která je bezprostředně navazuje na e-learning a patří do nezávislé typologie, kde se výuka a učení vzájemně proces učení může mít elektronický kontext. M-learning není nic jiného než učení prostřednictvím mobilních zařízení a je zaměřeno na ty, kteří jsou na pohybu a současné mobilní telefony mohou podporovat mnoho nejnovějších služeb, jako jsou SMS, GPRS, MMS, e-mail, přepínání paketů, WAP, Bluetooth a mnoho dalších. Kromě mobilních telefonů komunikace je k dispozici široká škála mobilních produktů, například mobilní skener, mobilní tiskárny a mobilní štítkovače (Kumar, 2018).