

# Metody a formy firemního vzdělávání dospělých

Jana Božičevičová

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana BOŽIČEVIČOVÁ**  
Osobní číslo: **H10772**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů  
v neziskové sféře**  
Forma studia: **kombinovaná**  
  
Téma práce: **Metody a formy firemního vzdělávání dospělých**

Zásady pro vypracování:

**Zpracování rešerše a studium odborné literatury.**

**Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti firemního vzdělávání dospělých (metody a formy firemního vzdělávání).**

**Příprava metodiky výzkumné části.**

**Realizace kvantitativního výzkumu firemního vzdělávání dospělých v Klientském centru České spořitelny, a.s.**

**Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.**

**Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.**

**BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Publishing, 2008. ISBN 978-80-87197-12-7.**

**KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.**

**MUŽÍK, Jaroslav. Didaktika profesního vzdělávání dospělých. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.**

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

Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Viera Prusáková, CSc.**  
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2013**

Ve Zlíně dne 12. února 2013

  
doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.  
děkanka



  
Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně ..... 3.5.2013

.....  
*Zdeněk Hájek*

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

*2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

*(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).*

*3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

*(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

*(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

*(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na metody a formy firemního vzdělávání dospělých v Klientském centru České spořitelny, a.s. Teoretická část je zaměřena obecně na firemní vzdělávání, popisuje metody a formy firemního vzdělávání. V praktické části je představena vybraná společnost, její centrum pro zákazníky a popsány metody a formy, které jsou ve společnosti využívány. Pomocí dotazníkového šetření zaměstnanci ohodnotili systém vzdělávání ve společnosti a na základě zjištěných výsledků jsou zformulovány návrhy a doporučení ke zlepšení systému vzdělávání v Klientském centru České spořitelny, a.s.

Klíčová slova: firemní vzdělávání, metody vzdělávání pracovníků, formy vzdělávání pracovníků, přístupy k firemnímu vzdělávání, cíle firemního vzdělávání.

## **ABSTRACT**

This bachelor work is focused on methods and forms of company education for adults in the Ceska Sporitelna a.s. customer service center. The theoretical part is generally focused on company education and describes methods and forms of company education. A selected company is introduced in the practical part, its customer service center more specifically, and the methods and forms of education, which are being used throughout the company, are described. Thanks to the savings questionnaire, employees assessed the system of education in the company and based on the findings, proposals and recommendations are formulated for improving the system of education in the Ceska Sporitelna a.s. customer service center.

Key words: company education, methods of education of workers, forms of education of workers, approaches to company education, targets of company education

Ráda bych poděkovala paní prof. PhDr. Viěře Prusákové, CSc. za užitečnou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Dále děkuji zaměstnancům a vedení Klientského centra České spořitelny, a.s. za informace a poskytnuté materiály, ze kterých jsem vycházela.

V neposlední řadě děkuji své rodině za trpělivost a morální podporu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	<b>11</b>
1.1 CÍL FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	12
1.2 PŘÍSTUPY K FIREMNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ .....	13
<b>2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH</b> .....	<b>16</b>
2.1 METODY POUŽÍVANÉ KE VZDĚLÁVÁNÍ NA PRACOVÍŠTI („ON THE JOB“) .....	18
2.2 METODY POUŽÍVANÉ KE VZDĚLÁVÁNÍ MIMO PRACOVÍŠTĚ („OFF THE JOB“).....	19
<b>3 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH</b> .....	<b>22</b>
3.1 MONOLOGICKÉ FORMY .....	24
3.2 DIALOGICKÉ FORMY .....	26
3.3 SKUPINOVÉ FORMY.....	27
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
<b>4 ČESKÁ SPOŘITELNA, A.S.</b> .....	<b>30</b>
4.1 KLIENSKÉ CENTRUM ČESKÉ SPOŘITELNY, A.S.....	31
4.2 METODY A FORMY VZDĚLÁVÁNÍ V KLIENSKÉM CENTRU ČESKÉ SPOŘITELNY V PROSTĚJOVĚ.....	33
<b>5 METODOLOGIE</b> .....	<b>38</b>
<b>6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ</b> .....	<b>59</b>
6.1 ZMĚNA METOD A FOREM.....	59
6.2 EXTERNÍ KURZY .....	60
6.3 VYUŽÍVÁNÍ ŠKOLÍCÍCH PROSTOR V KCP .....	61
6.4 E-LEARNING .....	61
6.5 ŠKOLITELÉ Z ŘAD ZAMĚSTNANCŮ.....	62
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>63</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>65</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>67</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>68</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>69</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>70</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>71</b>



## ÚVOD

Na vzdělávání zaměstnanců ve firmách je kladen stále větší důraz. V současném globalizovaném světě a stále se vyvíjejícím technologiím je zapotřebí neustále se učit novým věcem. Je to důležité pro každého zaměstnance, který se chce udržet na trhu práce, bez rozdílu povolání. Obecně se dá říci, že vzdělávání je celoživotní proces a nároky od zaměstnavatelů na vzdělávání svých zaměstnanců jsou stále vyšší. Doba nás žene stále kupředu a neustále se mění každodenní situace. Požadavky, které musíme každodenně plnit, se nám mnohdy mohou zdát nereálné, a proto je nezbytně nutné, abychom se stále vzdělávali a nabývali nové vědomosti a především je také zužitkovávali v praxi. Každá firma totiž potřebuje vzdělané a vzdělávané zaměstnance. Vzdělávání má zároveň vliv na firemní kulturu, kterou se firma velmi ráda prezentuje navenek a do vzdělávání svých zaměstnanců mnohdy investuje nemalé částky. Používají nejnovější metody a formy vzdělávání svých zaměstnanců a snaží se držet krok s nejnovějšími trendy, co se týká vzdělávání. Čím více nových metod a forem firma využívá, tím více se cítí, že pro své zaměstnance dělá maximum. Noví zaměstnanci, kteří do firmy nastupují, se mnohdy mohou cítit, že pro ně jejich zaměstnavatel svou širokou nabídkou metod a forem dělá maximum. Je otázkou, zda to tak cítí i zaměstnanci, kteří ve firmě pracují již delší dobu a jsou tímto způsobem vzdělávání neustále. Oceňují tuto snahu svého zaměstnavatele? Tímto se budu zabývat ve výzkumné části mé bakalářské práce. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se v první kapitole zaměřuje obecně na firemní vzdělávání, jeho cíle a přístupy k němu. Následuje rozbor metod a forem firemního vzdělávání z pohledu různých autorů, kteří se zaměřují na firemní vzdělávání dospělých. Pro svůj výzkum, který je popsán v praktické části, jsem si vybrala jednu z největších bank v České republice, Českou spořitelnu, a.s., která je členem Erste Group, jednoho z předních poskytovatelů finančních služeb ve střední a východní Evropě. V rámci společnosti jsem se zaměřila na její jednu z nejdůležitějších částí a tou je Klientské centrum České spořitelny, a.s., které sídlí v Prostějově a jejímž jsem zaměstnancem. Pomocí dotazníku jsem oslovila vzorek pracovníků (univerzálních telefonních bankéřů) a zjišťovala jejich spokojenost s metodami a formami vzdělávání, které jsou zde využívány. Na základě analýzy doporučuji návrhy na zlepšení, které by v Klientském centru měly být zavedeny tak, aby systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byl co nejefektivnější.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

V dnešní době je pro každou firmu nezbytné, aby se stále zlepšovala, sebezprosazovala a byla ochotná učit se. Vzhledem ke stále sílícím globalizačním tendencím je pro každou firmu nutné, aby měla kvalitní strategii a to i v oblasti lidských zdrojů. Firma, která by neměla kvalitní lidské zdroje, by nemohla dlouhodobě fungovat a vytvářet zisk. Na trh přichází stále nové technologie a proto firma, která chce být konkurenceschopná, musí stále vzdělávat své zaměstnance.

Autoři, kteří se zaměřují na firemní vzdělávání, uvádí různé definice tohoto pojmu. Dalo by se však říci, že se většinou shodují na tom, že se jedná o moderní záležitost. Firemní vzdělávání je velmi důležité pro vyšší výkon zaměstnanců a to se může projevit i tak, že se zvýší prosperita dané firmy.

Velmi dobře vystihuje aktuální situaci ohledně postavení a rozvoje vzdělávání ve firmě v systému personální práce Koubek (2001, s. 237) „Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace se v současné době stává nejdůležitějším úkolem personální práce.“

Růst technické náročnosti výroby, otevírání trhů a neustálý růst konkurence vyžadují, aby se podniky zajímaly o technické zdokonalování svých výrobních procesů, zvyšování kvality produkce a služeb, zavádění informačních technologií a inovací. Je tedy nezbytně nutné, aby investovaly do svých výrobních vstupů, především do nové techniky a zařízení, tedy fyzického kapitálu. Pro podniky je důležité, aby s vyspělými technologiemi pracovali lidé technicky a fyzicky zdatní s patřičnými vědomostmi. Zaměstnanci jsou většinou schopni pružně reagovat na uvedené změny, zejména lidé tvořiví, schopní realizovat inovace. V současnosti hledají podniky optimální způsoby organizace práce přispívající k jejich efektivnějšímu fungování. V takových případech je také nezbytně nutná schopnost týmové práce, vhodného vedení a pozitivní motivace podřízených a rovněž schopnost úspěšné komunikace a spolupráce se zákazníky. Tyto skutečnosti vytvářejí na podniky

určité tlaky, a to takovým způsobem, aby zaměstnavatelé pochopili, že investice do vzdělávání jejich zaměstnanců jsou prostě nezbytné. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 54)

„Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Vyžaduje to nezbytnou spolupráci více odborů či oddělení v podniku i spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 64)

## 1.1 Cíl firemního vzdělávání

Důležité pro firemní vzdělávání je uvědomit si jeho cíle, tedy kam daná firma směřuje a čeho by chtěla vzděláváním svých zaměstnanců dosáhnout.

Cílem vzdělávání jakýchkoliv organizací by mělo být zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné pro uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli ochotní a připraveni vzdělávat se, chápali, co musejí znát a byli schopni dělat. Je zapotřebí, aby byli schopni převzít zodpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání a také pomoc a vedení od svých liniových manažerů. (Armstrong, 2007, s. 461)

Aby tohoto cíle bylo dosaženo, zaměřují se v oblasti vzdělávání svých pracovníků na následující oblasti:

- na **orientaci**, jejímž cílem je efektivní a krátká adaptace zaměstnance na organizaci, kolektiv zaměstnanců a práci na konkrétním pracovním místě,
- na **prohlubování kvalifikace** (doškolení), která přizpůsobí odborné znalosti zaměstnanců specifickým požadavkům pracovních míst,
- na **rekvalifikaci** (přeškolení), jejímž výsledkem je získávání nových znalostí a dovedností, které umožní zaměstnanci vykonávat práci na jiném, než současném, pracovním místě,
- na **profesní rehabilitaci**, která vede k opětovnému zařazení osob, jejichž zdravotní stav jim bránil ve vykonávání dosavadního zaměstnání. (Dvořáková, 2007, s. 286 – 287)

Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů prostřednictvím zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tedy prostřednictvím lidí, které zaměstnává. Vzdělávání představuje investování do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a také co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. Konkrétními cíli vzdělávání jsou:

- rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkony,
- pomoci lidem k jejich zlepšení a rozvoji tak, aby budoucí požadavky na lidské zdroje v podniku mohly být v maximální míře uspokojovány z vnitřních zdrojů,
- snížit množství času nutného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nových místech nebo pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo i pracovníků povyšovaných, tedy k zajištění toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné. (Armstrong, 1999, s. 531)

Z tohoto pojetí je patrné, že autor vidí cíle podnikového vzdělávání jen z hlediska podniku. Cílem však je stále více i personální rozvoj pracovníků, zvyšování jejich spokojenosti

a jejich konkurenceschopnost uvnitř podniku i na vnějším trhu práce. Podnikové vzdělávání se tak začíná řadit mezi zaměstnanecké výhody. Mohou tak uspokojovat potřeby nejen organizace, ale i pracovníků samotných.

V každé literatuře jsou cíle definovány trochu jinak, avšak obecně se dá říci, že hlavní funkcí vzdělávání je naučit lidi dokázat převzít kontrolu nad svým vlastním rozvojem. Ten jim totiž umožní přispět k vlastnímu rozvoji a k pokroku společnosti.

## 1.2 Přístupy k firemnímu vzdělávání

Velmi důležité u firemního vzdělávání je také přístup, pomocí kterého lze ke vzdělávání přistupovat. Bartoňková (2010, s. 17) uvádí, že k firemnímu vzdělávání je možné přistupovat dvěma způsoby:

- **reaktivním způsobem**, což je vyšetřování výkonnostních, eventuálně jiných problémů a řešení již existujícího problému,

- **proaktivním způsobem** (úvahy orientované do budoucna), který se používá pro řešení velice specifických problémů například při změnách vně organizace, majících dopad na pracovní výkon jedince nebo skupiny. Zde více než u cesty reaktivní může být výsledkem i jiné řešení než pouze a jen trénink.

Další způsob uvádí Tureckiová (2004, s. 89), která vidí přístup zaměstnanců ke vzdělávání pomocí tří vývojových stupňů:

- **organizování jednotlivých vzdělávacích akcí** – reakce na momentální potřeby jednotlivců nebo firem, vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací a pro svoji nahodilost nemohou mít ani skutečně vzdělávací či rozvojový efekt,
- **systematický přístup** – propojení firemní a personální strategie se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce, z hlediska tohoto přístupu dochází ke změnám v pracovním chování a dotýká se i motivace a způsobu motivování zaměstnanců,
- **koncepte učící se organizace** – komplexní model rozvoje lidí a v rámci organizací různého typu, v takové organizaci se pracovníci učí průběžně.

Systematické podnikové vzdělávání je dle Koubka (2001, s. 244) neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad podnikové politiky vzdělávání, která sleduje podnikové strategie vzdělávání a opírá se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Těmi se rozumí existence skupiny či skupin pracovníků, iniciujících podnikové vzdělávání a zajišťujících jeho odbornou a organizační stránku. Důležitá je i existence standardních i speciálních školicích zařízení či vhodných podmínek pro školení na pracovišti. Je vhodné mít i vlastní či externí vzdělavatele, případně alespoň představu, jakým způsobem budou školení zajišťována.

Vlastní cyklus popisuje Koubek (2001, s. 244) a začíná identifikací potřeb formování pracovních schopností zaměstnanců v organizaci, následuje fáze plánování vzdělávání (řeší se rozpočet, časový plán, oblasti, obsah a metody vzdělávání) a třetí fází je vlastní proces školení (realizace vzdělávacího procesu). V závěrečné fázi je vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

Systematický přístup je pro podnikové vzdělávání velmi důležitý a jeho výhody jsou zřejmé. Jak je uvedeno výše, jedná se především o možnost získání konkurenční výhody prostřednictvím zaměstnanců a podporu všech manažerských procesů ve firmě, což jsou především řídicí, organizační a rozhodovací procesy. Systém podnikového vzdělávání by měl být součástí systému personální práce, který je integrován například kolem kompetencí a propojuje zejména oblasti personální práce jako je systém získávání a výběru zaměstnanců, systém formování pracovní síly (její stabilizace a motivování), systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a systém hodnocení a odměňování. (Tureckiová, 2004, s. 89)


## 2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Existuje celá řada rozdělení metod vzdělávání dospělých. V literaturách, které se týkají vzdělávání dospělých, se setkáme s různým dělením, poněvadž každý autor to vidí jinak. V této kapitole se zaměřujeme na rozdělení především z hlediska firemního vzdělávání, tedy jaké metody jsou používány na pracovišti a mimo pracoviště.

„Metoda (řecky *methodos*) znamená cesta či postup směřující k určitému cíli. Ve vztahu k výchově a vzdělávání dospělých jde o záměrný, cílevědomě řízený a koordinovaný systém vyučovací činnosti lektora a stimulované učební činnosti účastníků. Je zaměřený na aktivní osvojování záměrně uspořádaného obsahu vyučování a směřuje k dosažení stanovení výchovně-vzdělávacích cílů.“ (Barták, 2008, s. 39)

„Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces. Výběr a vhodné použití metody by měly odrážet individuální potřeby a požadavky podniku, měly by ale také reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 96)

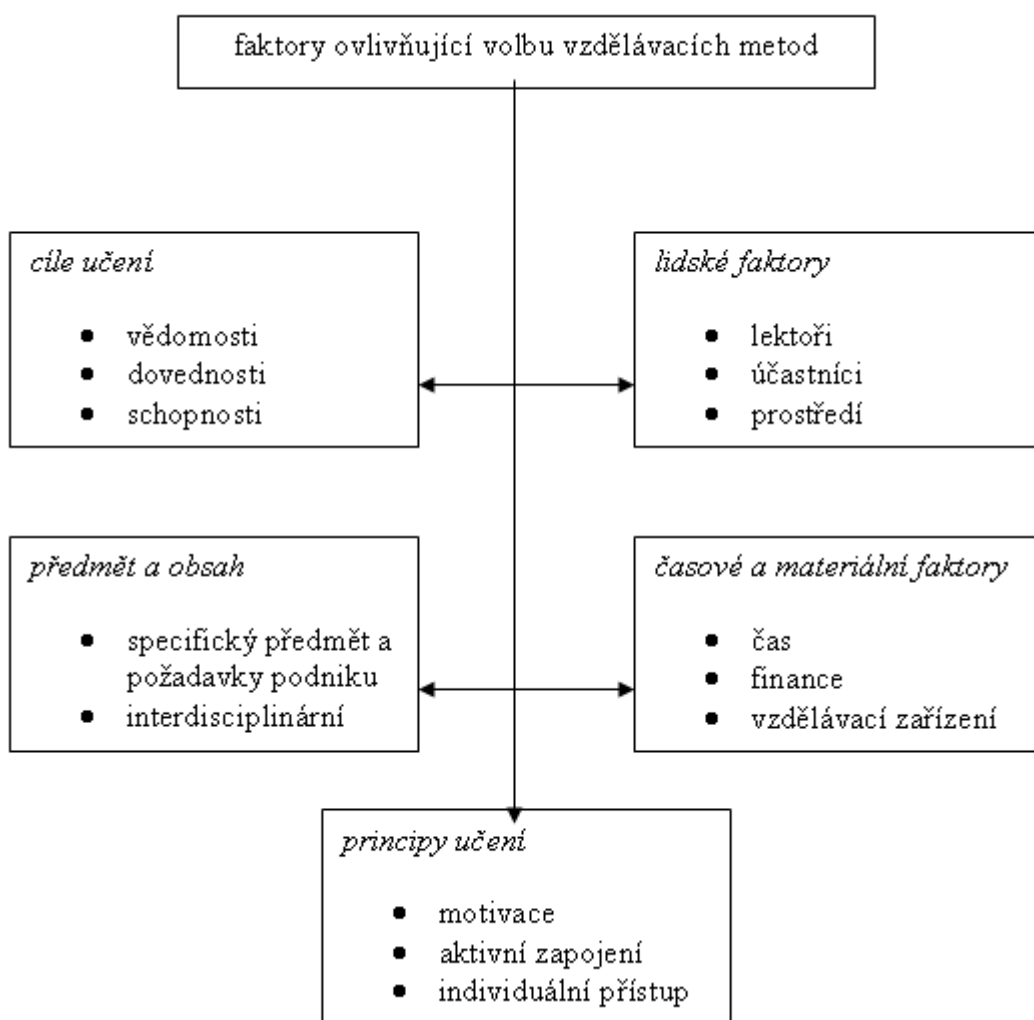
Zajímavé rozdělení metod můžeme vidět u Kaňákové (2000, s. 205), která uspořádává vzdělávání nejen podle místa výkonu, ale rovněž podle aktivity posluchače a to tímto způsobem:

<b>Pasivní</b>  	přednáška
	využití výukových videopořadů a filmů, videokonference
	výuka pomocí počítačových výukových programů
	případová studie
	skupinová diskuse
<b>Aktivní</b>	<i>workshop</i>
	zpracování projektů
	<i>development Centre</i>
	<i>outdoor training</i>
	koučování, mentorování, rotace práce.



Výběr vhodných metod je určován různými faktory, kterými může být například počet a věk účastníků vzdělávacího programu, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení a také zastávaná pozice. Významným faktorem jsou programové cíle, priority a druh podnikání, kterým se podnik zabývá. Důležitá je odborná úroveň

a zkušenosti lektorů a prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů. Současné vzdělávací metody by měly podporovat rozvoj flexibility a tvořivosti, ochotu přijímat změny a reagovat na ně. Měly by také využívat moderní technické podpurné prostředky. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 96)



Obr. č. 1 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod

(Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 96)

Podle Koubka (2001, s. 250-258) lze velmi širokou škálu metod vzdělávání rozdělit do dvou základních skupin:

1. metody používané ke vzdělávání **na pracovišti při výkonu práce („on the job“)** - tato metoda se používá především u vzdělávání například dělníků
2. metody používané ke vzdělávání **mimo pracoviště („off the job“)** – tuto metodu je vhodnější používat například pro vzdělávání vedoucích pracovníků

## 2.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti („on the job“)

Mezi metody používané ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti patří:

- **instruktáž při výkonu práce** - nejčastěji používaná metoda vzdělávání, jedná se o nejjednodušší způsob zácvičení nového nebo i méně zkušeného pracovníka, zkušený pracovník nebo přímý nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním předvedený pracovní postup osvojí při plnění svých pracovních úkolů,
- **coaching** představuje dlouhodobější vysvětlování a sdělování připomínek a kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného nebo vzdělavatele,
- **mentoring** je metoda, která spočívá v tom, že si vzdělávaný pracovník sám vybírá svého mentora (rádce) a ten mu radí a stimuluje,
- **counselling** patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností, jde o vzájemné konzultování a také vzájemné ovlivňování vzdělávaného a vzdělavatele,
- **asistování** je poměrně tradiční, často používaná metoda, při níž je vzdělávaný přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi a učí se od něj pracovním postupům tak dlouho, dokud nebude schopen své úkoly zvládat samostatně,
- **pověření úkolem** spočívá v tom, že vzdělávaný pracovník je nadřízeným nebo vzdělavatelem pověřen splnit určitý úkol a jeho práce je následně sledována,
- **rotace práce** je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník na určité období pověřen úkoly v různých částech organizace, tzv. rotuje
- **pracovní porady** jsou metody vzdělávání, prostřednictvím kterých se účastníci seznamují s problémy a fakty, které se týkají nejen jejich vlastního pracoviště, ale i celé organizace. (Koubek, 2001, s. 252 - 254)

Kromě poslední zmíněné metody vzdělávání se jedná o individuální metody vzdělávání. Vyžadují tedy individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.

## 2.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště („off the job“)

K metodám používaným ke vzdělávání mimo pracoviště se často přistupuje jako k metodám používaným k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

- **přednáška**, která se zaměřuje na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí,
- **přednáška spojená s diskusí**, nazývána také **seminář** je metoda zprostředkovávající spíše znalosti,
- **demonstrování** zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky nebo počítačů, jedná se o metodu, která vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání znalostí a velmi se orientuje na dovednosti,
- **případové studie** jsou v současné době rozšířenou a oblíbenou metodou, které se používá při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků, jedná se o skutečná nebo smyšlená vylicení nějakého organizačního problému, účastníci vzdělávání je studují a navrhují řešení problému,
- **workshop** je variantou případových studií, praktické problémy se pomocí této metody řeší týmově a z komplexnějšího hlediska,
- **brainstorming** je také variantou případových studií, skupina účastníků je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení zadaného problému a po předložení následuje diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh,
- **simulace** je metoda zaměřená na praxi a aktivní účast školených, při níž jsou účastníci požádáni, aby během dané doby učinili řadu rozhodnutí podle podrobného scénáře, obvykle se jedná o řešení běžné situace, která se vyskytuje v práci vedoucích pracovníků, v průběhu vzdělávání se přechází od jednodušších problémů ke složitějším,
- **hraní rolí** je metoda orientovaná především na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje aktivita a samostatnost, tato metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností spíše u

vedoucích pracovníků,

- **assessment centrum** je moderní, vysoce hodnocená metoda nejen při výběru, ale i při vzdělávání manažerů, účastník při ní plní různé úkoly a řeší problémy, které tvoří každodenní náplň práce manažera, tyto úkoly jsou generovány počítačem a ten také vyhodnocuje řešení účastníka, účastník si tak může porovnávat svá řešení s optimálním řešením a tím se vlastně i učí,
- „**outdoor training**“ neboli „učení se hrou“; je metoda, která je spojena se sportovními výkony, které napomáhají zlepšit manažerské dovednosti, toto vzdělávání se může odehrávat ve volné přírodě, v tělocvičně nebo také v upravené učebně,
- **vzdělávání pomocí počítačů** patří k metodám, které usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávanému obrovské množství informací, nabízejí různé testy a cvičení a umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností. (Koubek, 2001, s. 254 - 257)

S úplně jiným rozdělením metod vzdělávání se setkáme u Hroníka (2007, s. 150), který popisuje metody a formy jako matici metod rozvoje a dělí je podle toho, zda jsou realizovány mimo chod nebo za chodu a zda se jedná o učení ve skupině (společně s druhými) či individuální.

	Řízení společně s druhými	S převahou sebeřízení, sám
Mimo chod	Trénink, workshop, výuka, best practices, hra, modelové situace, outdoorové programy	Samostudium, domácí úkoly a cvičení, případové studie a jejich tvorba, osobní rozvoj, e-learning
Za chodu	MBO, koučink, individuální koučink, mentorink, zpětná vazba, 360° zpětná vazba, praxe, job rotation, stínování, praxe, zařazení do projektu, supervizi skupiny	Autofeedback, sebereflexe, MBO, intenzivní skupiny, 360° zpětná vazba, vyzkoušení nového přístupu (experiment, pokus)

Obr. č. 2 Matice metod rozvoje (Hroník, 2007, s. 150)

Každá firma by měla vždy pečlivě zvážit, jakou metodu pro vzdělávání svých pracovníků použije. Některé metody se spíše používají k zapracování nových pracovníků, některé k doškolování pracovníků a jiné například k rozvoji pracovníků.

Metod, kterých je možno ve firmách využívat je opravdu velké množství a je jen na zaměstnavateli, pro kterou se rozhodne. Některé metody jsou velmi běžné a některé jsou naopak využívány jen ve velmi malém měřítku. Některé metody mohou pro zaměstnavatele znamenat mnohem větší finanční náročnost, proto je ani do systému vzdělávání nezařazuje. Například takový Outdoor training nepatří mezi úplně běžné metody a většinou jej do systému vzdělávání zařazují větší firmy, které do vzdělávání investují nemalé prostředky a mohou si je tudíž dovolit. Tyto metody se dají označit za moderní a firma si jejich zavedením zvyšuje svoji prestiž.

### 3 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Stejně jako u metod vzdělávání dospělých jsou i formy vzdělávání dospělých v různých literaturách popsány rozlišně. V této kapitole si vymezíme rozdělení didaktických metod a zaměříme se především na formy z hlediska firemního vzdělávání dospělých. Formy je možno realizovat různými metodami. Každá forma si vytváří svou vlastní metodiku. Formy se často zaměňují s metodami nebo také druhem studia. Každý autor, který formy popisuje, vidí jeho rozdělení trochu jinak.

**Didaktické formy** dle Mužíka (1998, s. 114) můžeme rozdělit na:

- **přímou výuku** – přímý, osobní kontakt lektora s účastníkem, z čehož plynou vysoké nároky na čas organizátora, lektora, účastníka apod.,
- **kombinovanou výuku**, která vznikla ze snahy zvýšit podíl individuálního studia na celkovém objemu vzdělávání například vstupní seminář, individuálně řízené studium, výcvikové semináře, závěrečný seminář,
- **korespondenční, e-vzdělávání, distanční vzdělávání**,
- **terénní (polní) vzdělávání**, které zahrnuje všechny prvky předchozích forem, ale ve specifických podmínkách většinou mimo rámec standardních vzdělávacích zařízení a institucí, jinými slovy v terénu, tedy například konference, studijní zájezdy nebo krátkodobé internátní kurzy.

„Při výběru konkrétní formy vzdělávání hraje roli **kritérium didaktické** (tj. umožnit účastníkům soustředit se na výuku a naučit se v daném čase co nejvíce) a **kritérium ekonomické** (hospodárné využívání nákladů spojených s uvolňováním účastníků z pracovního procesu, jejich cestováním, ubytováním atd.).“ (Mužík, 1998, s. 114)

U Mužíka jsme si rozdělili formy z hlediska didaktického pojetí a nyní se zaměříme konkrétně na formy z hlediska firemního a podnikového. Opět se setkáme s rozdílnými pohledy a názory.

Palán (2002, s. 65) rozděluje formy podnikového vzdělávání na:

- **interní, vnitropodnikové vzdělávání**, tedy organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení,

- **externí vzdělávání**, kdy vzdělávání probíhá mimo podnik ve specializovaných vzdělávacích zařízeních.

Dvořáková (2007, s. 296) vymezuje formy firemního vzdělávání jako „druh procesu, při kterém dochází k předávání a získávání nových informací a procvičování dovedností.“ Autorka zde kombinuje dvě základní členění vzdělávacího procesu, a to řízený-neřízený a pracovní-nep pracovní. Výsledkem je šest možných variant:

- **řízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti** (neformální vzdělávání) - při pracovní činnosti je zaměstnanec pod dohledem interního školitele nebo zkušenějšího pracovníka, který ho učí a pomáhá mu zvládat nové poznatky a dovednosti, které zaměstnanec potřebuje k plnění pracovních úkolů. Jde například o mentoring, koučování instruktáž, rotace práce,
- **řízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti** (formální vzdělávání) - vzdělávání pracovníků probíhá ve firmě, ale mimo pracoviště, na kterém zaměstnanci obvykle pracují. Proces vzdělávání probíhá ve specializovaných místnostech, například ve školicích místnostech, počítačových učebnách či výukových dílnách. Vše je pod vedením školitele, který může být interní nebo externí. Metody, které jsou využívány, jsou například demonstrace, koučování, seminář, diskuse nebo přednáška,
- **řízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele** (institucionalizované vzdělávání) u tohoto typu jde na rozdíl od předchozích forem vzdělávání o dlouhodobější proces, patří sem vzdělávání v rámci národního školského systému, vzdělávání ve vzdělávacích institucích mimo školský systém, vzdělávání prostřednictvím stáží a studijních cest. Díky tomuto je vyšší motivovanost pracovníků ke vzdělávání a osobnímu rozvoji. Jedná se například o seminář, diskusi či přednášku,
- **neřízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti** (informální vzdělávání) - způsobilost k výkonu práce se u této formy vzdělávání uskutečňuje díky pozorování práce jiných zaměstnanců nebo díky opatřování si informací pro plnění pracovních úkolů, v podstatě se formuluje přirozenou cestou,
- **neřízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti** (interpersonální vzdělávání) - zaměstnance zde ovlivňují zejména mezilidské vztahy, které nemusí

být pouze v rámci pracovního týmu. Uplatňuje se neformální komunikace, zvědavost jednotlivce a firemní kultura,

- **neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele** (celoživotní sebevzdělávání) - člověk přebírá odpovědnost za svůj další rozvoj, kombinuje znalosti a dovednosti, které získal v různých oborech, chce se uplatnit na trhu práce, ale i v celé řadě oblastí lidského života.

„Formy představují relativně trvalý, ustálený komplex didakticko – organizačních opatření, jimiž se realizuje vzdělávání ve vymezeném čase, prostoru (prostředí) a ve vztahu k didaktickým systémům živým (lektor – účastník) a neživým (metody, pomůcky, technika).“ (Barták, 2008, s. 79)

Organizační základ podle Bartáka (2008, s. 79-89) obvykle tvoří:

- **vyučovací jednotka** (kurz, přednáška, workshop, konzultace apod.),
- **lekce/hodina** (zahrnuje uvedení do situace, opakování, výklad nové látky, aplikace, zevšeobecnění, opakování nových poznatků, osvojování a upevňování metod poznání).

Barták (2008, s. 79-89) dělí formy na:

- monologické
- dialogické
- skupinové, složené a kombinované

Konkrétním rozdělením těchto forem a které formy konkrétně spadají do jednotlivých skupin se budeme věnovat v následujících podkapitolách.

### 3.1 Monologické formy

Formy založené na bezprostředním vztahu lektora a vyučovaného a to především při výkladu nového učiva. Informace jsou vloženy do jednosměrné slovní interakce lektor – účastník a musí být jasně a zřetelně strukturovány tak, aby umožňovaly účastníkovi průběžně chápat, o čem hodlá lektor mluvit (cíle, úkoly, záměr vyučovací lekce) a o čem mluví (tedy zda plní a jak plní co slíbil) a v poslední řadě o čem mluvil (shrnutí učební látky). (Barták, 2008, s. 79-89)



Mezi monologické formy, které lektor nejčastěji využívá, patří především přednáška, vysvětlení a vyprávění.

### **Přednáška**

Jedná se o souvislý, cílevědomý a většinou časově delší ústní projev. Používá se zpravidla k objasňování a prezentaci rozsáhlejšího souboru odborných poznatků.

Přednáška se skládá z úvodu, stati a závěru.

**Úvod:** zahrnuje oslovení, jasnou a výstižnou formulaci tématu a cíle přednášky

- lektor by měl vzbudit zájem posluchačů
- lektor si počká, až se zklidní publikum (pomocí nenuceného postoje, uvolněného držení těla, očního kontaktu s posluchači) a začne mu věnovat pozornost
- lektor by měl oslovit posluchače originálně, vyvolat a posílit zájem, koncentraci a pozornost na výklad

**Stat':** je vlastní výklad tématu, prezentace nových poznatků a učiva, realizací cílů přednášky.

- lektor zde rozvíjí téma, vysvětluje hlavní otázky a problémy
- lektor podává hlavní myšlenku, neodbíhá od tématu, vytváří ucelenou kostru přednášky
- lektor by měl vysvětlit podstatu věci, důležité pro účastníky je pochopení jádra problému
- lektor musí udržet trvalou pozornost účastníků – může k tomu použít metodické prostředky jako využívání problémových situací, vhodné zařazování názorných pomůcek apod.
- lektor může zapojit humor, ale jen v případě, že to umí a nepůsobí tím křečovitě, zmírní tím napětí a posluchače tím uvolní, rozehřeje a zbaví únavy

**Závěr:** tato část shrnuje podstatné myšlenky, zobecňuje fakta a umožňuje pochopení podstaty tématu, problému apod.

Předností přednášky je možnost prezentovat učivo v souběhu času poměrně velkému počtu účastníků a zároveň možnost vytvoření sociálního vztahu. Je u ní riziko pasivity

účastníků, proto vyžaduje důkladnou přípravu, využívání pedagogických principů, dobrou koncentraci na problém a schopnost uplatňování aktivizačních metod.

### Vysvětlování

Lektor zde využívá analyticko – hodnotících postupů a obsah přináší účastníkovi pochopení nějakého jevu. Lektor usměrňuje a rozvíjí logické myšlení účastníků, umožňuje jim chápat vztahy, souvislosti a důkazy. Může využívat i metody dedukce a indukce. Dále by měl vždy dbát na to, aby si účastníci na základě vlastního uvažování osvojovali nové poznatky a dospívali k chápání podstaty problému.

Lektor může pro zvýšení účinnosti osvojovaných poznatků využít demonstrace, kombinovat vysvětlování s rozhovorem, diskusí nebo praktickými ukázkami.

### Vyprávění

Jedná se o tzv. epickou odlehčující formu, která obvykle představuje konkrétní, živý popis či barvitou charakteristiku událostí týkajících se lidí, prožitků a dějů. Lektor tak může přiblížit posluchačům konkrétní události, životní osudy zajímavých lidí apod. Je posluchačsky vděčnou a vyhledávanou formou. Na účastníky neklade vysoké nároky a je chápána jako oddechová. Je to forma velmi emocionální, populární, přístupná a jednoduchá.

### Další monologické formy

Mezi další monologické formy, které může lektor využít, patří:

- **referát** (lektor uceleným způsobem referuje o relativně uzavřeném tématu),
- **komentář** (lektor vyjadřuje svůj analyticko – hodnotící přístup k tématu),
- **popis** (lektor provádí vnější nebo vnitřní popis určitého objektu),
- **úvaha** (lektor se zamýšlí nad problémem a možnostmi jeho řešení). (Barták, 2008, s. 79-89)

## 3.2 Dialogické formy

Jedná se o aktivní, dialogický vztah mezi lektorem a účastníkem. Typickými formami jsou různá diskusní setkání, večery otázek a odpovědí, workshopy, výměny zkušeností apod. Odehrávají se většinou v podobě rozhovoru nebo pseudorozhovoru.

Základem je lektorská otázka. Tazatel na otázku zná odpověď, takže je možné nazvat ji „nepravou otázkou“. Tyto otázky mají probouzet samostatné myšlení účastníků a řídit učební proces k cíli.

Hlavní přednosti dobře formulované otázky lektora:

- **z hlediska obsahu** – její přiměřenost zkušenostem, vědomostem a dovednostem dospělých účastníků
- **z hlediska informace** – přesný cíl na: kdo, kdy, kde, co, jak a proč?
- **z hlediska formálnosti** – stručnost, jasnost, srozumitelnost a konkrétnost
- **z hlediska procesně - pragmatického** – zaměřenost na dosažení cíle. (Barták, 2008, s. 79-89)

### 3.3 Skupinové formy

Zahrnují různá školení, která se pořádají pro veřejnost nebo organizace, v jejichž rámci probíhá vzdělávání dospělých. Smyslem je navodit a upevnit zdravé sociální a komunikační vztahy a vazby mezi účastníky, což se nejvíce daří v neoficiálním prostředí. Při skupinové práci by měla být zachováno rovnoprávné postavení účastníků a k tomu vede i výběr a uspořádání místnosti – například ne klasické školské uspořádání stolů a židlí do řad, ale uspořádání kruhové nebo do písmene U, což pomáhá lektorovi i účastníkům vzájemně bez problémů komunikovat.

Typičtí představitelé skupinových forem jsou: kurz, seminář, workshop a cvičení/trénink k rozvíjení dovedností a návyků.

#### **Kurz**

Základní jednotka skupinového vzdělávání dospělých. Vyskytuje se v různých podobách. Může mít povahu všeobecně vzdělávací, odborně vzdělávací, kvalifikační nebo praktickou (např. zaučení, zácvik).

Dodržení cílů bývá monitorováno, hodnoceno a kontrolováno (pohovor, beseda, písemná či ústní zkouška apod.). Při úspěšném absolvování může účastník obdržet například certifikát, doklad o dosažené kvalifikaci apod.

### Seminář

Skupinové zaměstnání. Účastníci pod vedením lektora zpracovávají stanovené téma a aktivně si vyměňují názory. Cílem je upevnit a prohloubit znalosti, které účastníci nabyly prostřednictvím jiných forem a metod (např. přednáškou, praxí, samostudiem apod.). Dalším cílem je objasnit obtížné či nepochopené partie látky, konkretizovat probranou látku, upevnit poznané ve vědomí účastníků, usnadnit jim jeho aplikaci a praktické využívání.

Seminář může mít různou vnitřní strukturu. Měl by však dodržovat základní členění: zahájení, vlastní průběh a závěr.

### Workshop

Jedná se o poměrně náročnou formu spolupráce lektora s účastníky. Klade poměrně vysoké nároky na didaktickou připravenost lektora v roli moderátora i na samostatnou práci účastníků.

S rozvíjející odborností se účastníci zdokonalují v sociálních dovednostech, učí se pracovat v týmu, využívat spíše kooperativních než soutěživých postupů, využívat strategie win/win (vítěz/vítěz), rozvíjet své interpersonální vazby, zároveň i schopnost sebereflexe, sebeanalýzy jako předpoklad dalšího růstu.

### Skupinové cvičení/trénink

Cílem cvičení/ tréninku je prohloubení, upevnění, zdokonalení nebo aplikačně prověření určité dovednosti nebo návyků. (Barták, 2008, s. 79-89)

Další velmi používanou formou vzdělávání je **kaskádová forma**, která se používá v profesním vzdělávání. Jedná se o formu, která se uplatňuje především při změnách (technických, technologických a organizačních), které je nutno rychle realizovat a je nutné rychlé proškolení velkého množství pracovníků v krátkém čase. Školení je prováděno kaskádově, tedy „shora dolů“, tedy každý nadřízený se zúčastní školení u svého nadřízeného a následně školí své podřízené. (Palán, 2002, s. 95)

Stejně jako u metod, je na každém zaměstnavateli, pro kterou formu vzdělávání se ve firmě rozhodne. V každé firmě se bude vybírat jiná forma podle skladby zaměstnanců apod. Jiné formy budeme volit pro školení managementu a jiné například pro dělníka ve strojírenském průmyslu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ČESKÁ SPOŘITELNA, A.S.

V praktické části se v první kapitole nejdříve zaměřím na společnost, v níž budu provádět výzkum. Jedná se o jednu z největších a nejznámějších bank v České republice a to Českou spořitelnu, a.s. (dále jen ČS) a výzkum nebudu provádět v celé společnosti, ale v její velmi významné části a tou je Klientské centrum Prostějov (dále jen KCP), v němž pracuji na pozici univerzálního telefonního bankéře, a které slouží především klientům banky jako pomoc po telefonu.

Kořeny České spořitelny sahají až do roku 1825, kdy zahájila činnost Spořitelna česká, nejstarší právní předchůdce České spořitelny. Na tradici českého a později československého spořitelnictví navázala v roce 1992 Česká spořitelna jako akciová společnost. 5,2 milionu klientů, které dnes Česká spořitelna má, hovoří zcela jasně o jejím pevném postavení na českém trhu.

Od roku 2000 je Česká spořitelna členem Erste Group, jednoho z předních poskytovatelů finančních služeb ve střední a východní Evropě, nějakých 17 milionů klientů v osmi zemích, z nichž většina je členy Evropské unie. V červenci roku 2001 Česká spořitelna úspěšně dokončila svou transformaci, která se zaměřila na zlepšení všech klíčových součástí banky. Česká spořitelna kontinuálně pokračuje ve zkvalitňování svých produktů a služeb a zefektivňování pracovních procesů.

Česká spořitelna je moderní banka orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy a na města a obce. Nezastupitelnou roli hraje také ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Česká spořitelna již vydala více než 3,1 milionů platebních karet, disponuje sítí 657 poboček a provozuje více než 1445 bankomatů a platbomatů. Na českém kapitálovém trhu patří Česká spořitelna mezi významné obchodníky s cennými papíry.

Česká spořitelna získala v soutěži Fincentrum Banka roku 2012 podeváté v řadě titul Nejdůvěryhodnější banka roku. Pavel Kysilka obhájil loňské první místo a stal se opět Bankéřem roku. V jedenáctém ročníku soutěže zabodovala také Hypotéka České spořitelny, která se stala Hypotékou roku.

Česká spořitelna je transparentní a otevřenou společností. Proto již dlouhodobě veřejnost pravidelně otevřeně informujeme o aktuálním dění v bance i v dceřiných

společnostech včetně finančních výsledků. Česká spořitelna tak dlouhodobě patří mezi informačně nejvstřícnější společnosti.

(zdroj: internetové stránky České spořitelny, a.s., <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>)



Obr. č. 3 Logo České spořitelny, a.s.

#### 4.1 Klientské centrum České spořitelny, a.s.

Klientské centrum České spořitelny, které sídlí v Prostějově (dále jen KCP), poskytuje služby klientům finanční skupiny v nepřetržitém režimu 7×24 hodin v českém i anglickém jazyce. Provoz KCP byl zahájen 1. srpna 2001, a v současné době má 410 zaměstnanců včetně nového pracoviště v Ostravě, kam byl v listopadu 2012 z Prostějova přemístěn telemarketing, od ledna 2013 tam vznikl i tým univerzálních telefonních bankéřů.

Systémy klientského centra přijmou ročně přibližně 3,6 milionů hovorů (včetně hovorů vyřizovaných hlasovým automatem). Z toho přes 2,2 milionů hovorů je zodpovězeno telefonními bankéři. Součástí poskytovaných služeb je také realizace telemarketingových aktivit, v rámci kterých je ročně osloveno přes 621 tisíc klientů. Vedle telefonních služeb je úkolem klientského centra také obsluha hlavní e-mailové schránky ČS Napište nám ([csas@csas.cz](mailto:csas@csas.cz)) a některých dalších servisních schránek.

KCP pomáhá klientům v různých směrech: poskytuje obecné informace o produktech a službách ČS, sjednává přímé prodeje, příležitosti a schůzky pro pobočky ČS, zřizuje službu Servis 24 (dále jen S24), v rámci které realizuje transakce jako jednorázové příkazy k úhradě apod., zajišťuje technickou podporu služby S24 Internetbanking a GSM banking a podává informace k těmto kanálům. Také zajišťuje komplexní podporu klientům služby BUSINESS 24 a další služby pro komerční klienty ČS, přijímá oznámení klientů o ztrátě

osobních dokladů, blokuje platební karty a další elektronické platební prostředky, poskytuje služby k platebním kartám (např. nastavení limitů, znovuzaslání PINu, změnu adresy), přijímá a řeší reklamace, zodpovídá dotazy klientů z e-mailových schránek „Napište nám“ a klientů na síti Facebook, sjednává s klienty vybrané produkty po telefonu bez nutnosti návštěvy pobočky.

KCP pomáhá nejen klientům, ale i pracovníkům poboček ČS: vytváří obchodní příležitosti a sjednává schůzky klientů na pobočkách, vyřizuje všechny druhy reklamací, provádí retenční aktivity v rámci snahy udržet stávající klienty ČS, ulehčuje pobočkám od administrativní činnosti v rámci projektu Klientské centrum hypoték a tak jim dává čas na prodej.

Vyjmenované služby v převážné části vyřizují univerzální telefonní bankéři, což je pozice, na které pracuji i já a u této cílové skupiny byl prováděn i výzkum, který bude podrobně popsán v následujících kapitolách. Před tím si ještě rozebereme metody a formy, které jsou v KCP využívány.



Obr. č. 4 Hala Klientského centra ČS



## 4.2 Metody a formy vzdělávání v klientském centru České spořitelny v Prostějově

ČS je společnost, která si velmi zakládá na vzdělávání svých pracovníků. Patří mezi ty, které investují velké prostředky do různých kurzů a způsobů vzdělávání svých zaměstnanců. Využívá opravdu širokou škálu metod i forem vzdělávání a v této kapitole se zaměříme na ty, které jsou využívány v KCP. Jedná se o následující:

- interní kurzy,
- externí kurzy,
- elektronické kurzy (e-learning),
- koučování (externí/interní),
- mentoring,
- teambuilding,
- 360° zpětná vazba,
- stínování.

Všechny tyto metody a formy jsou zastoupeny a nyní si jednotlivé rozebereme, abychom měli představu o jejich využívání v bance a především v KCP.

### Interní kurzy

Do této skupiny kurzů patří vzdělávací a rozvojové aktivity, které jsou připravovány pro zaměstnance za účelem seznámení nebo prohloubení dovednosti, která je nezbytnou podmínkou pro výkon pracovní pozice. Jedná se především o školení produktů banky, procesů, bankovních aplikací a certifikací. Jsou školeny lektory, zaměstnanci ČS ve školicích střediscích banky.

### Externí kurzy

Do této kategorie patří vzdělávací a rozvojové aktivity, které ČS připravuje ve spolupráci s externími dodavatelskými firmami, zkráceně je proto nazýváme „externí kurzy“. Mohou být zaměřeny na rozvoj měkkých dovedností, jazykových znalostí, odborných znalostí a další.

### **Elektronické kurzy – e-learning**

Elektronické vzdělávání (e-learning) je tvořeno elektronickými kurzy a testy, případně doplněnými dalšími dokumenty, prezentacemi a audio/video soubory. Jedná se zpravidla o vzdělávání, které je určeno pro velkou skupinu zaměstnanců. E-learningem je zejména řešeno studium celofiremních povinných kurzů jako například Bezpečnost zdraví a ochrany práce a požární ochrana (dále jen BOZP a PO), Praní špinavých peněz, Etický kodex apod.), kde povinnost vyplývá z legislativních požadavků nebo vnitřních předpisů banky, odborných kurzů pro vybrané pozice a vnitrofiremních aplikací.

Elektronické kurzy se nejčastěji absolvují na zaměstnancově vlastním počítači (pracovní stanici) nebo v zázemí firmy. Čas věnovaný studiu prostřednictvím e-learningu je brán jako plnohodnotné školení a jako každé absolvované školení je zaznamenáno v pracovníkově historii vzdělávání.

KCP i ostatní úseky banky považují e-learning za velmi výhodný. Za největší výhody pokládají následující:

- úspora času, samostudium kdykoli podle potřeby – tzv. just-in-time learning,
- úspora nákladů na vzdělávání (lektor, učebny, cestovné, ubytování),
- rychlá aktualizace výukových materiálů,
- menší absence zaměstnanců v pracovním procesu,
- využití interaktivních forem výuky - grafika, animace a simulace,
- testování znalostí, elektronické vyhodnocení, okamžitá zpětná vazba,
- rychlost šíření informací a dostupnost všem,
- je vhodné zejména pro vzdělávání v teoretických a odborných oblastech nebo pro studium vnitrofiremních IT aplikací.

### **Koučink**

Koučink je jedna z metod rozvoje potenciálu zaměstnanců KCP i ostatních úseků banky. Stejně jako se využívají různé vzdělávací programy, tréninky, školení, mentoring, expertní poradenství apod., je koučink jedna ze specifických metod rozvoje. Její specifická spočívá v tom, že rozvíjí zaměstnance v setkáních „jeden na jednoho“ (face to face) a stojí na vzájemném dialogu, ve kterém kouč prostřednictvím vhodně volených otázek pomáhá

koučovanému najít pro něj nejvhodnější cestu řešení daného problému nebo k dosažení určeného cíle.

Koučování je proces podpory a rozvoje klienta při stanovování a dosahování jeho vlastních profesních i osobních cílů, založený na důvěryhodném vztahu, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení cíle. Kouč nezaručí, že koučovaný bude výkonnější nebo úspěšnější, pokud koučovaný sám nechce.

V KCP jsou využívány dva druhy koučinku, a to interní a externí.

### **Interní koučink**

Je určen pro cílovou skupinu:

- střední a nižší management (3. a 4. řídicí úroveň),
- klíčové zaměstnance (senior specialisty, high potentials): zaměstnanci, u kterých je zřetelný či předpokládaný potenciál k rozvoji, mají již rozsáhlé pracovní zkušenosti či prošli mnoha tréninky odpovídající jejich pozicím,
- účastníkům rozvojových „Talent programů“.

Možná témata pro koučink:

Témat koučování může být velké množství – např. jak lépe řídit svůj čas, jak lépe motivovat své podřízené, jak plně využít potenciál svého týmu, jak efektivněji řídit projekty, jak lépe komunikovat se svými kolegy, jak řešit konflikty atd. Koučink napomáhá zvyšování výkonu, řešení problémů a adaptaci na nové pracovní role. Koučink je velmi přínosný

i v případě, že o daném tématu máte už dobré „teoretické“ povědomí, jen se vám nedaří to prakticky využívat. Proto se koučink velmi často doporučuje jako doplnění tréninků, kdy se v rámci tréninku učíte „teorii“ a nacvičujete si praktické dovednosti, a koučink vám pak pomáhá hledat vaše příležitosti pro využití naučeného přímo ve vaší pracovní praxi a opravdu se i reálně posouvat dál. Interní koučink v KCP provádí manažeři a vedoucí daných týmů.

### **Externí koučink**

Odbor „Rozvoj zaměstnanců“ nabízí externí koučink jako jednu z možných metod rozvoje, a to především zaměstnanců na manažerských pozicích.

## Mentoring

Mentoring je metoda, která pomáhá s profesní i sociální adaptací nového zaměstnance. Má zajistit mentorovanému nováčkovi (menteemu) úspěšné zapojení, jak do chodu banky, tak i do příslušného týmu. Cílem je nejen snadné získání potřebných odborných znalostí, ale také integrování a zapojení nového kolegy do týmu.

Pro koho je mentoring určen:

- pro nového zaměstnance ČS,
- pro zaměstnance po návratu z rodičovské dovolené,
- pro zaměstnance při přechodu na jinou pracovní pozici,
- pro zaměstnance při převodu do jiného útvaru.

Role mentora v KCP:

- vysvětluje fungování organizace,
- šíří firemní kulturu - obecné standardy, nepsaná pravidla útvaru,
- přihlašuje menteeho na základní centrální adaptační školení,
- pomáhá mu s orientací na intranetu,
- dává mu základní přehled informací - co, kdy, kde,
- plánuje pravidelné schůzky s menteem, s manažerem,
- dává menteemu zpětnou vazbu,
- na lince pomáhá s hovory klientů.

## Teambuilding

Teambuilding je velice účinná metoda cíleného budování týmu a jeho rozvoj zaměřený na zlepšení výkonu. Zároveň je to proces učení se zážitkovou formou. Podstatou tohoto procesu je především učení se na základě vlastních prožitků. Teambuildingy v KCP představují spojení akčních aktivit a vzdělávání. Teambuilding může být různě tématicky zaměřen dle přání zadavatele a účastníků.

### **360° ZPĚTNÁ VAZBA**

Je důležité vědět, jestli to, co děláme, děláme dobře. Abychom mohli své jednání řídit, rozvíjet se a případně se přibližovat k požadovanému vzoru, potřebujeme zpětnou vazbu. 360° zpětná vazba je výborným zdrojem informací pro další práci na osobním rozvoji. Jedná se o nástroj umožňující vícestranné posouzení chování, postojů a dovedností. Sebereflexe (vlastní vnímání) se propojuje s vnímáním nadřízených, kolegů, podřízených, případně klientů. Pomáhá také posilovat firemní kulturu. Užívá se především pro posouzení úrovně manažerských dovedností a chování vedoucích pracovníků.

### **Stínování**

Vybraný zaměstnanec je na 2 dny vyslán na některou z poboček ČS, kde tráví celý pracovní den stínováním vybraného poradce. Poté vypracuje závěrečnou zprávu, kde popíše, jakým způsobem bude aplikovat tento poznatek do své práce. Stáž by měl zaměstnanec absolvovat obvykle 1x ročně. V KCP absolvují tento způsob vzdělávání především vedoucí daných týmů a vybraní pracovníci dle zásluh (většinou na základě dobrých výsledků z prodejů), kteří pak své zkušenosti předají svým podřízeným.

Forem a metod je opravdu široká škála, ale ne všechny metody a formy vyhovují všem zaměstnancům. Co zaměstnanec, to jiné preference. Otázkou pak je, zda je nutné všechny formy a metody zahrnovat do systému vzdělávání nebo by stačily jen ty nejvíce preferované. Zároveň není vždy pravidlem, že preferované se rovná užitečné a efektivní pro práci.

## 5 METODOLOGIE

V této kapitole se budu zabývat vyhodnocením dotazníkového šetření, které jsem provedla mezi pracovníky KCP. Získaná data budu vyhodnocovat pomocí dvou různých metod. Nejprve stanovím hypotézy a jejich ověření pomocí testu nezávislosti chí-kvadrátu, kde si stanovím nulovou a alternativní hypotézu a výpočtem zjistím pravdivost některé z hypotéz. Ostatní otázky dotazníkového šetření budu zpracovávat graficky a tím zjistím názory respondentů na mnou položené otázky a vyvodím ke každé otázce závěry, které na konci shrnu do závěrečných návrhů a doporučení ke zlepšení ve společnosti.

Pro stanovení hypotézy jsem si položila otázku, zda má délka zaměstnání v KCP vliv na spokojenost se systémem vzdělávání v KCP.

V dalším vyhodnocování dotazníkového šetření budu zjišťovat, jak jsou pracovníci spokojeni s metodami a formami vzdělávání, se školiteli, školicími prostorami atd., abych na základě získaných údajů mohla vyvodit odpovídající závěry.

V první fázi jsem naformulovala dotazník (viz příloha P I), který obsahuje 17 otázek týkajících se systému vzdělávání v KCP. Dotazník je zcela anonymní. Oslovila jsem 100 respondentů (12 mužů a 88 žen), dle náhodného výběru. Do vybraného vzorku dotazovaných nebyli zahrnuti vedoucí pracovníci a vedení společnosti. Ze 100 oslovených respondentů se průzkumu zúčastnilo 54 osob, které dotazník vyplnily a odevzdaly v požadovaných termínech. Dotazníky jsem rozesílala elektronicky přímo na vybrané pracovníky. K prvnímu stanovenému termínu byla návratnost pouze 36 dotazníků, což se mi zdálo jako nedostačující počet pro věrohodnost získaných dat, proto jsem znovu poslala dotazník s opětovnou prosbou. Jak jsem uvedla výše, konečná návratnost byla 54 dotazníků. I přes možnost odevzdání dotazníku v papírové podobě a zachování anonymity, tuto variantu nevyužil žádný z pracovníků, ale všichni odevzdali dotazníky elektronicky, čili bez anonymity.

Po odevzdání dotazníků jsem přistoupila k samotnému vyhodnocení získaných dat.

Jako první jsem si položila otázku, zda má délka zaměstnání v KCP vliv na spokojenost se systémem vzdělávání v KCP. K získání odpovědi na otázku jsem využila formulace nulové a alternativní hypotézy a jejího výpočtu.

K ověření hypotézy jsem použila následující dvě otázky z dotazníkového šetření:

Otázka 1: Jste spokojen/a se systémem vzdělávání v KCP?

Otázka 2: Délka zaměstnání v KCP.

Pomocí testu nezávislosti chí-kvadrátu jsem dokázala, jestli je nějaká souvislost mezi délkou zaměstnání v KCP a spokojeností se systémem vzdělávání v KCP.

Stanovila jsem si nulovou a alternativní hypotézu:

$H_0$  (nulová hypotéza) - Délka zaměstnání v KCP nemá vliv na spokojenost se systémem vzdělávání v KCP.

$H_A$  (alternativní hypotéza) - Délka zaměstnání v KCP má vliv na spokojenost se systémem vzdělávání v KCP.

Odpovědi na otázky jsem zaznačila do kontingenční tabulky.

Tab. č. 1 Kontingenční tabulka pro výpočet testu nezávislosti chí-kvadrátu

Spokojenost se systémem vzdělávání v KCP	Délka zaměstnání v KCP						$\Sigma$
		Méně než 6 měsíců	6 měsíců - méně než 1 rok	1 roky – méně než 2 roky	2 roky – méně než 4 roky	4 roky a více	
Ano		7 (5,44)	9 (7)	12 (10,11)	5 (5,44)	9 (14)	42
Ne		0 (1,56)	0 (2)	1 (2,89)	2 (1,56)	9 (4)	12
$\Sigma$		7	9	13	7	18	54

Testování významnosti jsem provedla na hladině významnosti 0,05.

Následně jsem vypočítala očekávané četnosti  $O$  pro každé pole tabulky (čísla v závorkách).

$$O = 7 \times 42 / 54 = 5,44$$

$$O = 9 \times 42 / 54 = 7$$

$$O = 13 \times 42 / 54 = 10,11$$

$$O = 7 \times 42 / 54 = 5,44$$

$$O = 18 \times 42 / 54 = 14$$

$$O = 7 \times 12 / 54 = 1,56$$

$$O = 9 \times 12 / 54 = 2$$

$$O = 13 \times 12 / 54 = 2,89$$

$$O = 7 \times 12 / 54 = 1,56$$

$$O = 18 \times 12 / 54 = 4$$

Pro každé pole tabulky jsem dále vypočítala hodnotu  $(P - O)^2/O$

$$(7 - 5,44)^2 / 5,44 = 0,447$$

$$(9 - 7)^2 / 7 = 0,571$$

$$(12 - 10,11)^2 / 10,11 = 0,353$$

$$(5 - 5,44)^2 / 5,44 = 0,036$$

$$(9 - 14)^2 / 14 = 1,786$$

$$(0 - 1,56)^2 / 1,56 = 1,56$$

$$(0 - 2)^2 / 2 = 2$$

$$(1 - 2,89)^2 / 2,89 = 1,236$$

$$(2 - 1,56)^2 / 1,56 = 0,124$$

$$(9 - 4)^2 / 4 = 6,25$$

Testové kritérium  $\chi^2$  jsem vypočítala jako součet hodnot  $(P - O)^2/O$  pro všechna pole tabulky:

$$\chi^2 = 0,447 + 0,571 + 0,353 + 0,036 + 1,786 + 1,56 + 2 + 1,236 + 0,124 + 6,25 = \mathbf{14,363}$$

Vypočítaná hodnota  $\chi^2$  je ukazatel velikosti rozdílu mezi skutečností a vyslovenou nulovou hypotézou.

Dále jsem určila počet stupňů volnosti tabulky:

$$\mathbf{f} = (r - 1) \times (s - 1) = (2 - 1) \times (5 - 1) = 1 \times 4 = \mathbf{4}$$



Ve statistických tabulkách jsem našla kritickou hodnotu testového kritéria pro vypočítaný počet stupňů volnosti a pro zvolenou hladinu významnosti 0,05.

$$\chi^2_{0,05}(4) = 9,488$$

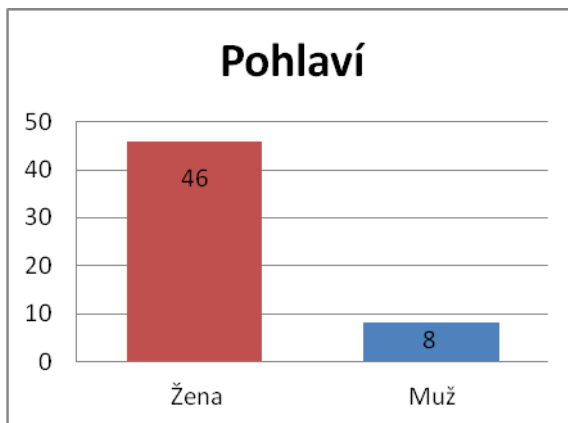
Srovnáním vypočítané hodnoty testového kritéria s hodnotou kritickou jsem zjistila, že vypočítaná hodnota je vyšší, tzn. **9,488 < 14,363**.

Z výsledku je patrné, že můžu odmítnout nulou hypotézu  $H_0$ . Mezi odpověďmi na otázku byla prokázána statisticky významná souvislost ( $H_A$ ), tzn., že délka zaměstnání v KCP má vliv na spokojenost se systémem vzdělávání v KCP.

Po získání odpovědi na položenou otázku jsem přistoupila k vyhodnocení všech otázek z dotazníkového šetření a popisu zjištěných údajů.

### Otázka č. 1: Pohlaví

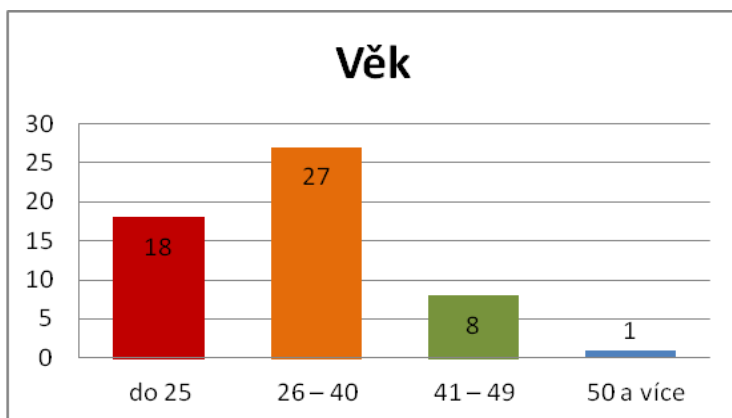
Graf č. 1 popisuje rozdělení dle pohlaví.



Dotazníkového šetření se zúčastnilo 46 žen z oslovených 88 a 8 mužů z oslovených 12. Celková návratnost dotazníků byla tedy 54 respondentů ze 100, což je 54% účast.

**Otázka č. 2: Věk**

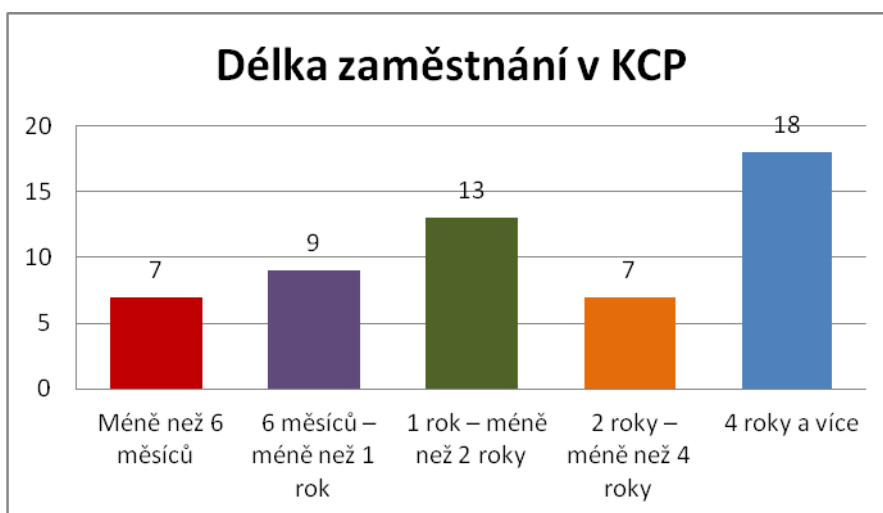
Graf č. 2 rozděluje pracovníky do věkových kategorií.



Jak vyplývá z grafu, nejpočetnější věkovou skupinou jsou pracovníci mezi 26 – 40 lety, která čítá 27 pracovníků. Dotazník vyplnilo také 18 pracovníků do 25 let. Ve skupině mezi 41 až 49 let se zúčastnilo 8 pracovníků a pouze 1 pracovník spadá do skupiny 50 a více let.

**Otázka č. 3: Délka zaměstnání v KCP**

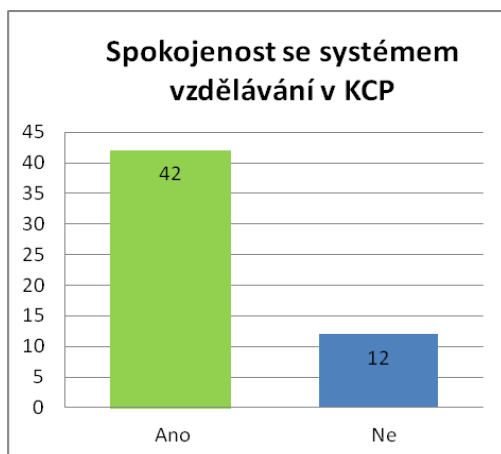
Graf č. 3 rozděluje pracovníky dle délky zaměstnání v KCP.



Z grafu vyplývá, že nejpočetnější skupinou, která se zúčastnila dotazníkového šetření, byli pracovníci, kteří pracují v KCP déle jak 4 roky. Méně než 6 měsíců pracuje v KCP 7 pracovníků, mezi 6 měsíci a 1 rokem 9 pracovníků, 1 rok až 2 roky 13 pracovníků a 2 roky až 4 roky pracuje v KCP 7 pracovníků. Tuto otázku jsem zahrнула do stanovení a výpočtu hypotézy pomocí testu nezávislosti chí-kvadrátu.

**Otázka č. 4: Jste spokojen/a se systémem vzdělávání v KCP?**

Graf č. 4 ukazuje spokojenost se systémem vzdělávání v KCP.



Jak je patrné z grafu, s úrovní vzdělávání je spokojeno 42 pracovníků, což je více jak  $\frac{3}{4}$  dotazovaných. Pouze 12 pracovníků není spokojeno se systémem vzdělávání a mají k němu jisté výhrady, které budou rozebrány v následující otázce.

I tuto otázku jsem použila ke stanovení a výpočtu hypotézy pomocí testu nezávislosti chí-kvadrátu.

**Otázka č. 5: Pokud jste odpověděli v otázce č. 4 „Ne“, napište, co Vám nevyhovuje na systému vzdělávání v KCP.**

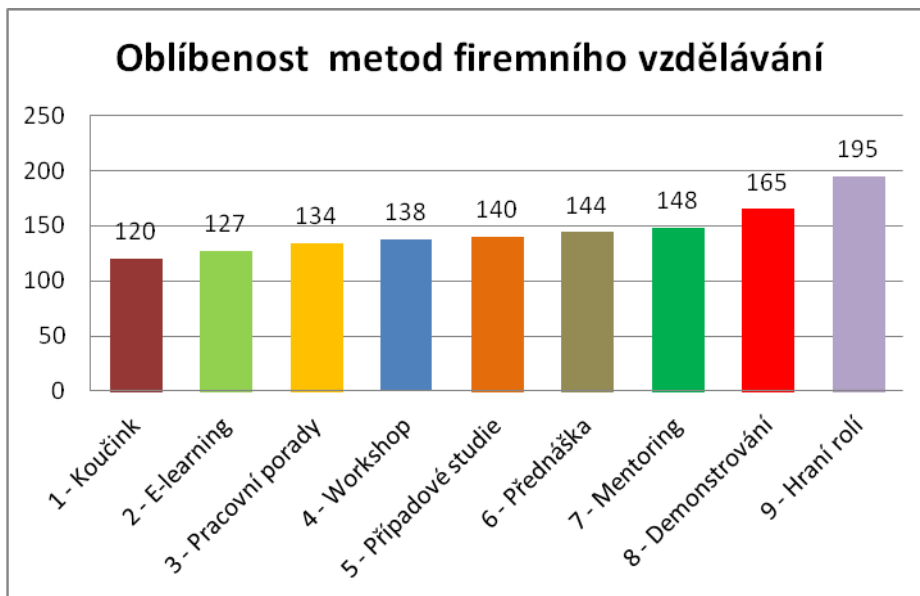
V otázce č. 4 odpovědělo 12 pracovníků, že nejsou spokojeni se systémem vzdělávání v KCP. Důvody se většinou opakovali a lze je shrnout do následujících postřehů pracovníků:

- školení formou přesčasů,
- školení prováděná kolegy, kteří mnohdy nemají kompletní informace nebo nejsou způsobilí ke školení,
- způsob současného vzdělávání, které souvisí s vytížeností (service level),
- málo času, většina vzdělávání v samostudiu, neutříděné informace s ne vždy rychlým a konkrétním dohledáním v aplikacích,
- příliš mnoho věcí je školen samostudiem bez možnosti probrat nejasné věci diskusí,

- metoda zapsání otázky do sdíleného souboru a čekání na odpověď je zdlouhavá,
- nedostatek času, navíc v přesčasech – sice placených, ale po 8,5 hodinách v práci ještě mít 1 hodinu ve vlastním čase, kdy navíc nebývá místo u počítače a chodí se třeba na 5 hodin ráno.

**Otázka č. 6: Obodujte níže uvedené metody firemního vzdělávání v KCP na číselné škále (1 – nejlepší, 5 – nejhorší).**

Graf č. 5 popisuje oblíbenost metod firemního vzdělávání v KCP.



Jak je patrné z grafu, nejvíce oblíbenou metodou firemního vzdělávání je koučink, který získal nejlepší hodnocení ze všech metod. Na druhé příčce se umístil E-learning, třetí pozici získaly pracovní porady. Workshop, případové studie, přednáška a mentoring patří ke středně oblíbeným metodám. Nejhorší hodnocení dostalo demonstrování a poslední místo obsadilo hraní rolí, které nepatří mezi oblíbené metody firemního vzdělávání.

**Otázka č. 7: Která metoda firemního vzdělávání v KCP je nejvíce efektivní pro Vaši práci? (Označte pouze 1 odpověď.)**

Graf č. 6 ukazuje nejefektivnější metody firemního vzdělávání v KCP.

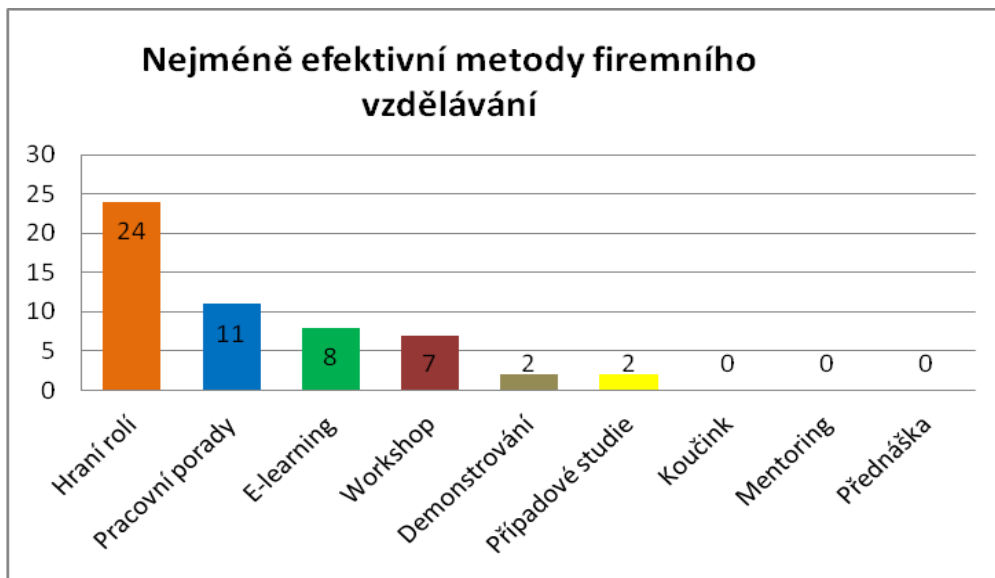


Z tohoto grafu je zcela potvrzeno bodování předchozí otázky, výsledek otázky č. 7 se zcela shoduje s otázkou č. 6.

Nejefektivnější metodou je jednoznačně koučink, který označilo 16 pracovníků. S větším bodovým odstupem se umístil E-learning, který považuje za efektivní 10 pracovníků a pracovní porady s 9 body. Workshop, přednáška, případové studie a mentoring jsou opět neutrálními metodami. Demonstrování a hraní rolí nezískalo jediný bod.

**Otázka č. 8: Která metoda firemního vzdělávání v KCP má nejmenší efekt pro Vaši práci? (Označte pouze 1 odpověď.)**

Graf č. 7 ukazuje nejméně efektivní metody firemního vzdělávání v KCP.

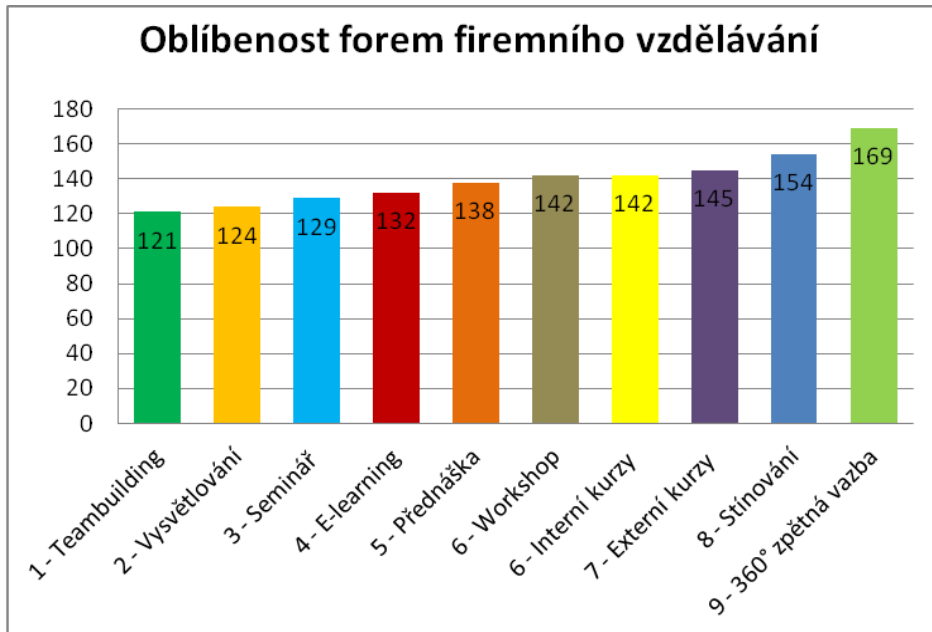


Nejméně efektivní metodou firemního vzdělávání je metoda hraní rolí, kterou uvedlo 24 pracovníků. S velkým bodovým odstupem se umístily pracovní porady, které mají nejmenší efekt pro 11 pracovníků. Dalšími uvedenými neefektivními metodami je E-learning, který nevyhovuje 8 pracovníkům, workshop uvedený 7 pracovníky a se 2 body neoblíbenosti se umístilo demonstrování a případové studie. Koučink, mentoring a přednáška nezískali žádný bod, což znamená, že tyto metody patří mezi efektivní.

Zajímavé je rozdílné vnímání metod firemního vzdělávání, kdy v předchozí otázce se E-learning a pracovní porady umístily na předních příčkách efektivnosti. Záleží na dané osobě a jejích preferencích vnímání toho, co je či není efektivní.

**Otázka č. 9: Obodujte níže uvedené formy firemního vzdělávání v KCP na číselné škále (1 – nejlepší, 5 – nejhorší).**

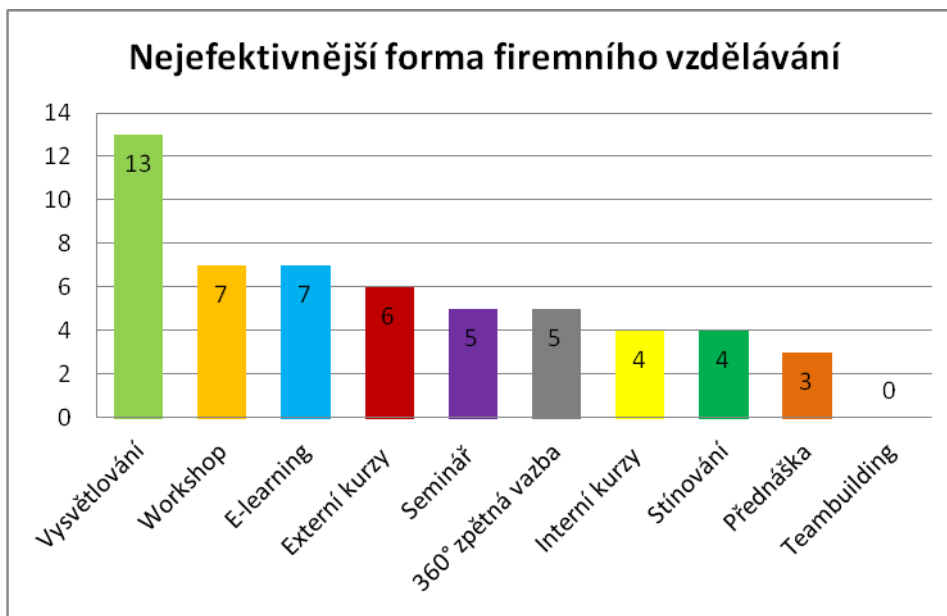
Graf č. 8 ukazuje oblíbenost forem firemního vzdělávání v KCP.



Jak můžeme vidět v grafu, nejlépe obodovaná byla forma firemního vzdělávání Teambuilding a v poměrně těsném bodovém rozmezí se umístilo vysvětlování. Třetí místo získal seminář. Nejhůře ohodnocenými formami firemního vzdělávání jsou externí kurzy, stínování a 360° zpětná vazba. Přednáška, workshop a interní kurzy patří mezi dobré formy firemního vzdělávání, které nijak pracovníky neoslovují, ale ani jim nepřipadají bez významu.

**Otázka č. 10: Která forma firemního vzdělávání v KCP je nejvíce efektivní pro Vaši práci? (Označte pouze 1 odpověď.)**

Graf č. 9 ukazuje nejefektivnější formy firemního vzdělávání.

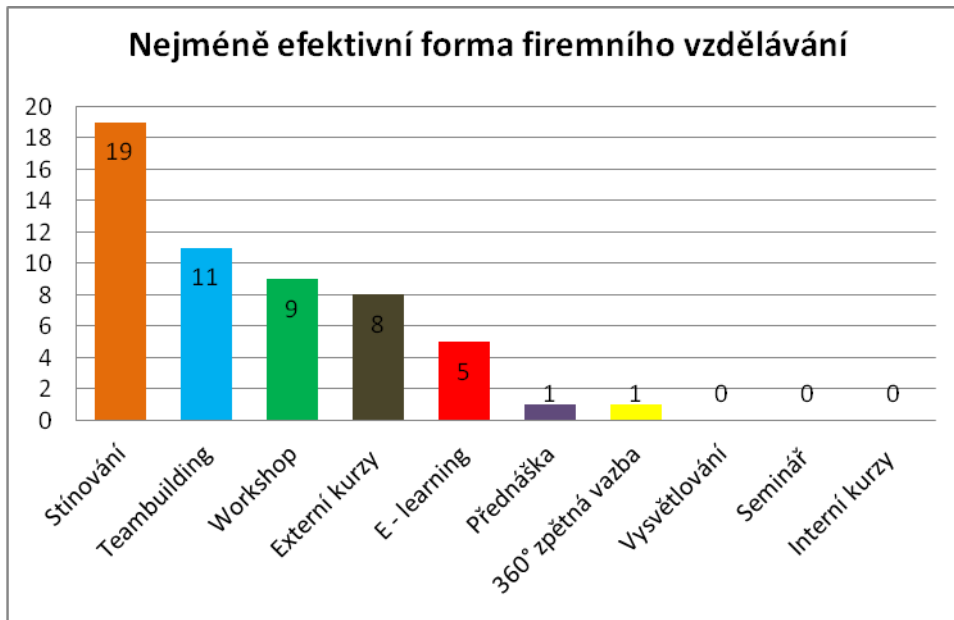


Zajímavý výstup můžeme vidět v tomto grafu, který se neshoduje tak jako u metod firemního vzdělávání. Pracovníci považují za nejefektivnější metodu Vysvětlování, a to 13 pracovníků. S šestibodovým rozdílem se umístil na druhém místě Workshop společně s E-learningem. Velice zajímavé je, že nejlépe obodovaná forma firemního vzdělávání Teambuilding zcela propadla v hodnocení pracovníků v kategorii efektivity pro jejich práci a nezískal jediný bod. Teambuilding je očividně metodou oblíbenou, nejspíše díky uvolněnosti, stmelování týmu atd., ale přidaná hodnota pro práci je „nulová“. Ostatní formy firemního vzdělávání jsou průměrně efektivní pro vykonávanou práci.



**Otázka č. 11: Která forma firemního vzdělávání v KCP má nejmenší efekt pro Vaši práci? (Označte pouze 1 odpověď.)**

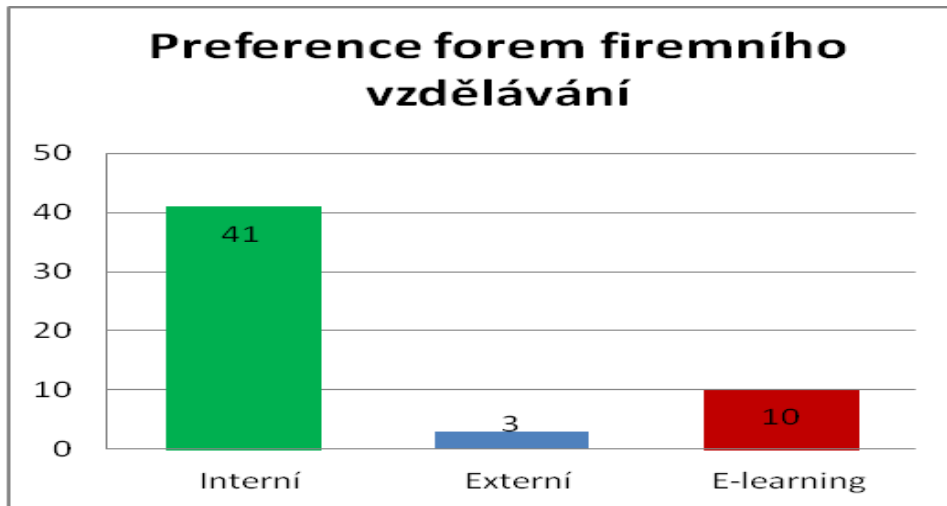
Graf č. 10 ukazuje nejméně efektivní formy firemního vzdělávání.



Z grafu je patrné, že předchozí otázka potvrzuje otázku č. 11 a to, že teambuilding spolu se stínováním patří mezi nejméně efektivní formy firemního vzdělávání, tyto dvě formy označila více jak  $\frac{1}{2}$  pracovníků. Workshop a externí kurzy také nepatří k efektivním formám firemního vzdělávání, alespoň z pohledu dotazovaných. Ostatní formy firemního vzdělávání zaujímají neutrální postavení v hodnocení efektivity pro práci.

**Otázka č. 12: Kterou formu firemního vzdělávání v KCP preferujete? (Označte pouze 1 odpověď.)**

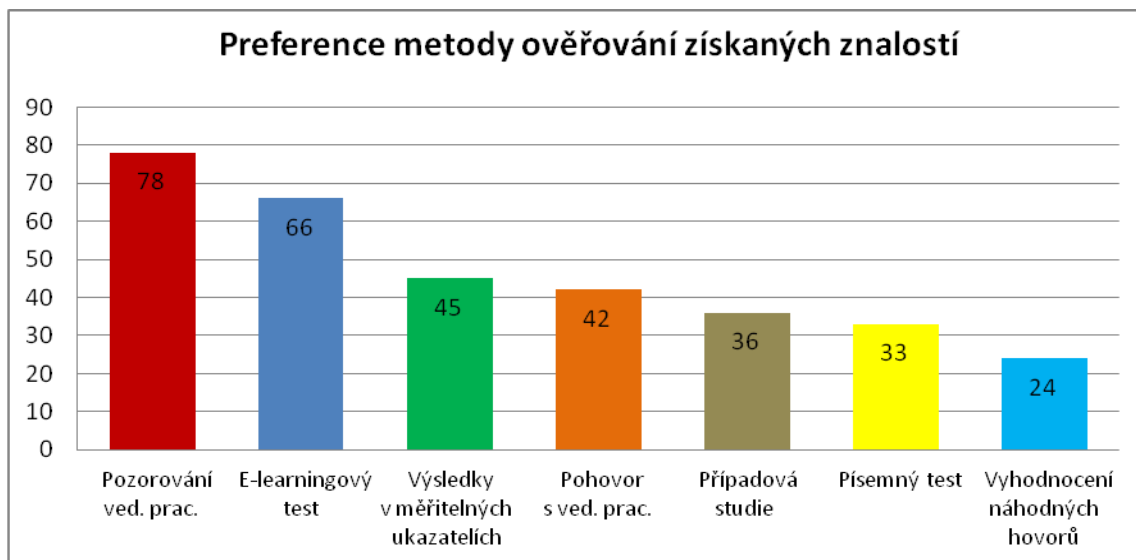
Graf č. 11 představuje preference forem firemního vzdělávání v KCP.



Z grafu můžeme zjistit, že 76% pracovníků, což je 41 dotazovaných, preferuje interní firemní vzdělávání. E-learningu dává přednost pouze 10 pracovníků, což je pouhých 18% a nejméně zajímavou formou jsou externí kurzy, které preferují pouze 3 pracovníci, což je 6%. Důvody, proč tolik pracovníků upřednostňuje interní vzdělávání, se budu více zabývat v otázce č. 16.

**Otázka č. 13: Kterou metodu ověřování získaných znalostí preferujete? (Označte 3 odpovědi – přiřad'te - 1 bod - nejméně, 2 body, 3 body - nejvíce.)**

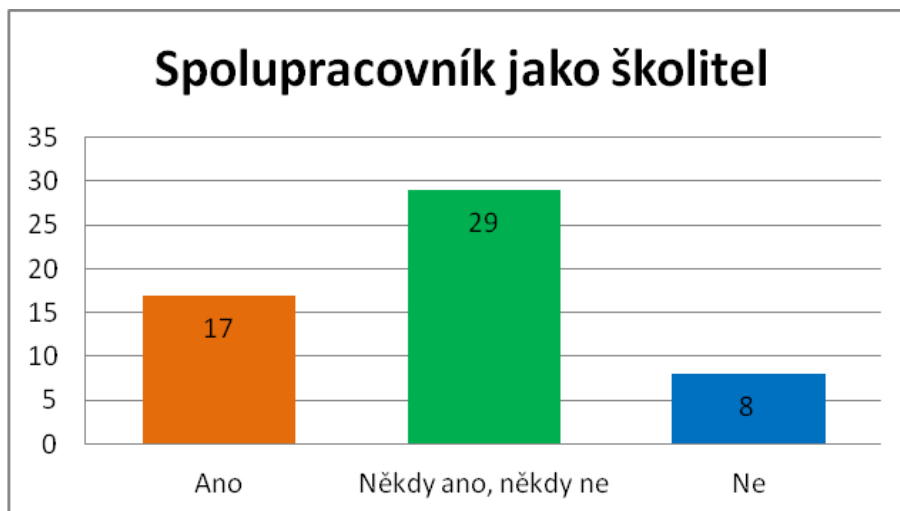
Graf č. 12 popisuje preferované metody ověřování získaných znalostí.



V této otázce měli dotazovaní pracovníci obodovat 3, 2 a 1 bodem nabídnuté metody ověřování získaných znalostí. Jak vidíme z grafu, 78 bodů získalo pozorování vedoucím pracovníkem, což je 24% a 66 bodů dostala také metoda E-learningového testu, což je 20%. Pro srovnání nejméně preferovanou metodou je vyhodnocení náhodně vybraných hovorů, které dostalo pouhých 24 bodů, což je pouze 7%. Ostatní metody patří k průměrným a pracovníci v nich vidí alespoň nějaký efekt při ověřování získaných znalostí.

**Otázka č. 14: Vyhovují Vám školení, která jsou vedena Vašimi náhodně vybranými spolupracovníky?**

Graf č. 13 ukazuje spokojenost se školiteli z řad spolupracovníků.



Zcela spokojeno se školiteli z řad pracovníků je pouze 17 respondentů, což je 31%. Zcela nespokojeno je pouze 8 pracovníků, tj. 15%. A výhrady ke školením školených spolupracovníky má 29 pracovníků, a to více jak ½ dotazovaných, 54%.

*Důvody proč „ANO“ jsou následující:*

- mají vlastní zkušenosti s produkty a provozem,
- pokud mohou odejít z linky, nezáleží mi na tom, kdo školí, je to pro mě relaxace,
- jsou z praxe.

*Důvody proč „NE“ jsou tyto:*

- školení je potřeba od lidí, kteří rozumí tématu,
- často ví školitel (spolupracovník) méně, než by měl vědět,
- někdy nezná odpovědi na otázky školených pracovníků,
- školitelům z řad pracovníků, chybí občas profesionalita, (známé „kamarádké“ tváře).

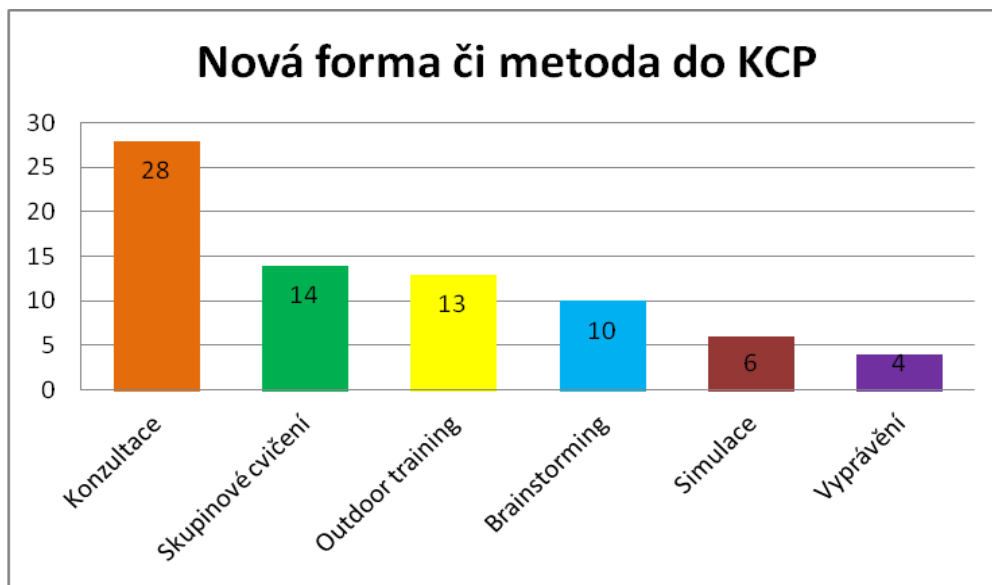
*Důvody proč „NĚKDY ANO, NĚKDY NE“ školení vedená spolupracovníky vyhovují/nevyhovují jsou:*

- záleží na vybraném pracovníkovi - na jeho znalostech o školeném tématu,

- ne vždy má školení úroveň (je kvalitní),
- ne vždy jsou informace aktuální,
- několikrát se během školení školitelé mění,
- výběr školitele by neměl být náhodný, ale měl by být určen všemi (neměl by mít školení za trest),
- ne všechna školení jsou následně použitelná v praxi,
- občas bývají informace zmatené a nekompletní (nemusí to být chyba školitelů),
- není prostor dostat se do hloubky problematiky, na konkrétní příklady,
- záleží na školiteli – jeho způsobu podání, systému školení a sdělování podrobností,
- nejsou někdy přímo z praxe, a tak neví, co je pro nás důležité, taková školení mi nic do praxe nedají.

**Otázka č. 15: Kterou novou formu či metodu, z níže uvedených, byste uvítal/a v KCP?**

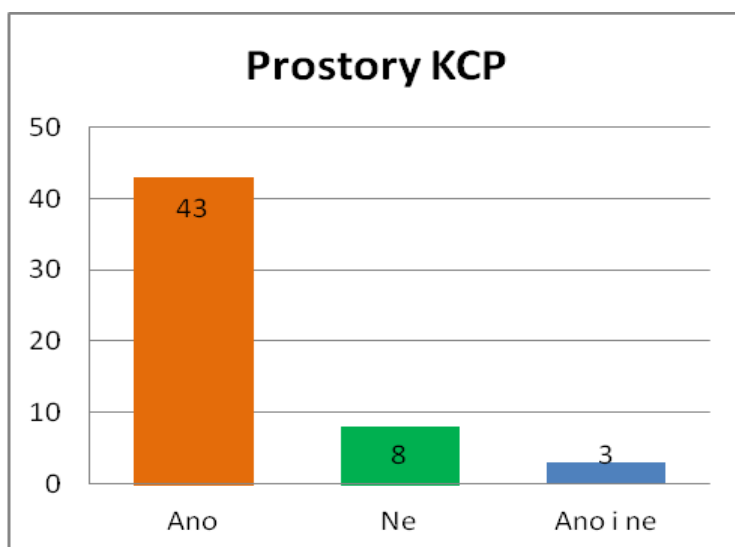
Graf č. 14 uvádí novou formu či metodu, kterou by pracovníci v KCP uvítali.



U otázky měli dotazovaní možnost zatrhnout novou formu či metodu, kterou by rádi uvítali v systému vzdělávání v KCP. Někteří respondenti označili i více možností. Obohacením již zavedeného systému vzdělávání v KCP by byly konzultace, získaly 28 bodů. Mohou být pojaty buď jako konzultace s vedoucími pracovníky nebo i mezi spolupracovníky samotnými. Zajímavou formu vzdělávání vidí dotazovaní také ve skupinových cvičeních, kde si mohou společně předávat zkušenosti, postřehy a nápady přímo při společných cvičeních. Outdoor training a brainstorming by mohli být dle pracovníků také oživením pro systém vzdělávání v KCP. Naopak simulace a vyprávění nedostali příliš mnoho bodů, a proto by jejich zavedení nebylo efektivní.

**Otázka č. 16: Vyhovuje Vám pořádání školení v prostorách KCP?**

Graf č. 15 ukazuje preferované školící prostory v KCP.



Jak vypovídá grafické znázornění, 43 pracovníkům (80%) vyhovují školení pořádaná přímo v prostorách KCP. Důvody jsou především:

- vzdálenost (nemusí nikam docházet),
- pohodlné,
- kvalita prostředí,
- většinou mi školení pořádaná v prostorách KCP vyhovují,
- dobré vybavení školících místností,
- známé prostředí.

Pouze 8 pracovníkům (15%) nevyhovují školení pořádaná v prostorách KCP, a to proto:

- mnoho školení samostudiem, bez možnosti probrat nejasnosti diskusí,
- možnost „odbíhat“ kvůli neodkladným záležitostem ze školení,
- občas neuškodí změnit prostředí,
- horší soustředění se na školená témata (známé prostředí),
- ve školící místnosti jsou umístěny počítače, odvádí pozornost školených.

3 pracovníci označili odpověď Ano i Ne (5%), a to z důvodů:

- Ano - rychlé přemístění,

- Ano - domácí atmosféra,
- Ne – neustále stejná budova – nepodíváme se, jak fungují jiná oddělení banky,
- Ano – prostředí je příjemné,
- Ne – není na škodu vyjet i za „hranice“ firmy,
- Ano – blízkost,
- Ne – absence kvalitních školitelů.

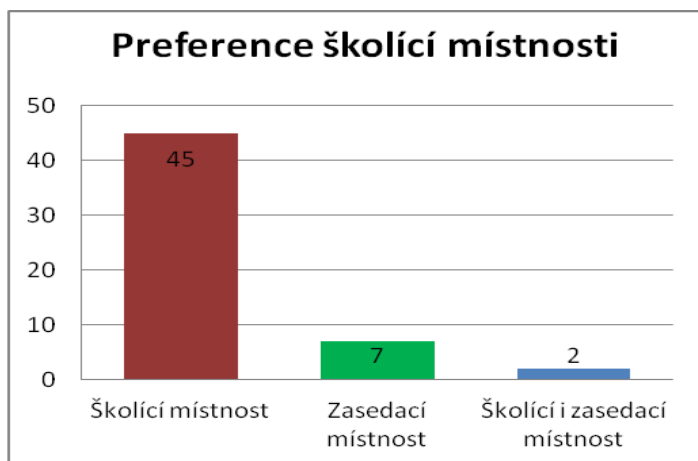
U variant kdy vyhovují či nevyhovují školení pořádaná v prostorách KCP se některé důvody opakovaly.



**Otázka č. 17: Pokud jste odpověděli v otázce č. 16 „Ano“, kterou z možností preferujete? (označte pouze 1 odpověď).**

Graf č. 16 popisuje preferovanou místnost a důvody

upřednostňování dané místnosti.



Na tuto otázku odpověděli všichni pracovníci bez ohledu na odpověď v předchozí otázce. Dokonce 2 dotazovaní uvedli obě možnosti, a to z důvodů:

- záleží na typu školení a potřebnosti dostupné techniky,
- každá místnost má své plusy a mínusy, záleží na tématu školení, avšak prostor v zasedací místnosti je příjemnější.

Školící místnost preferuje 45 pracovníků, tj. 83%, protože:

- k dispozici počítače (nejčastější důvod preference této školící místnosti),
- příjemnější prostředí,
- možnost názorného zobrazení a procvičení na počítačích,
- je lépe upravená pro školení – lépe se tam píše poznámky ze školení,
- klimatizace,
- větší soukromí při práci.

Pouze 7 pracovníků dává přednost zasedací místnosti, a to z důvodů:

- prostornější místnost,
- příjemnější na školení,

- nejsou tam počítače, které odvádí pozornost od školení,
- nelze jednoznačně určit – pro školení, kde je možné využít počítače je lepší školící místnost, pro školení typu 1. pomoci je vhodnější zasedací místnost,
- všichni účastníci školení na sebe vidí, a to je dobré pro diskusi apod.,
- možnost i pohybu při školení,
- vnímání lektora.

Opět se mnoho důvodů opakovalo jak u školící místnosti, tak u zasedací místnosti.

## 6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě vypracování teoretické části, analýzy současného stavu v oblasti metod a forem firemního vzdělávání zaměstnanců KCP a průzkumu pomocí dotazníku, doporučuji následující změny v systému vzdělávání.

### 6.1 Změna metod a forem

Na základě ověření stanovené hypotézy jsem došla k závěru, že délka zaměstnání v KCP souvisí se spokojeností se systémem vzdělávání v KCP. Čím déle jsou pracovníci v KCP zaměstnání, tím méně jsou spokojeni se systémem vzdělávání, a to především z toho důvodu, že jim stále stejné metody a formy, pomocí nichž se školí, nepřináší nic nového a mnohdy jsou otráveni z představy dalšího školení bez efektu. Proto doporučuji, na základě získaných údajů z dotazníkového šetření, popřemýšlet o zatraktivnění metod a forem a zavedení nových metod a forem, ke kterým se pracovníci vyjádřili v dotazníkovém šetření.

Doporučuji zavést dle dotazníkového šetření a preferencí pracovníků například metodu konzultace, která by mohla být vedena dvěma způsoby.

Prvním způsobem by mohla být metoda konzultace s nadřízeným. V současné době nemají telefonní bankéři možnost konzultací se svými nadřízenými, neboť vedoucí pracovníci to nemají v popisu práce a tudíž na konzultace nemají čas, přičemž bankéřům by velice pomohlo, kdyby mohli některé hovory, situace, pracovní postupy apod. konzultovat v daných okamžicích a nečekat na koučování, které je realizováno jednou měsíčně. Potřebují se z chyb poučit ihned.

Druhým způsobem konzultace by mohlo být zavedení časového prostoru pro bankéře, aby mohli konzultovat mezi sebou, především konkrétní postupy, situace, hovory apod. Každý bankéř může mít jiný pohled na situaci, jiné postupy v hovorech, jiný přístup ke klientům, a tak by si mohli bankéři předávat své zkušenosti a konzultovat problémy společně. V poslední době v KCP funguje způsob získávání nových informací formou „zjistí si sám“, což představuje zjišťování novinek, změn úrokových sazeb, zavedení a zrušení nových poplatků, zavedení nebo rušení předpisů apod. a ne vždy jsou dokumenty zcela pochopitelné pro všechny stejně. Zavedením konzultací by měli bankéři prostor předat si informace a ujistit se v tom, že vše pochopili správně. Pokud si bude bankéř jistý

v informaci, kterou podává klientovi, bude si jistý odpovědí a podání jeho sdělení bude působit kompetentně, zvýší se tím i důvěra ke společnosti.

Oslovení respondenti vyjádřili i zájem o outdoor training, což je metoda, kterou v současné době využívají jen vedoucí pracovníci. V KCP je to metoda, která by měla posilovat role vedoucích, ale myslím si, že i pro bankéře by měla přínos. Mohla by zvýšit pracovní morálku, loajalitu vůči společnosti, rozvinout vůdčí schopnosti a posilnit slabé stránky týmu a také jednotlivců.

V současné době se bankéřů dotkl jen teambuilding, který byl v dotazníkovém šetření vyhodnocen jako nejoblíbenější metoda s nulovou efektivitou pro práci. Důvodem bude zřejmě to, že ve skutečnosti je tato metoda jen tak nazývána. Bankéři jsou vybíráni na jednu pořádanou akci z různých týmů a ještě k tomu z různých pracovních pozic, takže o stmelování, navázání lepších vztahů a posílení týmu nemůže být řeč. Je možné, že se tímto způsobem snaží KCP zlepšit komunikaci mezi jednotlivými odděleními, ale to není cílem této metody. Myslím si, že by tato metoda byla velmi prospěšná, kdyby se zachoval její obsah a nejen název. Jinak bych tuto metodu doporučila ponechat a navrhovala bych častější pořádání oproti současnému stavu, což je jedenkrát za čtyři roky.

Podobně jako teambuilding bylo za nejméně efektivní formu označeno stínování, které v KCP spočívá v tom, že vybraný pracovník stínuje celodenní práci zaměstnance ve zcela jiném oddělení banky. Je sice dobré vědět, jaká je náplň práce pracovníka pobočky, ale efekt pro práci je opravdu nulový. Doporučila bych tuto formu vůbec nezařazovat do systému vzdělávání v KCP.

## 6.2 Externí kurzy

Externí kurzy jsou nejméně oblíbenou formou vzdělávání v KCP. V rámci těchto školení se nejvíce používá i metoda hraní rolí, které se umístila dle dotazníkového šetření na posledním místě, jakožto nejméně oblíbená. Vzhledem k tomu, že školitelé z externí firmy mnohdy neví jak přesně to v KCP chodí, neznají přesnou náplň práce školených a školení jsou opět složena z bankéřů z různých oddělení, pak i hraní rolí nebývá přínosem pro práci jednotlivých bankéřů. Ti pak vidí takové dvoudenní školení jako ztrátu času a školení jim přináší spíše stres, neboť ne každý se rád „předvádí“. Doporučila bych vybírat kurzy tak, aby tato metoda nebyla jejich náplní.

Externí kurzy jsou pro společnost velmi nákladnou záležitostí a nesouhlasím s tím, že jsou pořádány vždy pro všechny pracovníky stejné kurzy, popřípadě si mohou vybrat v nabídce maximálně tři kurzů v rámci jednoho roku. Nabídka by měla být pro bankéře mnohem širší a výběr by mohl provádět přímý nadřízený, neboť ten přesně ví, v čem mají jednotliví pracovníci mezery. Cílem by přeci mělo být zdokonalení nebo získání nových znalostí a dovedností. Pokud je například školení prodejních dovedností realizováno pro všechny zaměstnance bez rozdílu, pak to vede k tomu, že ti nejlepší prodejci se na školeních nudí a dokonce se i stalo, že radili školitelům, co na klienty nejvíce platí.

Také si myslím, že by mnozí pracovníci uvítali, kdyby měli možnost si školení vybrat dle tematiky, která je zajímavá a zároveň by mohli kvůli školení změnit prostředí a setkat se s pracovníky s obdobnou náplní práce, například z jiných call center, a podat si své vlastní poznatky a zkušenosti.

### **6.3 Využívání školících prostor v KCP**

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejoblíbenějším místem pro školení v KCP je školící místnost. Vzhledem k tomu, že mnozí ji preferují právě proto, že jsou v ní počítače, přístup k elektronické poště a na internet, doporučila bych zvážení těchto prostor vždy před každým školením. Mnohdy se stává, že školení formou přednášky nemá potřebný efekt, poněvadž pracovníci vyřizují jiné věci na počítačích, než by se věnovali plně tématu, a pak nejsou dostatečně proškolení a pro školitele je také velmi nepříjemné, když s ním školení nespolupracují a dělají si na počítači své věci. Využívání prostor pro jednotlivá školení by se tedy mělo vždy pečlivě zvážet podle formy, která ke školení bude využívána.

### **6.4 E-learning**

Tato metoda vyšla v dotazníkovém šetření jako jedna z nejoblíbenějších a nejefektivnějších metod vzdělávání ve KCP. Z vlastních zkušeností však vím, jakým způsobem pracovníci absolvují jednotlivé kurzy. Dostanou přidělený čas na absolvování kurzu a závěrečného testu, kdy hned na začátku spuštění kurzu požádají zkušenějšího kolegu, aby jim s testem pomohl, kurz neabsolvují a zbývající čas využijí k osobnímu volnu. Doporučila bych, aby tato metoda byla využívána v jiných prostorách, například ve školící místnosti, kde by vybraní pracovníci pod dohledem absolvovali kurzy jednotlivě a ne kolektivně. Kurzy, které jsou tímto způsobem absolvovány, jsou nezbytně nutné pro

práci a telefonní bankéři jejich neznalostí mohou způsobit újmu klientovi nebo i celé společnosti. Příkladem může být kurz praní špinavých peněz nebo etický kodex.

Formou e-learningu se absolvuje i kurz BOZP a PO. Dříve bylo toto školení prováděno kompetentním pracovníkem KCP a myslím si, že bylo více efektivní, poněvadž nejasnosti byli pracovníkům třeba i názorně vysvětleny a nejasnosti zodpovězeny. E-learningové kurzy jsou finančně nákladné a ne vždy mohou mít ten správný efekt. Doporučila bych zvážení, zda by nebylo vhodnější některé kurzy provádět jinou formou.

## 6.5 Školitelé z řad zaměstnanců

V reakci na měnící se produkty v ČS, změnu aplikací a programů, jsou v KCP nezbytně nutná neustálá školení. V současné době to funguje tak, že z centrály banky přijedou do KCP vybraní pracovníci, kteří seznámí se změnami vybrané pracovníky (jedná se o tzv. školení školitelů) a ti pak předávají tyto informace ostatním spolupracovníkům. Školitelé jsou vybráni zcela náhodně vedoucím daného týmu. Výsledkem je to, že mnohdy školí pracovníci, kteří nemají vůbec žádné lektorské dovednosti a bankéři pak nedostanou patřičné informace, nebo je dostanou nesrozumitelné, případně vůbec školení nevnímají. Doporučila bych, aby tento výběr nebyl jen náhodný. O pracovnících, kteří v současné době školí, si již ostatní bankéři udělali svůj obrázek. S některými jsou na školeních velmi spokojeni a s některými vůbec ne. Bylo by dobré udělat průzkum spokojenosti mezi zaměstnanci a školení ponechat jen těm nejkompetentnějším, případně realizovat odborný kurz pro školitele, aby měli alespoň základní lektorské dovednosti.

## ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem se zaměřila na firemní vzdělávání v České spořitelně, a. s., konkrétně v jejím Klientském centru, ve kterém pracuji.

V teoretické části jsem obecně popsala firemní vzdělávání a rozebrala metody a formy firemního vzdělávání dle rešerše odborné literatury z pohledu různých autorů, kteří metody a formy blíže popisují a specifikují.

V praktické části jsem se zaměřila na metody a formy firemního vzdělávání u vybrané společnosti, poněvadž Česká spořitelna, a.s. využívá pro vzdělávání svých pracovníků velmi širokou škálu metod a forem.

Obecným cílem práce bylo představit rozmanitost ve využívání metod a forem ve vybrané společnosti. Popsat, jak v dané společnosti fungují, jakým způsobem se realizují a v čem spočívá jejich význam.

Specifickým cílem pak bylo zjistit, zda jsou pracovníci v KCP spokojeni se systémem vzdělávání, a to konkrétně s metodami a formami, pomocí kterých mají zlepšovat své znalosti a dovednosti. Stejně tak bylo důležité ověřit, zda široká škála nabízených metod ve společnosti má jen přínos v oblíbenosti nebo je zároveň i efektivní pro práci zaměstnanců.

Především pomocí dotazníkového šetření byla zjištěna nespokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání, a to především u pracovníků, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni více let, a pomocí jednotlivých odpovědí ohledně oblíbenosti a efektivnosti jednotlivých metod a forem, také důvody nespokojenosti. Na základě dotazníkového šetření a vlastních názorů jsem došla k závěru, že důvodem nespokojenosti je právě široká škála metod a forem, protože některé jsou pro pracovníky dosti obtěžující, jiné nejsou zase efektivní pro jejich práci a některé jsou školeny v nevhodných prostorách nebo nevhodnými školiteli. Proto jsem uvedla návrhy a doporučení pro zlepšení stávající situace ve firmě, která by mohla vést k větší spokojenosti zaměstnanců.

Myslím si, že cíl mé práce byl splněn. Analýza společnosti byla provedena v mnou stanoveném rozsahu a byla navržena opatření na zlepšení využívání metod, forem a celkově systému vzdělávání v KCP.

Celkový systém vzdělávání zaměstnanců je dle mého názoru ve společnosti na vysoké úrovni. Společnost má dostatečné finanční prostředky pro realizaci všech dostupných

forem a metod, včetně těch, co jsou považovány za nejprestižnější, avšak méně někdy může znamenat více, a proto doporučuji realizovat navržená doporučení.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa, 2008. ISBN 978-80-87197-12-7.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN: 978-80-7179-893-4.
- [5] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [6] CHRÁSKA, Miloslav. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [7] KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. ISBN 80-7048-020-3.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [9] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [10] MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-52-3.
- [11] MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.
- [12] PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- [13] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

- [14] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

**Internetové zdroje:**

- [15] Česká spořitelna, a.s. <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BOZP a PO	Bezpečnost zdraví a ochrany práce a požární ochrana
ČS	Česká spořitelna, a.s.
f	Stupeň volnosti
H <sub>0</sub>	Nulová hypotéza
H <sub>A</sub>	Alternativní hypotéza
KCP	Klientské centrum České spořitelny, a.s.
O	Očekávaná četnost
P	Pozorovaná četnost
S24	Servis 24
$\chi^2$	Chi-kvadrát

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. č. 1 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod.....	17
Obr. č. 2 Matice metod rozvoje (Hroník, 2007, s. 150).....	20
Obr. č. 3 Logo České spořitelny, a.s. ....	31
Obr. č. 4 Hala Klientského centra ČS .....	32

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf č. 1 popisuje rozdělení dle pohlaví. ....	41
Graf č. 2 rozděluje pracovníky do věkových kategorií. ....	42
Graf č. 3 rozděluje pracovníky dle délky zaměstnání v KCP. ....	42
Graf č. 4 ukazuje spokojenost se systémem vzdělávání v KCP. ....	43
Graf č. 5 popisuje oblíbenost metod firemního vzdělávání v KCP. ....	44
Graf č. 6 ukazuje nejefektivnější metody firemního vzdělávání v KCP. ....	45
Graf č. 7 ukazuje nejméně efektivní metody firemního vzdělávání v KCP. ....	46
Graf č. 8 ukazuje oblíbenost forem firemního vzdělávání v KCP. ....	47
Graf č. 9 ukazuje nejefektivnější formy firemního vzdělávání. ....	48
Graf č. 10 ukazuje nejméně efektivní formy firemního vzdělávání. ....	49
Graf č. 11 představuje preference forem firemního vzdělávání v KCP. ....	50
Graf č. 12 popisuje preferované metody ověřování získaných znalostí. ....	51
Graf č. 13 ukazuje spokojenost se školiteli z řad spolupracovníků. ....	52
Graf č. 14 uvádí novou formu či metodu, kterou by pracovníci v KCP uvítali. ....	54
Graf č. 15 ukazuje preferované školící prostory v KCP. ....	55
Graf č. 16 popisuje preferovanou místnost a důvody. ....	57

## SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 Kontingenční tabulka pro výpočet testu nezávislosti chí-kvadrátu.....	39
---	----

## SEZNAM PŘÍLOH

P I: Dotazník

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK**

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Jana Božičevičová a studuji dálkově Fakultu humanitních studií, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který slouží pro zpracování mé bakalářské práce na téma: „Metody a formy firemního vzdělávání dospělých“, konkrétně v Klientském centru České spořitelny, a.s.

Dotazník je zcela anonymní, proto bych Vás požádala o jeho úplné a pravdivé vyplnění.

Předem děkuji za čas, který vyplnění dotazníku věnujete.

### **1) Pohlaví**

Žena

Muž

### **2) Věk**

do 25 let

26 – 40 let

41 – 49 let

50 a více

### **3) Délka zaměstnání v KCP**

Méně než 6 měsíců

6 měsíců – méně než 1 rok

1 rok – méně než 2 roky

2 roky – méně než 4 roky

4 roky a více



4) Jste spokojen/a se systémem vzdělávání v KCP?

Ano

Ne

5) Pokud jste odpověděli v otázce č. 4 „Ne“, napište, co Vám nevyhovuje na systému vzdělávání v KCP.

.....

.....

.....

6) Obodujte níže uvedené metody firemního vzdělávání v KCP na číselné škále (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

	1	2	3	4	5
Koučink					
Mentoring					
Pracovní porady					
Přednáška					
Demonstrování					
Případové studie					
Workshop					
Hraní rolí					
E-learning					

**7) Která metoda firemního vzdělávání v KCP je nejvíce efektivní pro Vaši práci?**

**(Označte pouze 1 odpověď.)**

- Koučink
- Mentoring
- Pracovní porady
- Přednáška
- Demonstrování
- Případové studie
- Workshop
- Hraní rolí
- E-learning

**8) Která metoda firemního vzdělávání v KCP má nejmenší efekt pro Vaši práci?**

**(Označte pouze 1 odpověď.)**

- Koučink
- Mentoring
- Pracovní porady
- Přednáška
- Demonstrování
- Případové studie
- Workshop
- Hraní rolí
- E-learning

9) Obodujte níže uvedené formy firemního vzdělávání v KCP na číselné škále  
(1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

	1	2	3	4	5
Přednáška					
Vysvětlování					
Seminář (prohloubení znalostí)					
Workshop					
Interní kurzy (nové téma – zaučení)					
Externí kurzy (nové téma – zaučení)					
Elektronické kurzy (e-learning)					
Teambuilding					
360° zpětná vazba					
Stínování					

10) Která forma firemního vzdělávání v KCP je nejvíce efektivní pro Vaši práci?

(Označte pouze 1 odpověď.)

- Přednáška
- Vysvětlování
- Seminář (prohloubení znalostí)
- Workshop
- Interní kurzy (nové téma – zaučení)
- Externí kurzy (nové téma – zaučení)
- Elektronické kurzy (e-learning)
- Teambuilding
- 360° zpětná vazba
- Stínování

**11) Která forma firemního vzdělávání v KCP má nejmenší efekt pro Vaši práci?**

**(Označte pouze 1 odpověď.)**

- Přednáška
- Vysvětlování
- Seminář (prohloubení znalostí)
- Workshop
- Interní kurzy (nové téma – zaučení)
- Externí kurzy (nové téma – zaučení)
- Elektronické kurzy (e-learning)
- Teambuilding
- 360° zpětná vazba
- Stínování

**12) Kterou formu firemního vzdělávání v KCP preferujete? (Označte pouze 1 odpověď.)**

- Interní
- Externí
- E-learning

**13) Kterou metodu ověřování získaných znalostí preferujete? (Označte 3 odpovědi – přiřad'te - 1 bod - nejméně, 2 body, 3 body - nejvíce.)**

- Písemný test
- Případová studie (modelové situace)
- Pozorování vedoucím pracovníkem v praxi
- Pohovor s vedoucím pracovníkem
- E-learningový test

Výsledky v měřitelných ukazatelích (nabídky, prodeje)

Vyhodnocení náhodně vybraných hovorů

**14) Vyhovují Vám školení, která jsou vedena Vašimi náhodně vybranými spolupracovníky?**

Ano – proč

.....  
.....

Někdy ano, někdy ne – proč

.....  
.....

Ne - proč

.....  
.....

**15) Kterou novou formu či metodu, z níže uvedených, byste uvítal/a v KCP?**

Konzultace

Brainstorming

Simulace

Outdoor training

Vyprávění

Skupinové cvičení/trénink

**16) Vyhovuje Vám pořádání školení v prostorách KCP?**

Ano - proč

.....  
.....

Ne - proč

.....  
.....

**17) Pokud jste odpověděli v otázce č. 16 „Ano“, kterou z možností preferujete?**

**(označte pouze 1 odpověď)**

Školící místnost - proč

.....  
.....

Zasedací místnost - proč

.....  
.....

Děkuji za Váš čas při vyplňování dotazníku.

Jana Božičevičová