

Sociální aspekty firemního vzdělávání specialistů

Michaela Holečková

Bakalářská práce

2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela HOLEČKOVÁ**
Osobní číslo: **H118617**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Sociální aspekty firemního vzdělávání specialistů**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etikety a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena na:

- problematiku vzdělávání dospělých v rámci firemního vzdělávání
- problematiku specifik vzdělávání firemních specialistů
- sociální aspekty firemního vzdělávání
- realizaci výzkumného šetření, typologii, návrhy a opatření ve vztahu k sociální pedagogice

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

Bartoňková, H. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Grada, 2010.

Buriánek, J. Sociologie. Praha: Fortuna, 1996.

Durkheim, E. Společenská dělba práce, Paříž 1912, český překlad Sadílková P., Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2004.

Hroník, F. Manažerská integrita. Brno: MotivPress, 2008.

Maříková, Petrusek, Vodáková. Sociologické školy, směry, paradigmaty. Praha: Sociologické nakladatelství SLON Praha, 2000.

Mojžíšek, L. Vyučovací metody. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 2006.

Mužík, J. Andragogická didaktika. Praha: Codex Bohemia, 1998.

Mužík, J. Didaktika profesního vzdělávání dospělých. Plzeň: Fraus, 2003.

Průcha, J. Moderní pedagogika. Praha: Portál, 2007.

Vybíral, Z. Psychologie lidské komunikace. Praha: Portál, 2000.

Další literatura bude obsažena v Projektu diplomové práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.**
Katedra pedagogiky a psychologie


Datum zadání bakalářské práce: **11. listopadu 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**

V Brně dne 11. listopadu 2013


doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. PaedDr. Slavomír Laca, Ph.D.
vedoucí katedry

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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ 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 ³⁾ 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.

Michaela HOLECKOVÁ

Jméno, příjmení studenta

V Brně 14. 2. 2014



Podpis

1) 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 nahlášení 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 výtisky, 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). Odpirá-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 přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Práce informuje o současné situaci v oblasti vzdělávání dospělých. Vymezuje základní pojmy, témata vzdělávání, didaktické principy, metody, formy a techniky. Následně je doplňuje o specifikaci související se vzděláváním bankovních poradců. Uvádí výběr vzdělávacích témat, zmiňuje problematiku finanční náročnosti pro zadavatele a předkládá obecný manuál tvorby komplexního vzdělávacího programu včetně popisu jeho evaluace.

Výstupy z realizovaného výzkumu pak deklarují hodnocení a postoje cílové skupiny bankovních poradců ohledně průběhu dvou typů vzdělávacích akcí, kompetentnosti lektora a posouzení efektivity pro svou práci s následným vyhodnocením autora s cílem prokázat význam důležitosti vzdělávání bankovních poradců v přímé návaznosti na efektivitu pro ně samotné a vytvoření manuálu pro úspěšnou realizaci tohoto vzdělávání

Klíčová slova: vzdělávání dospělých, vzdělávací témata, metody, formy, techniky, evaluace, hodnocení, efektivita, kompetence, empirický výzkum, mystery shopping, SWOT analýza

ABSTRACT

The dissertation inform about present-day situation in sphere of adults' education. Define the boundaries of the basic subjects, themes of education, didactics' principles, methods, forms and technics. Subsequently there are supplements of specification for banker education. There is a selection of educations' themes, there is also mentioned the cost's matters for taskmaster and submits the universal manual for creation complex education program including evaluation's description.

The realised research's outputs declare ratings and attitudes of target bankers' group in side of two types of education actions, competence of the lecturer and the after -effect for own work and after evaluation the writer with purpose to prove the importance of bankers' education with direct relationship for bankers' work efectivity and setting up the manual for successfull realization ot this education program.

Keywords: adults' education, education themes, methods, forms and technics, evaluations, assessments, efectivity, competence,

Velice děkuji vedoucímu práce panu prof. PhDr. Pavlovi Mühlpachrovi, Ph.D. za jeho profesionální přístup, cenné rady, ale i lidskou přívětivost, vstřícnost a především trpělivost, která mi pomohla mou práci dokončit.

„Žij, jako bys měl zítra zemřít. Uč se, jako bys měl navždy žít.“

(Móhandás Karamčand Gándhí)

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

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 CHARAKTERISTIKA VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ	10
1.1 VÝCHODISKA TÉMATU - SOUČASNÁ SITUACE VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ	10
1.2 OBECNÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	13
1.3 OBSAH A PRINCIPY EDUKACE BANKOVNÍCH PORADCŮ	18
2 TYPOLOGIE TÉMAT, DOVEDNOSTÍ A METOD	20
2.1 TYPOLOGIE TÉMAT A DOVEDNOSTÍ	21
2.2 TYPOLOGIE METOD, TECHNIK A FOREM VZDĚLÁVÁNÍ.....	25
2.3 PROBLEMATIKA FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ	27
3 MANUÁL TVORBY VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU	30
3.1 JEDNOTLIVÉ ČÁSTI VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU	31
3.2 METODY VYHODNOCOVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	43
4 EMPIRICKÝ VÝZKUM VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ	44
4.1 PROGRAMOVÁ NÁPLŇ A CÍLE SLEDOVANÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ.....	44
4.2 ZVOLENÉ METODY A NÁSTROJE ZÍSKÁVÁNÍ DAT	46
4.3 ANALÝZA VÝSTUPŮ Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A JEJÍ VYHODNOCENÍ.....	49
4.4 FORMULACE VÝSTUPŮ Z ANALÝZY EMPIRICKÉHO VÝZKUMU	53
5 SOCIÁLNÍ ASPEKTY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	55
5.1 DŮVODY VZDĚLÁVÁNÍ BANKOVNÍCH PORADCŮ A JEHO VÝZNAM PRO NĚ	55
5.2 SWOT ANALÝZA PRO OBLAST VZDĚLÁVÁNÍ BANKOVNÍCH PORADCŮ.....	56
ZÁVĚR	57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
SEZNAM PŘÍLOH	59

ÚVOD

„Žij, jako bys měl zítra zemřít. Uč se, jako bys měl navždy žít.“

(Móhandás Karamčand Gándhí)

Podstatou úspěšné existence jakékoliv organizace jsou lidé v ní pracující a jejich osobnostní a odborný potenciál je podmínkou nikoliv jedinou, ale klíčovou a zcela nezbytnou pro další zdárný rozvoj. Tento nesporný fakt je potřeba mít stále na zřeteli a je to také i jedním z klíčových úkolů manažerů tento potenciál ve svých lidech nalézat, umocňovat jej a rozvíjet.

Na základě svých zkušeností z praxe, ale také i ze stávajícího studia jsem zvolila jako téma své práce oblast firemního vzdělávání specialistů včetně souvisejících sociálních aspektů. Svou práci jsem zaměřila na v názvu deklarovanou cílovou skupinu firemních specialistů na bankovní poradce, kteří jsou významnou skupinou mezi zaměstnanci kterékoliv banky.

V teoretické části se budu věnovat popisu současné situace v oblasti vzdělávání dospělých, vymezím základní pojmy, témata vzdělávání, didaktické principy, metody, formy a techniky. Uvedu specifika problematiky vzdělávání bankovních poradců, výběru vzdělávacích témat a finanční náročnosti pro zadavatele a v návaznosti na to sestavím obecný manuál tvorby komplexního vzdělávacího programu včetně popisu evaluace.

Praktická část bude zaměřena na otázku realizace vlastního vzdělávacího procesu, na jeho průběhu a dále pak i na hodnocení a kompetentnost lektora. Na základě dotazníkového šetření bude proveden rozbor školení, spokojenost s průběhem školení, obsahového zaměření, organizace a úrovní prezentujícího lektora. Bude vyhodnocen i dopad na samotné účastníky.

Práce bude zpracována jako přehledná pomůcka - návod pro lektory, bankovní personalisty a v neposlední řadě pro manažery obchodních týmů, jak postupovat v oblasti nastavení vzdělávání pro obchodní pozice v bankovním sektoru a jak ho úspěšně zrealizovat.

Hlavním cílem mé práce je prokázat význam důležitosti vzdělávání firemních bankovních specialistů v přímé návaznosti na efektivitu pro samotné zaměstnance a vytvoření manuálu pro úspěšnou realizaci tohoto vzdělávání, ze kterého budou čerpat nejen účastníci vzdělávání, ale zejména personalisté a nadřízení manažeri účastníků vzdělávání.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ

1.1 Východiska tématu - současná situace ve firemním vzdělávání

Většina laické i odborné veřejnosti se bezesporu shodne na důležitosti dalšího vzdělávání dospělých a procesu celoživotního učení. Taktéž by se mohlo na první pohled zdát, že prokázání významu důležitosti vzdělávání firemních, či v případě této práce zejména bankovních specialistů – poradců je zcela zbytečná aktivita, a že potřebnost tohoto jevu je více než evidentní. Již mnoho autorů se v minulosti ve svých publikacích touto problematikou zabývalo (viz. např. Seznam použité literatury) s více či méně důrazným apelem na význam a důležitost vzdělávání a rozvoje a často i v kontextu na vzdělávání jako jednu z klíčových konkurenčních výhod tržního hospodářství a nezbytný nástroj růstu bez ohledu na pracovní zařazení napříč všemi obory lidské činnosti bez ohledu na to, jestli se jedná o výrobní firmu, prodejnu potravin, banku, cestovní kancelář, neziskovou organizaci nebo státní a veřejnou správu.

Na základě mé mnohaleté praxe jsem však měla možnost podrobit zkoumání celou řadu firem a institucí, kde si tuto staletími lidské existence prověřenou pravdu neuvědomovali nebo uvědomovat nechtěli a rozhodně se jí neřídili. Výsledkem mého výzkumu se stala hypotéza postavená na historických faktech, která popisují období průmyslového věku, jako dobu, kdy člověk byl jen nahraditelnou součástíkou v soukolí firmy jako stroje na výrobu peněz. S tímto modelem jsem se pak v rámci svého výzkumu setkala u cca 70% společností, se kterými jsem přišla pracovně do styku. Přestože toto pojetí je neslučitelné se shora uvedeným stanoviskem jak odborné tak i laické veřejnosti, stále v mnoha firmách a organizacích přetrvává. Tato práce je pokračováním mého mnohaletého výzkumu prováděného v reálné praxi a má mimo jiné identifikovat a pojmenovat vhodnější alternativy k tomuto dnes již zcela nevyhovujícímu pojetí souvisejícího s problematikou řízení lidských zdrojů.

Negativní dopady globalizace na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Většina nežádoucích přežitků přístupu firmy či organizace potažmo managementu k lidem v dané firmě či organizaci pracujících bylo způsobeno prudkým rozmachem globalizace. Průmyslový věk a na jeho sklonku sílící globalizace sice vytvářeli dlouhodobé konjunkturální prostředí, ale zároveň celou řadou negativních jevů připravovali skrytý, ale o to

nebezpečnější základ pro vznik hluboké recese, která v důsledku globalizace zasáhla většinu světa. Ve vztazích k zaměstnancům převládal ekonomický princip, kde zaměstnanec vystupuje ne jako tvůrce hodnot, ale jako nákladová položka, jako nástroj nebo zdroj.

Tomáš Sedláček ve své knize *Ekonomie dobra a zla* hned v úvodu přirovnává tento přístup k zaměstnancům v duchu průmyslového věku k výstupům obsaženým v Eposu o Gilgamešovi, který v jedné své části popisuje, jak Gilgameš kolem města Uruku, kterému vládnul, stavěl nesmrtelnou zeď, a jak se u toho choval k stavitelům. Jak jim např. zakazoval stýkat se se svými rodinami, protože je to odvádělo od práce: „...Jak vzdálený princip a přitom jak blízký. I dnes často žijeme v Gilgamešově představě, že lidské vztahy – tedy sama lidskost – jdou na úkor pracovního nasazení, že by lidé byli výkonnější, kdyby neztráceli svůj čas a energii ne-produktivními záležitostmi...“ nebo „...*Tato snaha maximalizovat efektivitu za jakoukoliv cenu, toto potlačování lidského na úkor ekonomického redukuje člověka z celé šíře jeho člověčenství na čistě a pouze výrobní jednotku...*“ (Sedláček, 2009)“.

Odborníci se shodují, že potenciál většiny lidí pracujících ve firmách a organizacích je mnohonásobně větší nežli možnost jeho uplatnění naordinovaná managementem či systémem v těchto subjektech existujících. Tento potenciál je ve většině případů promrhán a často ani neobjeven a to ani ze strany jeho nositelů.

Velké nadnárodní celky v různých oborech začaly budovat impéria napříč celým světem a z počátku bez ohledu na kulturní a společenské rozdíly v různých zemích. Jako nejjednodušší a relativně i nejbezpečnější jim připadalo vytvořit sofistikovaný systém řízení a fungování takového impéria, kde se především investuje do tohoto systému, do managementu, jako udržovatele tohoto systému a do maximální právní podpory. Ostatní zaměstnanci byli vnímáni jako nedílná, levná a lehce nahraditelná součást systému. Systém musel být tak dobrý, aby zvládal vysokou míru fluktuace, aby bylo jednoduché se v něm naučit pracovat, a aby majitelé byli schopni na dálku získávat výstupy, na základě kterých dál systém vylepšovali a celé impérium řídili. To, že takovýto přístup nepodněcoval loajalitu (pouze vynucoval – navíc jednostrannou), ničil sociální vazby, potlačoval kreativitu a cenný potenciál mnoha lidí, vzdělávání a rozvoj zúžil na povinné vzdělávání ze zákona, znalost systému a často formální vzdělávání v měkkých dovednostech, plánování a vykazování práce povýšil nad samu práci a v slovníku manažerů neexistovalo spojení individuální přístup, dlouhá léta nikomu nevadilo. Přístup k lidem se začal pomalu měnit až jako důsledek neustálé snahy navyšovat zisk. Akcionáři a majitelé firem volali po vyšší efektivitě, což se stalo

východiskem pro zkoumání a znovuobjevování starých osvědčených postupů a vytváření postupů nových. Firmy a organizace postupně opět přicházeli na to, že investice do lidí se vyplácí. Paradoxně na starých pravdách a principech západní civilizace začaly vznikat nové moderní metody a nástroje na východě. Otcem jednoho z nich je např. Masaaki Imai se svou dnes již dobře známou filosofií KAIZEN (Masaaki, 2008). Kai neboli změna a zen neboli dobrý nebo chcete-li lepší, což volně můžeme přeložit jako změna k lepšímu. Kaizen je propracovaný systém neustálého zlepšování a to nejen organizace jako celku, ale i v pracovním, sociálním, a také i osobním životě bez ohledu jestli se jedná o dělníka nebo manažera. Jedná se o životní filozofii změnu paradigmatu, která se nedá vnutit nebo přikázat, ale lze lidi k jejímu přijetí motivovat. Kaizen přináší nový přístup k lidem a lidí k věcem kolem sebe. Učí je se lépe dívat a nalézat možnosti zlepšení od těch nejmenších až po takové, které organizaci ušetří nebo vydělají stamilióny. Zlepšování se tak přenáší z kanceláří několika málo lidí do celé organizace a jsou do něj zapojeni úplně všichni zaměstnanci. Často na to navíc navazuje reforma motivačního systému, posílení a navýšení týmové práce, zlepšení firemní kultury a roste i význam inovací, rozvoje a vzdělávání. Filosofie Kaizen původně významným způsobem posílila rozvoj výrobních firem, avšak dnes je již celou řadu let uplatňována i ve službách a obchodu a samozřejmě i v rámci bankovních institucí.

Nechci v této práci prezentovat Kaizen nebo jakékoliv jiné metody zlepšování. Většina z nich si je principiálně podobná, a přes jejich zdánlivou složitost a bohatou strukturovanost je jejich podstata postavena na „zdravém selském rozumu“ a metodách, které třeba u nás již v minulém století používal Baťa a celá řada dalších úspěšných podnikatelů. I oni si uvědomovali význam lidského potenciálu a stavěli na něm. Snažili se lidi nejen vzdělávat, ale zároveň jim i vytvářeli podporu a příležitost svůj potenciál naplno rozvinout.

Shora uvedené informace jsou příčinou, odůvodněním a zároveň východiskem pro téma, které jsem zvolila pro tuto práci. Poukazují na situaci, kdy systematické a kontinuální vzdělávání není ještě samozřejmostí aplikovanou do každodenní praxe firem a organizací, kdy je vzdělávání často chápáno jako nákladová položka a ne investice, a kdy vzdělávání obecně probíhá spíše formálním nežli cíleným způsobem. A jelikož toto tvrzení platí všeobecně, dotýká se to i bankovních poradců, u nichž chci prokázat význam důležitosti vzdělávání v přímé návaznosti na efektivitu pro ně samotné.

1.2 Obecné vymezení problematiky vzdělávání dospělých

Definice vzdělávání existuje velké množství. Mezi jednodušší a přeci plně výstižné náleží i tato: „*Vzdělávání je proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje* (Kociánová, 2010)“. Tato definice nám velice pregnančně postihuje celou podstatu a cíle vzdělávacího procesu v obecné rovině. Znalost věcí a zákonitostí mezi nimi definuje co udělat, dovednost neboli praktické použití znalosti popisuje jak to udělat a postoj, který k dané problematice a nástrojům anebo metodám jejich řešení dává odpověď na otázku proč a zdali vůbec to udělat (vyjádření vůle daného jedince něco udělat a právě tímto způsobem).

Schopnost vzniká sloučením vědomostí a dovedností. Je-li pak schopnost doplněna i žádoucím postojem, nastává u daného jedince připravenost pro její aplikaci do praxe. Významnou roli však zde sehrává i další faktor, kterým je prostředí a souhrn podmínek a okolností tuto aplikaci umožňujících. Ve firemním vzdělávání jde například o to, aby účastníkovi vzdělávacího procesu po jeho návratu do firmy byla aplikace získaných vědomostí a dovedností do praxe umožněna. Toto se stane vhodným nastavením systému (např. ISO) či jiných interních pravidel a legislativy, vybaveností potřebnými nástroji či pomůckami a především zájmem a podporou managementu, jehož úkolem je tyto podmínky vytvořit. Pokud se tak nestane, k naplnění hlavního cíle vzdělávání nikdy nedojde. Jde vlastně o nezbytné překrytí nutných faktorů, kterými jsou:

UMĚT => CHTÍT => MOCI

Pokud dojde ke vzniku této triquetry je vše připraveno pro jediný možný další krok ve vzdělávacím procesu a tím je vznik návyku. Návyk se postupně vytvoří soustavným opakováním aplikace vzděláváním získaných vědomostí a dovedností do praxe podporovaných žádoucím postojem edukanta a vhodným prostředím, podmínkami a okolnostmi tuto aplikaci umožňujícími. Aplikace se pak stává automatickou, vše potřebné se vybavuje samočinně, bez nutnosti přemýšlet anebo se rozhodovat.

Proč je nezbytné formovat z vědomostí a dovedností automatizované návyky? Hlavním důvodem je udržitelnost a trvalost získaných vědomostí a dovedností a následně i efektivita jejich využití. Každý z nás, se jistě v minulosti chtěl někdy zbavit špatných starých návyků a u této náročné činnosti zjistil, že to není vůbec snadné. Stejný mechanismus, který v takovém případě pracoval proti nám, v případě žádoucích návyků působí stejně, ale

tentokrát v náš prospěch. Jedná se de facto o programování sama sebe. Na základě těchto skutečností si již pak odvodíme, že k posílení efektivity a produktivity naší práce potřebujeme spíše než nové schopnosti, pozitivní návyky, které časem budou samy rozlišovat, kdy a kde se vždy stanou aktivními. Konečný proces tedy vypadá následovně:

UMĚT (kompetence) => **CHTÍT** (postoje) => **MOCI** (podmínky) => **ZVYKY** (efektivní aplikace)

Z toho vyplývají i obecné cíle vzdělávání jako např.:

- nastartování změny paradigmatu jednotlivých účastníků na sebevzdělávání obecně i v rámci konkrétních témat
- získání žádoucích postojů, návyků a posílení sebemotivace v dané oblasti
- získání nových vědomostí a prohloubení těch stávajících
- získání nových dovedností a tréninků těch stávajících směřující ke vzniku návyku
- navýšení efektivity v souladu s výkonem v rámci své pracovní činnosti
- ponížení časové dotace potřebné k zácviku a adaptaci nových zaměstnanců popř. těch stávajících při přechodu na jinou práci či pracovní pozici

Další z definic firemního vzdělávání doslova říká, že „*vzdělávání je soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího jednání pracovníky organizace* (Dvořáková, 2007)“. Cílených, vědomých a plánovaných znamená, že se tak neděje ani náhodně, ale ani pouze formálně. Znamená to, že jde o proces, který, má-li být naplněn, vyžaduje systém a Armstrong navíc říká, že tento proces musí být nepřetržitý. Teprve pak vzdělávání plní zcela svou funkci a to nejen zvyšováním existujících schopností, ale také rozvíjením dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi pro náročnější a vyšší úkoly. (Armstrong, 2007).

Současná praxe v České republice se však bohužel v mnoha případech s těmito definicemi rozchází. Již celou řadu let je vzdělávání podporováno finančními zdroji s Evropské unie a k firmám se tyto prostředky dostávají prostřednictvím úředníků, kteří ve většině případů rozhodují o ceně a obsahu, přestože problematice vzdělávání dospělých

většinou nerozumí. To vše je navíc vylepšováno tím, že souběžně s financováním vzdělávání jsou přiznávány i náhrady mzdových prostředků po dobu vzdělávání. Výsledkem je snaha velké většiny firem získat co nejlevnější vzdělávání a refundovat si jím v období krize své mzdové náklady. Vzdělávání se pak zcela míjí svým původním významem a přestává být nástrojem personální politiky a stává se nástrojem ekonomického úseku.

Přitom jak říká Kociánová „*vzdělávání pracovníků je velmi důležitá oblast personální strategie a personální politiky, plánování a jejich rozvoj patří k jednomu z hlavních úloh personálního řízení, za které lze považovat sladování požadavků míst a schopností lidí, a to jak v současnosti, tak i v budoucnosti, a proto je jednou z prioritních oblastí celého personálního řízení* (Kociánová, 2010)“.

Kvalita firemního vzdělávání tak klesá a finanční zdroje, původně určené k žádoucímu uplatnění, firmou jen jednorázově protečou a nezanechají žádný pozitivní výsledek. Tato situace se stala zajímavým businessem pro velké množství vzdělávacích subjektů, které vznikly jen za účelem vzdělávání financovaného z ESF (Evropský sociální fond). To vše přispívá k rozsáhlé devalvaci vzdělávání a celá řada firem, které chtějí vzdělávat tak, jak se má, raději vzdělávají s využitím vlastních prostředků, nežli by si nechali od úředníků diktovat, co a za kolik mají vzdělávat. Na trhu vzdělávání však existují i profesionální vzdělávací subjekty, které jsou schopné s vytvořením projektu financovaného z ESF pomoci včetně uzpůsobení jeho obsahu tak, aby došlo k naplnění ukazatelů stanovených ze strany úředníků a zároveň se v dané firmě či organizaci školily témata, která jsou skutečně potřebná a jsou stanovena na základě relevantního monitoringu vzdělávacích potřeb v dané firmě či organizaci. O rozsahu těchto činností a služeb se dozvíte v další části této práce (1.3 Problematika financování vzdělávacích programů).

Dalším problémem při naplňování cílů firemního vzdělávání v kontextu na faktor systematičnosti a kontinuitnosti je proměnlivá výše tzv. budgetů na vzdělávání neboli přidělených finančních částek, které je ve firmě možno za vzdělávání utratit. Výše těchto částek se často nepohybuje podle skutečné potřeby, ale kopíruje ekonomické ukazatele, kterých firma dosahuje. To většinou znemožňuje dlouhodobější plánování vzdělávání, kde plánovací jednotkou bývá nejčastěji 1 kalendářní nebo fiskální rok a pouze v případě projektů z ESF, které jsou ve většině případů na cca 2 roky je plánovací horizont delší, nicméně bohužel v mnoha případech nikoliv svou racionalitou.

Pedagogika versus andragogika

Andragogika (dříve též *lidovýchova*) je aplikovaná věda o výchově a vzdělávání dospělých lidí, která respektuje zvláštnosti s tím spojené. Zabývá se zejména socializací, personalizací, akulturací a enkulturací. (<http://cs.wikipedia.org/wiki/Andragogika>)

- **Socializace** – rozvoj člověka jako kulturní a společenské osobnosti, osvojení si interpersonálních dovedností, hodnot a s nimi souvisejících norem chování a schopností potřebných pro začlenění se a úspěšnou existenci v rámci lidské společnosti
- **Personalizace** – individuální výchova a sebevýchova vyživající ve velké míře kognitivních forem učení se a sebevzdělání s důrazem na respekt k danému jedinci jako jedinečné bytosti
- **Akulturovice** – posilování schopností vedoucích ke znalosti, respektování a prolínání různých kultur a s tím související kvalitní koexistenci těchto kultur
- **Enkulturovice** – nikdy nekončící proces tzv. sociálního učení měnící se v závislosti na životních rolích, kde např. v dětství nejvíce dominuje rodina a škola a v dospělosti podle vývoje životní role daného jedince to může být cílené a vědomé učení se prostřednictvím lektora, kouče, či mentora anebo vědomé i nevědomé napodobování jiných jedinců

Andragogika čerpá z vědních oborů pedagogiky, sociologie, ekonomie, politických věd, psychologie, etiky i práv. „Úspěšná výchovně vzdělávací práce s dospělým vyžaduje respektování jeho zvláštností a podporu silných stránek jeho osobnosti (Barták, 2003).“

Na rozdíl od pedagogiky, která se zabývá převážně výukou dětí a dospělých na začátku jejich aktivního života, andragogika pracuje s celoživotním vzděláváním dospělých jedinců v průběhu jejich celého života. Na rozdíl od dětí vstupují do procesu vzdělávání jako sociálně zralí jedinci, kteří již disponují souborem životních zkušeností a návyků (špatných i dobrých), systémem hodnot a postojů a většina z nich sleduje i konkrétní životní i pracovní cíle a je aktérem celé řady životních rolí. U každého jedince je potřeba zohlednit jeho osobnost, zdravotní stav, sociální zázemí, úroveň znalostí a dovedností, pracovní zařazení, ale také schopnost sebereflexe a úroveň sociálních dovedností zejména komunikace. V rámci vzdělávacího procesu je pak také nezbytné brát v potaz rozdílnou schopnost vzdělávaných jedinců udržet pozornost, pružnost jejich reakcí na podněty, odolnost vůči stresu, ochotu

projevu ve skupině, či úroveň percepce a schopnosti pochopit problém a vnímat ho i z několika úhlů pohledu.

Dále je nutné si uvědomit, že dospělí jsou také k přijímání nových vědomostí a dovedností mnohem kritičtější nežli děti. Poměřují je se svými zkušenostmi a hodnotí jejich význam pro jejich pracovní i soukromý život. Pokud problematice neporozumí, je pro ně velice demotivující, když výuka pokračuje dále a oni se často obávají ozvat, aby se před ostatními neznemožnili. Vyučující si proto musí stále ověřovat úroveň pochopení jednotlivých témat a nesnažit se za každou cenu postoupit dále. Mezi další bariéry vzdělávání dospělých bezesporu náleží faktory jako např. jejich sociální a ekonomická situace, spokojenost se svým pracovním zařazením, víra v možnost uplatnit získané vědomosti a dovednosti v rámci každodenní praxe, míra podpory ze strany nadřízených, firemní kultura, obava ze selhání či jiné emoční bloky a celá řada dalších vlivů, které vyučující nemusí ani poznat a přitom mu v jeho práci vytvářejí často nepřekonatelné překážky.

Vyučující proto musí vytvořit během vzdělávání takovou atmosféru, která by podporovala tvůrčí myšlení a týmovou práci, samostatnost, a ve které by se účastníci cítili dobře a vyučujícímu důvěřovali jako odborníkovi, ale také jako člověku. K nástrojům vyučujícího tak náleží dotazování, zpětná vazba, humor, motivace, dialog, vizualizace, empatie, zájem, trpělivost, respekt aj., s jejichž pomocí eliminuje většinu rušivých a nežádoucích bloků a bariér.

Vyučující musí často věnovat nemalé úsilí, aby si získal pozornost dospělého účastníka, protože ne všichni podstupují proces vzdělávání dobrovolně s vědomím jeho potřeby pro svou osobu. Mezi nejdůležitější nástroje získání pozornosti a porozumění náleží právě již shora zmíněná vizualizace – obrazová či demonstrační názornost, o níž se zmiňuje např. Barták, který tvrdí, že „*princip názornosti umožňuje vytvoření si vlastního názoru na základě smyslového vnímání. Smyslová zkušenost je základem pro vzdělávací proces. „Zrakem vnímáme 75% reality, sluchem 13%, hmatem 6%, čichem a chutí po 3% (Barták, 2003).“*

Dále to je názornost dosažená prostřednictvím případových studií a praktických demonstrací či týmové práce na praktických úkolech. V samém důsledku pak dochází k propojení teorie s praxí, míra porozumění stoupá, účastníci si vše lépe a snadněji zapamatují a dochází i k vyšší udržitelnosti jejich vědomostí a dovedností v čase. Andragogika pracuje s velkým množstvím takovýchto nástrojů a metod a úspěšný vyučující by se je měl naučit ovládat a to i v potřebném kontextu.

1.3 Obsah a principy edukace bankovních poradců

Vzdělávání bankovních poradců je stejně jako u jiných zaměstnanců banky závislé na celkové strategii banky, finančním rozpočtu a nastavení personálních procesů. Důležitou roli hraje i přístup banky jako zaměstnavatele ke svým zaměstnancům.

Armstrong ve své knize *„Řízení lidských zdrojů“* píše mimo jiné o tom, že řízení lidských zdrojů *“je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidé, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2007).“*

Vzhledem k významu statutu bankovního poradce – odborného specialisty a zároveň jako nástroje akvizice je hodnota bankovního poradce pro banku většinou vnímána jako vysoká, ale občas převládají názory, že bankovní poradce má být v terénu, u zákazníka nebo za přepážkou, ale rozhodně ne ve školící místnosti. Naštěstí těchto názorů stále ubývá a tak jsou bankovní poradci stále více a lépe školeni a to nejen z produktových témat. Přesto je však důležité v kontextu na shora uvedený negativní názor na vzdělávání bankovních poradců co nejlépe vybalancovat a co nejlépe využít k tomuto čas určený. Najít ten pokud možno ideální poměr mezi praxí a vzděláváním a popř. přenést část vzdělávacího procesu i do terénu či na pracoviště daného bankovního poradce. K dosažení tohoto cíle je vhodné zvolit jako nástroj plánování.

Plánování edukace bankovních poradců

Plánování je nástroj, jehož funkčnost a kvalita výstupů je významnou měrou závislá na relevanci vstupů, kterými je většinou soubor vstupních informací. Náleží mezi ně nejen informace o potřebách a způsobech jejich naplnění, ale i o časových, personálních a finančních možnostech organizace.

Dvořáková například uvádí, *že na fázi identifikace potřeby vzdělávání plynule navazuje plánování vzdělávání, při němž se porovnává zjištěná potřeba vzdělávání s možnostmi organizace tuto potřebu bezzbytku pokrýt (Dvořáková, 2007).“*

V případě vzdělávání bankovních poradců se jedná o informace definující potřebu a cíl a informace popisující formu a obsah jeho naplnění. Jsou to informace typu:

- cílová skupina – kdo bude vzděláván

- cíl vzdělávacího procesu popř. identifikace prostoru ke zlepšení
- přidělený časový horizont a finanční rámec
- zodpovědná osoba (interní) + realizátor (interní nebo externí lektor, kouč, mentor apod. popř. vzdělávací společnost jako dodavatel)
- obsah a forma - témata, didaktické techniky a pomůcky, metodika,...
- místo vzdělávání
- metrika a evaluace

Množství a relevance vstupních informací tohoto typu rozhoduje velkou měrou o úspěšnosti vzdělávacího projektu a návratnosti investice do něj vložené.

Kompetenční požadavky na bankovní poradce

Vzhledem k důležitosti pozice bankovního poradce a k náplni jeho práce jsou na něj kladeny nemalé nároky a to jak odborné a znalostní, tak i osobnostní a morální. Bankovní poradce je nejen odborník na finanční problematiku, ale i prodejcem finančních produktů.

Například Armstrong zformuloval kompetenční požadavky na prodejce následujícím způsobem: „...*znalost podniku a jeho produktů, zákazníků, konkurentů a postupů používaných při prodeji ... dovednosti provádět průzkumy, prezentovat výrobky či služby, uzavírat obchody a vyřizovat stížnosti...*“ Velký důraz např. klade na analytické schopnosti, a to nejen z pohledu odborné (technické) znalosti produktu, ale zároveň i schopnosti analyzovat potřebu zákazníka v kontextu na schopnost tuto potřebu naplnit prostřednictvím užitných vlastností daného produktu (Armstrong, 2007).

Bankovní poradce by tedy měl ovládat dovednosti psychologa, analytika, empatika, znalce finančního trhu a jeho produktů, obchodníka, kouče a mnohé další. Klíčové jsou pro něj interpersonální dovednosti, schopnost řídit emoce, odborná znalost produktu jak z technické stránky, tak i ze stránky jeho užitků pro zákazníka a morální profil. Morální profil pak v sobě zahrnuje náležitosti jako serióznost, spolehlivost, vstřícnost, loajalita, etika či důvěryhodnost.

2 TYPOLOGIE TÉMAT, DOVEDNOSTÍ A METOD

Nežli si předvedeme výčet možných témat pro vzdělávání bankovních specialistů, pozastavíme se u kontextu mezi vzděláváním bankovních poradců a finanční náročností. Tento kontext je v reálné praxi často prioritním ukazatelem a v žádném případě nesmí být i v práci tohoto typu opomenut. Nalezení rovnováhy mezi programovou náplní vzdělávacího projektu, její kvalitou a rozsahem, souvisejícími službami a v samém důsledku cenou, není vždy úkol jednoduchý. V praxi se pak stává, že nalezení této rovnováhy se nezdaří a tím se ve většině případů nezdaří i celý vzdělávací projekt. Stane se tak tehdy, když přehnaný tlak na výši nebo spíše přesněji níže ceny je v přehnaném rozporu k očekávání a rozsahu celého projektu. V reálném světě je to např. situace, kdy banka nebo i kterákoliv jiná firma vyhlásí výběrové řízení s požadavkem, kde váha na ceně plnění je více než 50%, ale obsah je na tak náročné odborné úrovni nebo rozsah na tak velké kvantitativní úrovni, že k naplnění požadavků zadavatele se může přihlásit jedinečně vzdělávací firma, která je nezodpovědná popř. již předem ví, že nechce vše naplnit dle klientova zadání anebo firma, která staví na levných lektorech, kteří dohodnutá témata sice projdou, ale velice povrchně a hlavní metodou výuky je přednáška. Této chyby se velice často dopouštějí právě velké organizace popř. státní a veřejná správa, kde zodpovědní pracovníci z popisu své funkce musí být alibisticky chráněni, že výběrové řízení vyhrála firma, která nabídla, že požadovanou programovou náplň zrealizuje za nejnižší cenu. Případy, kdy je výběrové řízení zkorumpováno či jinak nestandardně realizováno zde neberu v potaz.

Na základě svých zkušeností z praxe bych doporučila orientovat se spíše na výhodnost poměru kvality programové náplně vzdělávacího projektu, jejího rozsahu, logice a efektivitě souvisejících služeb a ceny, která je však dána jako cena konečná, aby nemohla být průběžně navyšována vícenáklady.

Dále je velice důležité poměřovat toto vše i potřebou banky či konkrétního oddělení a potřebami jednotlivých účastníků vzdělávání. V následném výčtu najdete celou řadu témat, která jsou více či méně standardní, některá specifická anebo vysoce odborná. Cena se však liší nejen v typu tématu, kvalitě a rozsahu, ale i v hloubce, ve které se u vybraného tématu pohybujete. Jiná cena je za úvodní vstup do problematiky a jiná za pokročilý trénink nebo mentoring on the job a jinak se budou počítat náklady u interního lektora. Zásadou však je, abychom pokud možno dosáhli vyváženosti a přiměřenosti mezi obsahem, rozsahem a potřebou. Vzdělávání by mělo být na míru, nastavené přesně na úroveň, kterou vzdělávaný

disponuje, mělo by být systematické a neustálé. K identifikaci co možná nejkonkrétnější představy o vzdělávacích potřebách slouží mnoho různých nástrojů. Někdy však nezní otázka, který z těchto nástrojů použiji, ale spíše, jestli mám kompetence, pravomoc, ale také čas anebo chuť toto zadání vůbec řešit. Záleží na odbornosti, ale také i na charakteru daného pracovníka zodpovědného za onen projekt, na jeho vztahu k práci, jeho zodpovědnosti a zájmu o celkový výsledek. Záleží však také na jeho motivaci a loajalitě. Důležitým faktorem, který zde hraje významnou roli, je také nastavení procesů a požadavků na výstupy z nich. Jako nástroj monitoringu vzdělávacích potřeb může sloužit např. interview, 360° zpětná vazba, personální audit, kontinuální zlepšování, dotazníky, Mystery Shopping, Assesment & Development centra, manažerský koučink aj.

Navíc bych chtěla vyjádřit svou podporu názoru, který ne všichni sdílejí a to, že vzdělávání by nemělo být chápáno jako nákladová položka, ale jako investice, která se nejen vrátí, ale přinese i bohatou přidanou hodnotu viz např. výsledky výzkumu uveřejněného mimo jiné Palánem, který proběhl ve Velké Británii v Cranfield School of Management za součinnosti vzdělávací organizace Learn Direct Business, ze kterých vyplynuly následující ukazatele:

- 44 % firem zaznamenalo úspory nákladů
- 33 % firem dosáhlo zlepšení motivace zaměstnanců
- 52 % firem snížilo fluktuaci

(Palán, 2009)

2.1 Typologie témat a dovedností

A nyní k výběru vzdělávacích témat. Pro představu a zároveň i jako inspiraci jsem v následném výčtu uvedla nejen klíčová témata, ale i ta, která by mohla s prací bankovního specialisty souviset nepřímou. Jsou zde témata, která posilují odbornost a rozvíjejí jedince, ale i témata, která posilují schopnosti týmu a vytvářejí z něj funkční nástroj k efektivní realizaci činností požadovaných zaměstnavatelem. Jsou zde jak tzv. měkké dovednosti, kterých je více anebo i tvrdé, které většinou nepřímou, ale přesto významným způsobem mohou práci bankovního specialisty ovlivnit. Pak jsou zde i témata, která obě základní skupiny přesahují, a to leckdy i svým významem. Naleznete zde témat pro řadové zaměstnance, ale i pro řídicí pracovníky. Systematicky jsou zařazeny do tří oblastí:

Měkké dovednost - Tvrdé dovednosti - Profesní dovednosti - Ostatní dovednosti

MĚKKÉ DOVEDNOSTI

- leadership
- vedení při změnách (change management)
- vedení týmu
- motivace
- manažerské rozhovory (hodnotící, přijímací, zpětná vazba)
- styly vedení lidí
- typologie týmu
- strategické myšlení a řízení
- firemní strategie
- řízení a vedení na základě cílů SMART
- delegování
- skupinové řešení problémů
- vedení porad
- týmová práce
- teambuildingu
- outdoor
- mentoring
- koučink
- interní lektor - trenér
- AC/DC, Assesment & Development
- přijímací pohovory a výběr pracovníků (recruitment)
- personální marketing
- hodnocení zaměstnanců
- 360 zpětná vazba
- kariéra a profesní růst, talent management
- interní komunikace (intranet, firemní časopis)
- firemní kultura
- firemní vzdělávání - metodika a evaluace
- osobní prodej a akvizice
- obchodní vyjednávání
- argumentace a přesvědčování v prodeji
- telefonování
- klientský přístup
- komunikace s obtížnými klienty
- zákaznická typologie
- zajišťování potřeb zákazníka - key account management
- nástroje řešení reklamací
- obchodní korespondence a úřední písemnosti
- obchod se zahraničními partnery
- koučování obchodníků (coaching)
- řešení pohledávek
- ekonomika obchodu a obchodní právo
- obchodní prezentace
- key account management (KAM, klíčoví zákazníci)
- obchodní strategie

- řízení vztahu se zákazníky (CRM - Customer Relationship Management)
- spolupráce s obchodními řetězci
- zákaznické centrum a zákaznický servis
- SPIN
- proklientská komunikace
- call centrum
- komunikace
- rozvoj vlastního potenciálu a sebemotivace
- typologie osobnosti
- emoční inteligence
- zvládání emocí a agresivity
- asertivní komunikace a řešení konfliktů
- obrana před manipulací a nátlakem
- vyjednávání
- prezentace
- antimobbing
- pozitivní přístup a pozitivní energie
- sebezprezentace a vystupování
- time management
- public relations, vztahy s veřejností, ext. komunikace, komunikace v krizi
- marketingová strategie, reklama, propagace, CIMA
- on-line marketing (internet, SEO, PPC, viral marketing, sociální sítě)
- marketingový výzkum (průzkum trhu)
- mystery shopping
- zvládání stresu a psychohygienu
- rétorika
- syndrom vyhoření
- Work & live balance
- lektorské dovednosti, train the trainers
- příprava studijních materiálů
- mentoring
- koučink
- asistentka manažera (obchodní korespondence, administrativa)
- image a profesní vzhled
- etiketa
- etika
- EFT
- problematika 50+

TVRDÉ DOVEDNOSTI

- Analýza potřeb vzdělávání pracovníků a práce s kvalifikačními požadavky
- Jak stanovit efektivnost vzdělávání
- Model excelence EFQM , zlepšování organizace pomocí sebehodnocení
- CAF – Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení

- KAIZEN
- Six Sigma
- Management změny a neustálé zlepšování procesů organizace
- Legislativa BOZP, PO
- Lean management
- Plýtvání
- Identifikace úzkých míst

PROFESNÍ DOVEDNOSTI

- Zde se nacházejí veškerá produktová školení a školení v odbornostech souvisejících se znalostí produktů banky a popř. i příslušné legislativy

OSTATNÍ DOVEDNOSTI

- MS Office (Word, Excel, PowerPoint, Access, Vista)
- Projektový management (MS Project, Visio)
- Databáze (Microsoft SQL server, Share Point, SAP, Oracle)
- podnikové finance, finanční řízení i pro neekonomy, investice
- úvěrové riziko
- účetnictví a daně
- obchodní právo (založení podniku s.r.o., a.s., obchodní smlouvy)
- zákoník práce, pracovněprávní vztahy
- legislativa poskytování finančních služeb
- controlling, náklady, ziskovost, profitabilita, manažerské účetnictví
- cash-flow, řízení pohledávek, likvidita,
- factoring, forfaiting
- performance management, benchmarking KPI ukatatele
- první pomoc
- příprava výběrového řízení, výběr dodavatelů
- projektové řízení
- společenská zodpovědnost (CSR)
- corporate governance
- český jazyk
- psychologie
- EFT management – překonávání bloků a fobií (např. strach z odmítnutí), antistresový nástroj
- Brain jogging – posilování kognitivních funkcí mozku

2.2 Typologie metod, technik a forem vzdělávání

- **interaktivní výuka** teoretický výklad je realizován formou aktivní oboustranné spolupráce a komunikace lektora a jednotlivých účastníků lektor nový obsah vytváří prostřednictvím vhodně volených dotazů účastníkům a jejich odpovědí, čímž si de facto účastníci na vše s pomocí lektora přicházejí sami, což rozvíjí jejich kreativitu a zvyšuje udržitelnost získaných vědomostí v čase
- **brainstorming** jedná se o interaktivní formu diskuse, určí se vedoucí, zapisovatel a časoměřič a poté každý z účastníků dostane prostor k vyjádření svého názoru či postoje k předem definované problematice

nejzákladnějším pravidlem, na jehož dodržování dohlíží právě vedoucí, je přísný zákaz hodnotit v průběhu vyjadřování jednotlivých účastníků jejich názory, návrhy či postoje zejména je zakázána jakákoliv kritika či dokonce dehonestace vyřčeného obsahu či dokonce osoby autora tohoto obsahu všechny příspěvky se zapíše a vyhodnotí se až následně, ale tak, že se vybírají a vzájemně kombinují ty nejlepší a ty ostatní méně zdařilé se nekomentují často tak vznikne zajímavé řešení a účastníci se touto formou navzájem inspiroují a dochází k synergickému efektu

- **řízená diskuse** diskuse účastníků na konkrétní téma, kterou řídí v pozici moderátora, mediátora nebo facilitátora lektor a dohlíží, aby každý z účastníků měl prostor se vyjádřit, a aby diskuse držela žádoucí rozsah, obsah i směr
- **individuální i týmová práce** praktická cvičení zacílená na získávání či prohlubování dovedností jsou koncipována buď pro jednotlivce pro rozvoj jeho individuálních dovedností, nebo pro tým složený z účastníků o různé velikosti posilující schopnost týmové práce, transfer vědomostí a zkušeností mezi jednotlivými účastníky a schopnost zastávat různé týmové role
- **práce na projektu** práce na projektu ať už tréninkovém nebo skutečném je velice účinnou formou získání či posílení dovedností a jejich vyzkoušení v reálné praxi včetně získání dovedností v oblasti týmové práce

- **konzultace** účastníci mají možnost v rámci vzdělávací akce konzultovat své postřehy, nápady či zkušenosti z praxe s lektorem coby odborníkem na danou problematiku
- **zpětná vazba** je výukový, ale i evaluační nástroj s vysokou přidanou hodnotou, lektor zpětnou vazbu vystavuje jednotlivým účastníkům, ale zároveň je o ni žádá a učí je vystavovat zpětnou vazbu konstruktivním způsobem
- **demonstrace** názorná praktická ukázka s pomocí modelové situace nebo případové studie demonstruje konkrétní dovednosti, po níž by měl mít účastník možnost si v rámci praktického cvičení demonstrovanou dovednost vyzkoušet sám osobně
- **praktický trénink v terénu** tzv. trénink „on the job“, který probíhá buď formou mentoringu nebo koučinku lektor v roli mentora nebo kouče doprovází většinou jednotlivce, ale v některých případech i celý tým a trénink probíhá přímo na pracovišti účastníka nebo účastníků popř. tak jako v práci bankovních poradců v terénu přímo u stávajícího či potencionálního zákazníka
- **hraní rolí** v rámci modelových situací, řešení případových studií, praktických cvičení či her se účastníci po dohodě s lektorem stylizují do rolí souvisejících s jejich prací, cílem vzdělávací akce a s konkrétními kompetencemi, které se touto formou mají navýšit
- **případové studie** slouží jako reference a praktický důkaz pro lepší pochopení problematiky či jako podklad pro cvičení, které většinou z vědomostí účastníků vytváří potřebné dovednosti
- **vizualizace** slouží jako nástroj názornosti výkladu pro lepší pochopení probírané problematiky (nákresy, schémata, grafy, obrázky, fotodokumenty, flipchart, prezentace v PowerPointu,...)

- **testy** slouží k výuce, sebepoznání a k měření úrovně znalostí v rámci výuky se účastníci prostřednictvím testů učí ze svých chyb, procvičují si vědomostí, získávají podklady pro sebeřízení a prokazují úroveň svých znalostí
- **tréninkové hry** je zde uváděno do praxe historicky známé rčení J. A. Komenského „škola hrou“ hra motivuje k učení a vytváří zážitek, který umožňuje lepší pochopení a uložení vědomostí a dovedností
- **videoanalýza** účastníci jsou v rámci různých individuálních i týmových praktických cvičení natáčeni na videokameru a následně společně s lektorem analyzují své chování a výsledky, což velice podporuje proces názornosti spojený s vlastní zkušeností včetně možnosti poučit se z chyb popř. úspěchů svých i ostatních účastníků
- **koučink** metoda rozvíjející individuální znalosti, dovednosti a postoje, využití svého potenciálu a schopnosti kreativně myslet a řešit problémy většinou probíhá ve dvou lidech (kouč a koučovaný), avšak někdy i v týmu (kouč, tým) kouč neradí ani neučí, ale klade cílené otázky, jejichž prostřednictvím pomáhá koučovanému si uvědomit co je pro něj důležité, jaké jsou jeho silné a slabé stránky, jak myslí a pracuje, kde má prostor pro zlepšení, ale také najít vhodné řešení, dojít k rozhodnutí či definovat své cíle kouč nemusí být odborníkem na dané téma, ale odborníkem na použití koučovací metody
- **mentoring** lektor se v tomto případě stává mentorem, který mentorovaného vede a radí mu či mu sám ukazuje, jak se co dělá, mentor na rozdíl od kouče musí být odborníkem na dané téma a nejlépe i letitým praktikem s bohatými zkušenostmi a schopností je dále předávat

2.3 Problematika financování vzdělávacích programů

Zdroje financování můžeme i v bance, jako ve kterékoliv jiné firmě dělit na interní a externí. Interní jsou ve většině případů limitovány výší přiděleného budgetu pro předem stanovené časové období (většinou fiskální rok). Někdy však do toho mohou vstupovat i části rozpočtů na konkrétní naplánované či mimořádné projekty, které se v bance realizují. O tyto zdroje je však nutno neustále svádět lýtý boj s managementem zejména

s finančním ředitelem. Často je příslušným pracovníků vyčítáno, že nešetří, že jsou to vyhozené peníze, anebo že efekt nejde vyčíslit v tabulce, tak jako by nebyl i kdyby náhodou byl. Zde například najde velice dobré uplatnění mnou zastávaný přístup, chovat se ke vzdělávání ne jen jako k nákladové položce, ale jako k investici. Každá investice má svá pravidla a svou metriku, čemuž dobře rozumí i finanční management firmy a budete-li ke vzdělávání přistupovat tímto způsobem, budete si s finančním managementem i lépe rozumět.

Jako zajímavější, bez omezujícího limitu a v mnoha případech i dostupnější se jeví externí zdroje. Jedním z těchto zdrojů je například ESF (Evropský sociální fond), jehož prostřednictvím proudí do ČR kapitál, který je mimo jiné zaměřen i na vzdělávání. Banky této možnosti využívají stejně jako i jiné firmy a pokud se tato možnost nepromrhá neschopností dotaci získat nebo špatným nastavením projektu, je pro vzdělávací projekty a jejich účastníky velkým přínosem. Některé banky mohou být v čerpání peněz z ESF odrazovány složitostí, administrativní náročností a nejasností podmínek. Často se pak může stát, že zodpovědný pracovník nechce svou zodpovědnost a s ní související pracovní náplň ještě navyšovat a tak do projektů financovaných tímto způsobem nepůjde. Realizace zátěže související s tímto typem projektů prostřednictvím interních pracovních sil není jedinou možnou cestou. Řada poradenských a vzdělávacích firem je schopna poskytnout komplexní nebo dílčí servis a většinou i v ceně projektu se o vše postarat. Popišme si o jaké služby nebo činnosti tedy vlastně jde, a které by bylo možno tzv. outsourcovat z externích zdrojů.

Outsourcing v oblasti zdrojů ESF

V podstatě se jedná o poradenské či realizační (vzdělávací) subjekty, které se v rámci své činnosti zaměřují i na problematiku strategického a odborného poradenství – dotační audit a management v rámci získávání dotací, grantů a finanční pomoci pro rozvoj svých klientů, zákazníků a partnerů.

Předmětem mohou být následující služby a činnosti, které přímo či nepřímo souvisejí s čerpáním dotací jako např. sledování aktuálního dění v oblasti možností čerpat finanční prostředky z různých zdrojů a připravenost kdykoliv poskytnout odbornou pomoc, příprava a tvorba strategických rozvojových dokumentů, identifikace dotačního potenciálu, poradenství při výběru vhodného dotačního programu, odborné zpracování komplexní

žádosti včetně projektového záměru a nezbytných příloh, v průběhu realizace projektu poskytování odborné součinnosti, dohled nad dodržováním stanovených pravidel důsledné provádění publicity projektu podle pravidel příslušného operačního programu), prevence proti nedostatkům, chybám a dalším jevům vedoucím někdy až k navrácení dotace (např. důsledné provádění publicity projektu podle pravidel pro publicitu daného operačního programu – od materiálů např. školicích, prezentace projektu, při vlastní realizaci činností z projektu vyplývajících např. diagnostika, poradenství, výuka apod.), účast v realizačním týmu projektu dané organizace a aktivní se podílení na jeho úspěšném fungování, atd.

Tyto firmy mají často kvalifikované specialisty s bohatými zkušenostmi s dotačními programy a v minulosti zrealizovanými projekty rámci celé České republiky někdy až v řádech mnoha miliónů Kč.

V rámci této problematiky je možno si vybrat i subjekt, který se specializuje zejména na podporu projektů v oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, zřizování a provozování školicích středisek a zaměstnanosti popř. vývoje a inovací.

Jedná se např. o výzvy a projekty typu OP LZZ (Školení je šance, Educa, Vzdělávejte se, projekty v oblasti sociální integrace a rovných příležitostí) nebo OP VK (podpora nabídky dalšího vzdělávání).

Pokud je takový subjekt zároveň realizátorem uchovává navíc průkazně veškeré doklady a dokumentaci související s projektem po dobu 10 let od ukončení financování projektu, čímž je zadavateli či pověřeným zmocněncům umožněno průběžné ověřování souladu údajů o realizaci projektu.

3 MANUÁL TVORBY VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

V této kapitole se budeme věnovat obecnému vymezení částí komplexního vzdělávacího programu pro bankovní poradce, který by v sobě zahrnoval všechny klíčové principy ať už všeobecné anebo specifické a jejich začlenění do podoby manuálu.

Vodák s Kucharčíkovou ve své knize uvádějí, že *„základním úkolem systému podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance podniku tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů, čímž se zvýší také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie.“* (Vodák, Kucharčíková, 2007)

U bankovních poradců jsou cíle naprosto totožné. Za zvýšením schopnosti dosahovat požadované cíle se skrývá navýšení kompetencí potřebných k získání a udržení si klienta a rozvíjení a upevňování vztahů s ním. Tyto kompetence jako např. komunikační, prezentační a vyjednávací dovednosti, nebo motivace, prodej užítka a osobnostní diagnostika, anebo produktové a odborné znalosti jsou všeobecně známými a ve větší či menší míře jsou předmětem vzdělávání bankovních poradců. Navíc do určité míry souvisejí i z vyšší dosahované efektivity. Nejsou však její nosnou podstatou.

Za dosahováním požadované efektivity nalezneme zcela jiný druh kompetencí, které se u bankovních poradců již neškolí tak často anebo je možné identifikovat jejich úplnou absenci. Jsou to kompetence jako např. priority a change management, optimalizace procesů, kontinuální zlepšování, zpětná vazba a následný reporting a vyhodnocení z pohledu svého, ale i z pohledu klientů, nebo ze zcela jiného odvětví vzdělávání EFT management anebo brain jogging a trénink kognitivních funkcí mozku popř. sladování pracovního a soukromého života.

Důležitou a často zanedbávanou oblastí související se vzděláváním je interní komunikace, diagnostika, měření vzdělávání a propagace jeho i dosažených výsledků. V rámci mých zkušeností z praxe a mého mnohaletého výzkumu jsem zaznamenala, že tato oblast je velice podceňovaná a často je jedním ze symptomů formálního vzdělávání. Přitom kvalita a efektivita vzdělávání je z části závislá právě na tom, jak je firemní vzdělávání vykomunikováno, jak dobře je nastaveno v závislosti na úvodní diagnostice, jak je nastavena metrika vzdělávacího procesu a jak jsou vykomunikovány cíle vzdělávání, jak je propagováno, jak jsou účastníci motivováni, jak se s nimi dále pracuje a jak jsou prezentovány výsledky. To vše efektivitu vzdělávání a jeho následnou aplikaci do praxe

ovlivňuje do té míry, že absence těchto faktorů nebo jejich špatná realizace působí natolik destruktivně, že výsledkem vzdělávacího procesu je na straně jedné report o proškolených zaměstnancích a na straně druhé zachování původního nežádoucího stavu a v některých případech i jeho zhoršení, protože nežli špatné vzdělávání je lepší žádné vzdělávání.

Proto by i tato oblast neměla v komplexním vzdělávacím programu chybět a při jeho sestavování by měl být na tuto oblast brán zřetel.

V podkapitole „1.3 Plánování edukace bankovních poradců“ v části „Obsah a principy edukace bankovních poradců“ na straně 18 této práce jste měli možnost číst o problematice plánování vzdělávání a získávání informací definujících potřebu a cíl včetně formy a obsahu jeho naplnění. Každá z těchto oblastí je i zároveň klíčovou částí vzdělávacího programu. Rozeberme si je jednotlivě, jak jdou za sebou.

3.1 Jednotlivé části vzdělávacího programu

CÍLOVÁ SKUPINA

Nejdříve je nutno identifikovat cílovou skupinu (v tomto případě se jedná o bankovní poradce). Tento akt se děje v souladu se vzdělávacím plánem, strategií firmy a potřebami jejích jednotlivých částí.

Při výběru cílové skupiny je ideální, když jsou napříč firmou jednoznačně definovány procesy. Každý jednotlivý proces vytváří požadavek na pracovní místa v něm obsažená. Ty jsou pak určena cílem daného procesu či jeho části a souvisejícími pracovními činnostmi - pracovní náplň. Ta je pak doplněna o tzv. kompetenční profil. Úroveň náročnosti na dosažení firmou požadované podoby, kvantity a kvality činností a cílů realizovaných v určeném čase také definuje úroveň kompetencí daného pracovníka, které potřebuje pro co nejlepší naplnění své pracovní pozice.

Jednotlivé kompetence se u různých kompetenčních profilů překrývají, čehož lze využít při plánování vzdělávacího procesu a při sestavování profesně různorodé cílové skupiny.

Ideální je, když se cílová skupina sestavuje pro předem vytvořenou vzdělávací akci s předem danými parametry, ale když se naopak vytváří specificky pro předem nadefinovanou cílovou skupinu. Taktéž běžně v praxi užívaná forma, kdy se na vzdělávací

akci pošle celé oddělení bez ohledu na úroveň vědomostí a dovedností v dané problematice není příliš vhodná. Snad s výjimkou, kdy zkušenější účastníci mají pomáhat méně zkušeným.

Připomeňme si také fakt, že nejefektivnější je takové vzdělávání, které posiluje u jeho účastníků takové kompetence, ve kterých již dnes dosahují dobrých výsledků. Posilovat kompetence, které jsou slabým místem daného jedince je neefektivní, i když někdy do určité míry nezbytné. Pokud je tato míra překročena a daná kompetence je nezbytná nebo dokonce klíčová pro danou pracovní pozici, problém již nevyřeší vzdělávání, ale reorganizace či rekvalifikace na jinou pozici.

Dalším žádoucím pravidlem je oddělení nadřízených od podřízených s tím, že u nadřízených by mělo vzdělávání začínat a po hierarchickém a organizačním žebříčku by mělo pokračovat od shora dolů. Úkolem managementu pak je vytvoření podmínek umožňujících aplikaci získaných vědomostí a dovedností do pracovních procesů jednotlivých účastníků.

Vzdělávat nadřízené a podřízené společně je možné pouze u specifických forem vzdělávání, kterými jsou např. pracovní nebo kreativní workshopy anebo outdoorové popř. přednáškové formy vzdělávání.

V další části probíhá komunikace s cílovou skupinou o potřebě vzdělávání, jeho zdůvodnění a namotivování účastníků – motivovaným účastníkům se daří v rámci vzdělávacího procesu dosahovat výrazně lepších výsledků nežli těm, kteří se vzdělávání účastní např. jen na základě pokynu nadřízeného. V této části se účastníci připraví na diagnostický úvod a vytvoří se nebo zopakují pravidla vzdělávacího procesu. Jako nástroj a formu lze využít workshop nebo individuální interview nadřízený versus podřízený. K tomuto lze využít např. pravidelné hodnotící pohovory.

Poté proběhne diagnostika úrovně vědomostí a dovedností s následnou analýzou a vyhodnocením, na základě kterého se co nejpřesněji identifikuje a vymezí prostor pro zlepšení. Vznikne tak přehled o rozdílu mezi žádoucí úrovní kompetencí a stávající úrovní – status quo

Pro tento účel lze použít nástrojů jako např. 360° zpětná vazba, soubor vybraných osobnostních či odborných testů, interview, mystery shopping, nebo analýza výstupů z hodnotících pohovorů.

Nepříliš používaným nástrojem jsou výstupy z různých výzkumů ať už externích nebo interních, které jsou často cennější. Jako příklad externího průzkumu uvádím část z výstupu průzkumu v bankovních institucích ohledně délky reakčního času na telefonát nebo e-mail, který zveřejnila agentura Datank v rámci výzkumu Nejlepší banka 2013.

„...Pro rychlost a kvalitu e-mailů podle průzkumu platí, že pokud banky odpověď zašlou rychle, je zpravidla také vyčerpávající. Datank ale také naopak zjistila, že pomalá odpověď znamená zároveň nižší kvalitu, jak ukázaly například Oberbank nebo Citibank. U telefonické komunikace přitom tato přímá úměra mnohdy neplatí...“

„...Průměrně banky přijmou hovor za 50 sekund. Na e-mail odpoví v průměru za devět hodin a 43 minut. Celkem šest minut trvala nejrychlejší odpověď, která dorazila od Axa Bank Europe. Nejvíce na čas si dala Oberbank, které odpověď trvala 69 hodin a 49 minut. CitiBank, ČSOB a Raiffeisenbank im Stifland dokonce na jednu ze tří sérií dotazů neodpověděla vůbec. (www.denik.cz, 11. 7. 2013)“

Jako příklad interního průzkumu uvádím průzkum Equa bank, která jeho prostřednictvím zkoumala možné budoucí chování uživatelů hypoték:

„...Tři ze čtyř Čechů, kteří mají hypotéku, zvažují možnost refinancování a budou se při konci fixace svých hypoték zajímat o nabídku konkurenčních bank. Rozhodovat se budou především podle výše úrokové míry, výše splátky a dodatečných poplatků. Vyplývá to z interního průzkumu, který si nechala zpracovat Equa bank (www.hypindex.cz, 11. 03. 2013)“.

Takovéto výstupy z různých cílených i všeobecných průzkumů, jejichž relevance stoupá s kreditem, který má jejich realizátor, mohou být velice cenným zdrojem informací, kam zaměřit rozvoj zaměstnanců, a kde si vytvořit jejich rozvojem další konkurenční výhodu.

Ať už použijete jakoukoliv Vámi zvolenou skladbu nástrojů v další fázi na základě této diagnostiky vzdělávacích potřeb, musíte definovat tzv. SMART cíle, které tvoří:

CÍL VZDĚLÁVACÍHO PROCESU

Celkový cíl se odsouhlasí s managementem firmy, kde dojde i ke kontrole, je-li cíl stanoven v souladu se strategií firmy a jejími potřebami.

Princip stanovení SMART cílů je uváděn v mnoha publikacích či internetových zdrojích jako např. následující definice:

„SMART je anglický výraz pro chytrý a v managementu zároveň zkratka metodiku stanovování cílů tvořená anglickými slovy specifické (konkrétní), measurable (měřitelný), agreed (odsouhlasený), realistic (realistický) a timely (definovaný v čase). Existuje dokonce i o něco méně známá prodloužená verze této metodiky SMARTER (chytřejší), která přidává ještě evaluated (vyhodnocený) případně exciting (zajímavé až doslova vzrušující) a reviewed (zhodnocený) popřípadě rewarded (odměněný). Pro jednotlivá písmenka přitom existují i alternativní významy. Ty, které zde uvádíme, jsou nicméně nejčastěji používané... (www.businessvize.cz, 3. 1. 2010)“.

SMART nebo lépe SMARTER stanovení cílů je v praxi mnohokrát vyzkoušenou metodou, jejíž aplikace je doporučována většinou odborníků na plánování, řízení a projektovou práci. Jde mimo jiné opět o velice zdařilou mnemotechnickou pomůcku, která nikoho nenechá na pochybách při správném stanovení cílů. Jak je možné si všimnout, obsahuje v sobě i kritérium měřitelnosti, na které se ve firemním vzdělávání občas zapomíná, a které je důležité právě pro pojetí vzdělávání jako investice.

Palán v andragogickém slovníku přímo uvádí: „Pracovní síla je dnes brána na úrovni ostatních výrobních zdrojů - jako lidské zdroje. Stejně jako je nutné investovat do ostatních zdrojů (materiálních, strojů, budov, zařízení), je nezbytné investovat i do zdrojů lidských. Toto investování má určitou specifikou. Hovoří se jak o návratnosti (která je bohužel velmi složitě prokazatelná), tak i o rizikové investici (vyplývající z fluktuace a všeobecnosti změn). Pokud se podnikové vzdělávání má účinkem (nekvalifikovanost, nízkou kvalitou, zaměřením), mění se investice v nákladovou položku (Palán, www.andromedia.cz).

Celkový cíl vzdělávacího procesu je potřeba rozdělit do několika dílčích cílů a celý projekt fragmentovat do logických částí. Na základě takto připraveného zadání se pak nastaví a přidělí:

ČASOVÝ HORIZONT A FINANČNÍ RÁMEC

Finanční rámec by měl vycházet z potřeb časového horizontu, ale jelikož v dnešní době reálná praxe neumožňuje tento postup, z čehož musíme vycházet, nejdříve se stanoví finanční rámec a teprve podle něj se nadefinuje časový horizont.

O financování a jeho zdrojích jsem se již zmínila v podkapitole 2.3 „Problematika financování vzdělávacích programů“ na straně 28 této práce. Velice nežádoucím jevem je

situace, ve které se vše řídí pouze vyměřeným finančním rámcem, který někdo stanovil pouze na základě ekonomických výsledků, kterých firma v současném období dosahuje.

Časový horizont pak zohledňuje rozsah a náročnost nastavených cílů, jejich časový rámec a kontext na možnosti uvolňování pracovníků, aniž by bylo ohroženo bezproblémové fungování firmy. V případě problémů u některých konkrétních osob se musí v jejich případě zvýšit podíl samovzdělávání a vzdělávání přímo na pracovišti. Korekce časového horizontu se provádí také po konečném odsouhlasení obsahu a formy vzdělávacího procesu, což je možné až po uskutečnění dalšího kroku, kterým je výběr:

ZODPOVĚDNÉ OSOBY + REALIZÁTORA

Zodpovědná osoba je určena buď automaticky na základě interních směrnic či náplně práce anebo rozhodnutím nadřízeného manažera zodpovědného za oblast vzdělávání. Tato osoba pak v průběhu celého vzdělávacího procesu zajišťuje koordinaci, komunikaci, kontrolu nad plněním cílů a následné vyhodnocení a reporting managementu společnosti. Řeší také případné konflikty, reklamace a nepříznivé dopady neočekávaných nepříznivých okolností.

Realizátorem je buď interní, nebo externí subjekt. V případě interního lektora je umožněna kvalitnější komunikace, maximální flexibilita a kontrola nad vzdělávacím projektem. V případě externího lektora je možno zvolit lektora na míru dané problematice a v případě externí vzdělávací společnosti je často k dispozici více lektorů, více témat a to i specifických anebo vysoce specializovaných. Navíc se externí vzdělávací společnost většinou postará i o prostory, občerstvení, ubytování a celkovou organizaci včetně závěrečné zprávy a dalších výstupů a služeb v závislosti na počáteční dohodě mezi zadavatelem a realizátorem.

Externí subjekt by měl být vybírán na základě výběrového řízení a mimo faktorů jakými jsou cena, obsah a forma by zadavatele výběrového řízení mělo zajímat, jakým subjektem se potencionální realizátor zdá být, jaké deklaruje hodnoty a jak jsou jeho tvrzení podložena referencemi.

Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR (AIVD ČR) jako největší profesní sdružení v dalším vzdělávání připravila a zveřejnila dva standardy kvality – Desatero kvalitního lektora a Desatero kvalitní vzdělávací instituce. Oba dokumenty jasným a transparentním způsobem nastavují parametry kvality v dalším vzdělávání.

„Cílem naší asociace je, aby se oba dokumenty staly přirozenou součástí života všech našich členských institucí, aby je vzaly v potaz a začaly se jimi řídit jak vzdělávací instituce jako takové, tak i jejich manažeři či lektori,“ uvedl PhDr. Zdeněk Palán, Ph.D., prezident AIVD ČR.

Je jisté, že kvalita vzdělávací instituce či konkrétního lektora se nepozná vždy předem. Shora uvedené dokumenty jsou však návodem a zdrojem kritérií, která by měla být sledována a vyhodnocována popř. požadována jako předmět referencí.

V obou případech však nakonec konkrétní vzdělávací akci realizuje konkrétní lektor. Proto zde na základě vlastního výzkumu a mnohaleté praxe v tomto oboru uvedu ke shora citovanému desateru i několik základních avšak specifických požadavků na osobu lektora, které by měl splňovat v rámci vzdělávání bankovních poradců.

V případě vzdělávání bankovních poradců je potřeba klást zvýšený důraz na praktickou znalost a osobní zkušenost lektora a to nejlépe v oblasti finančnictví, aby bylo zajištěno i žádoucí propojení odborné znalosti problematiky finančních produktů a prodejních i poradenských dovedností. V ideálním případě by měl vybraný lektor v minulosti pracovat mimo jiné i v pozici bankovního poradce a do výuky vnášet své praktické odborné dovednosti propojené s nejmodernějšími technikami a postupy.

V rámci vzdělávání zkušenějších bankovních poradců s dlouholetou praxí je nezbytné, aby pro ně byl lektor autoritou, což se v mnoha případech nestane. Častou chybou je, že lektor nezohlední pokročilost účastníků, řeší s nimi témata a metody, které účastníkům žádnou přidanou hodnotu nepřinesou, anebo s nimi jedná jako se začátečníky. U pokročilých bankovních poradců je vhodné angažovat lektora, který ovládá koučovací přístup a je schopen pracovat s potenciálem a zkušenostmi těchto. Pozici mentora může ustát pouze zkušený lektor s bohatou a úspěšnou praxí v tomto oboru. Navýšení účinnosti a dopadu vzdělávání na bankovní poradce jsem zaznamenala u lektorů, kteří dokázali koučink a mentoring aplikovat současně a dle potřeby přecházet plynule z jednoho do druhého.

Máme-li zodpovědnou osobu a vybraného realizátora, můžeme přistoupit k:

OBSAHU A FORMĚ

V podkapitole 2.1 „Typologie témat a dovedností“ (strana 21) jsme měli možnost se seznámit s jednotlivými tématy tvořícími obsah a metodami jejich aplikace na účastníky.

Přestože v rámci výběrového řízení dojde k vytvoření návrhu obsahu i formy ze strany realizátora není možné ho převzít bez předchozího posouzení v kontextu na stanovené cíle vzdělávacího programu a vybranou cílovou skupinu.

Důležité je také stanovit správný poměr teorie a praxe. V případě cíle zaměřeného na rozšíření vědomostí může převažovat teorie. Pokud však chceme u bankovních poradců posílit konkrétní dovednosti, poměr teorie k praxi by měl být maximálně 40% teorie ku minimálně 60%. Získávání nebo prohlubování dovedností je i mnohem náročnější na odbornou praxi lektora a na vyváženou strukturu a náplň vzdělávacího programu.

Petty uvádí, „že učení dovednostem většinou odpovídá modelu, který shrnuje mnemotechnická pomůcka VYUČOVAT?. Jestliže se chceme naučit nějaké dovednosti, je nutné, aby byly saturovány neboli uspokojeny následující potřeby:

VY - VYSVĚTLENÍ

U - UKÁZKA

Č - ČINNOST

O - OPRAVA A KONTROLA

V - VYBAVOVACÍ POMŮCKY

A - AKTIVNÍ OPAKOVÁNÍ

T - TESTOVÁNÍ

? - DOTAZOVÁNÍ SE“

(Petty, 2004)¹

¹ Pzn. překladatele: V anglickém originálu užívá autor mnemotechnickou pomůcku EDU-CARE? – latinské sloveso, od jehož základu je odvozeno anglické substantivum „education“ s významem „výchova“, „vzdělání“, „studium“.

V angličtině nazývá autor jednotlivé potřeby žáka takto: Explanation (Explicace), Doing-detail, Demontrace (Demontrace), Use (Užití), Check (Korekce; výslovnost je „édukáre“), Aide-mémoire (Aide-mémoire), Review (Rekapitulace), Evaluation (Evaluace) a ? = Questions...

Zkusme si Pettyho model upravit pro specifické potřeby vzdělávání bankovních poradců:

Vysvětlení - účastníci musí pochopit, proč se danou dovednost učí a proč se tato dovednost provádí tak, jak se provádí, kdy a proč použít zrovna ji a proč ne jinou a jaké výhody a nevýhody přináší její aplikace v praxi, jinak by se mohlo stát, že ji použijí v nevhodnou chvíli popř. na nevhodného klienta anebo nevhodným způsobem²

Ukázka - účastníci se musí s danou dovedností seznámit do detailu a z různých úhlů pohledu, k čemuž velice dobře slouží případová studie, příklady z dobré praxe či modelová situace nastavená lektorem, vycházející však z reálných situací popsaných účastníky

Činnost - účastníci musí novou dovednost prakticky vyzkoušet a nejlépe hned mezi jednotlivými kurzy aplikovat do praxe, aby mohli v rámci následného setkání s lektorem konzultovat výsledky užití dané dovednosti a rozebrat společně její účinnost, případná selhání a další zkušenosti s tím související

Oprava - již během procvičování dané dovednosti v rámci kurzu musí mít účastníci možnost kontroly a vyhodnocení a to nejen ze strany lektora, ale i jimi samotnými a zrealizovat i následnou korekci, to vše s využitím jejich zkušeností z praxe v kontextu na konkrétní situace a typologii klientů

Vybavovací pomůcky - účastníci potřebují mnemotechnické pomůcky, zápisky, popř. výstupy z praktických cvičení, které mohou někdy sloužit jako pracovní nástroje jako např. tzv. „námitkovník“, ve kterém účastníci během kurzu shromáždí všechny možné námitky ze strany zákazníků, které buď ve své praxi bankovního poradce zaznamenali anebo takové, o kterých si myslí, že by mohly zaznít a současně se k nim vytvářejí reakce, které mohou v praxi velice dobře pomoci a to nejen začínajícím kolegům

² V dnešní době již celá řada klientů je alergická na „proškolené“ zástupce bank či pojišťoven, kteří naučené techniky a postupy aplikují nepřirozeným způsobem, což může v samém důsledku působit neosobně anebo jako forma manipulace.

Aktivní opakování - nelze zvolená témata pouze probrat, ale je potřeba se k nim neustále vracet, propojovat je, sumarizovat a procvičovat a porovnávat se zkušenostmi lektora i účastníků z reálné praxe - lektor je povinen ověřit úroveň pochopení, znalostí a dovedností u všech účastníků (nesmí se spokojit s dotazy typu: „Všem je to jasné?“; „Všichni porozuměli?“)

Testování - dovednosti získané v rámci vzdělávacího procesu je potřeba aplikovat a vyzkoušet v každodenní praxi bankovního poradce přímo na pracovišti či u klienta, zvolit je možno buď metodu koučink nebo mentoring „on the job“ anebo po aplikaci získaných vědomostí a dovedností do praxe provést následné vyhodnocení a konzultaci reálné zkušenosti s lektorem a ostatními účastníky v rámci pracovního workshopu

Dotazování se - otázky jsou jedním z nejdůležitějších nástrojů vzdělávacího procesu i vzájemného porozumění a to nejen směrem od lektora k účastníkům, ale stejně důležitý je i dostatečný prostor a načasování pro otázky účastníků směrem k lektorovi s cílem objasnit jakékoliv nejasnosti či pochyby anebo jen pro ujištění názoru

Obsah i forma by měli vždy korespondovat se zjištěným prostorem ke zlepšení a při výběru vhodných témat a forem jejich aplikace je potřeba pamatovat na skutečnou podstatu a vyvarovat se snahy řešit pouhé symptomy, které se většinou dají jednorázově vyřešit rychleji a snadněji, ale problém (konkrétní neznalost či absence konkrétní dovednosti) pak skrytě dál přetrvává a jakmile se okolnosti leckdy jen mírně odkloní od stavu, který bylo možno řešit eliminací pouhého symptomu, vytváří či aktivizuje další problémy. Které se často i multiplikují.

Obsah a forma vzdělávacího programu musí být vždy v adekvátním kontextu mezi sebou, k zadaným cílům, ke složení a úrovni cílové skupiny, vyměřené časové dotaci a také k:

MÍSTU VZDĚLÁVÁNÍ

Místo vzdělání je dalším důležitým faktorem, který je nutno při přípravě vzdělávacího programu pečlivě zvážit. Mezi možnosti, které se nabízejí, náleží obecně tyto:

- [1] v prostorech firmy (zasedací místnost, větší jednací místnost apod.)
- [2] ve výukových prostorech realizátora
- [3] v hotelu či rekreačních zařízeních dostatečně vzdálených od firmy

- [4] v terénu či na pracovišti, kde se účastníci v rámci svých pracovních pozic nejvíce pohybují
- [5] outdoorová místa (les, hory, moře, či jiné netradiční a pokud možno zátěžové prostředí apod.)

Každé z uvedených míst má své výhody a nevýhody, které je nutno zvážit a uvést do souladu s cíly a zvolenými formami, kterými bude vzdělávací program realizován. Pro bankovní poradce jsou na základě mého výzkumu nejvhodnějšími místy vzdělávání [2] – [4] místo ze shora uvedených. Pro pokročilý trénink je nejvhodnější variantou předposlední [4] místo.

METRIKA A EVALUACE

Jak jsme si již v předchozích kapitolách naznačili, jedním z klíčových faktorů vzdělávacího programu je metrika a evaluace. Jak bude vzdělávání měřeno, co je s odkazem na SMART cíle považováno za kladný výsledek či splnění cíle a jakým způsobem probíhá průběžné i závěrečné vyhodnocení, na jehož základě měření vzdělávacího programu probíhá. Toto téma je natolik exponované, že mu věnujeme celou následující podkapitolu, ve které se seznámíme s nástroji, které je možné v rámci měření a evaluace použít.

3.2 Metody vyhodnocování výsledků vzdělávání

V rámci každého vzdělávacího programu by měla být hned na samotném začátku nastavena metrika, podle které se bude jeho úspěšnost měřit a vyhodnocovat.

Průcha si např. ve své publikaci pokládá ohledně evaluace výuky následující dotazy:

„Je možno kvalitu (úroveň) výuky nějak exaktně hodnotit? Čím se odlišuje výuka s vysokým stupněm kvality od výuky s nízkým stupněm kvality? Jaký vliv na úroveň výuky má samotná úroveň vyučovacích činností učitele? (Průcha, 1996)“.

Podle Průchy se také dělí hodnocení kvality na dva základní směry:

- [1] objektivní (observační) techniky evaluace výuky
- [2] subjektivní (participační) techniky evaluace výuky

Objektivní techniky se nazývají objektivní a plně korespondují s technikami užívanými v rámci experimentu. Jsou založeny na objektivním pozorování jevů – v našem případě výuky, která v sobě coby terminus technicus obsahuje nejen činnosti realizované

lektorem, ale i činnosti realizované účastníky vzdělávacího procesu, použitou terminologií, komunikační dovednost a srozumitelnost, poměr teorie k praxi, účinnost praktických cvičení atd. Pozorování je možné na rozdíl od klasických školních hospitací provádět formou supervize s následnou zpětnou vazbou a vyhodnocením a je možno použít i audiovizuální záznamové techniky s následnou analýzou všech sledovaných kritérií.

Subjektivní techniky oproti objektivním pracují s nástroji typu autoevaluace lektora, individuální zpětná vazba (hodnocení) ze strany účastníků, testy a jiné nástroje, které v sobě paradoxně mohou obsahovat vyšší míru měřitelné objektivity nežli objektivní techniky.

K problematice měření a evaluace dále např. Plamínek uvádí, že: „*Veličinami, jež je potřeba měřit, jsou tedy jednotlivé výkony a lidské zdroje. V případě výkonu se metriky přímo nabízejí: bývají to zejména různé variace na množství, kvalitu a čas, případně ještě na náklady, ať již vyjádřené přímo (penězi) nebo skrytě (spotřebou paliva, energie, surovin). V případě měření lidských zdrojů jsou veličinami tyto lidské zdroje: vlastnosti, znalosti, dovednosti, postoje* (Plamínek, 2010)“³. Všechny tyto veličiny můžeme měřit buď během vzdělávací akce, nebo až po návratu z akce během každodenní praxe účastníků.

Vlastnosti lze měřit z pohledu osobnostního různými osobnostními testy jako např. MBTI³ či celou řadou jiných. Nejvhodnější a s nejvyšší relevancí je vždy soubor testů, které nastaví odborník (psycholog) v kontextu na potřeby firmy a daného vzdělávacího programu.

Znalosti měříme formou ústního dotazování nebo chceme-li dosáhnout vyšší míry objektivity a porovnatelnosti úrovně jednotlivých účastníků můžeme je měřit i prostřednictvím odborných textů, ve kterých jsou jednotlivé odpovědi obodovány v rámci jednotně nastavené metriky.

³ MBTI test pochází z rukou amerických psychologek Katharine Cook Briggs a Isabel Briggs Myers, které využily a doplnily poznatky psychologů C.G.Junga a Allporta. Test udává kombinaci čtyř různých dvojic písmen, které umožňují vytvořit šestnáct různých typů osobnosti. Dvojice (krom poslední, tu doplnily psychologky) jsou převzaty od psychologa Junga.

Test najdete v mnoha publikacích i webových stránkách jako např. <http://www.mbti-test.cz/>.

Dovednosti se již z pohledu exaktních technik měří hůře, avšak je to přeci jen možné. Lze použít různá praktická cvičení, případové studie, modelové situace, assessment a development centra a v případě pracovních pozic, jejichž produkce je měřitelná, může navýšení produkce poukazovat nepřímě na navýšení dovedností.

Postoje lze spíše zjišťovat a pozorovat nežli měřit. Jejich identifikaci nám stěžuje i samotný fakt, že vnější postoje se často liší od těch vnitřních, které v mnoha případech zůstávají v latentní podobě. Při měření postojů můžeme využít např. různých škál, kde hodnocený či popř. i hodnotitel stanoví konkrétní hodnotu postoje. Dále lze využít tzv. Balance managementu, který prostřednictvím on-line testů měří emoce, prožitky a postoje. Činí tak s využitím projektivní techniky barvově slovních asociací (CWAT) podobně jako Lüscherův barvový test. Mapuje motivaci, energii, proaktivitu, komunikaci, stres a další ukazatele, které souvisí s efektivitou a postojem jednotlivců i týmů.

(<https://www.balancemanagement.com/>)

Vyhodnocování výsledků vzdělávání může být prováděno, jak v průběhu jednotlivých akcí, tak i aplikací získaných poznatků do praxe s následnou prezentací výsledků každého účastníka na následných akcích zpravidla do jednoho až dvou měsíců od předchozí akce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 EMPIRICKÝ VÝZKUM VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ

V předchozí teoretické části jsme se seznámili se současnou situací v oblasti vzdělávání dospělých, vymezili jsme si základní pojmy, témata, formy a techniky ve vzdělávání dospělých používané, sestavili jsme manuál tvorby vzdělávacího programu a získali tak východiska pro praktickou část, která bude obsahovat výstupy z praxe, jejich následnou analýzu, vyhodnocení a prokázání důležitosti vzdělávání firemních bankovních specialistů v přímé návaznosti na efektivitu pro ně samotné.

Praxí je pro účely výzkumu myšlena realizace dvou typů dílčích vzdělávacích programů pro cca 240 bankovních poradců v jedné nejmenované bance střední velikosti. Výstupy z jednotlivých vzdělávacích akcí je myšleno vyplněné dotazníky od jednotlivých bankovních poradců a výstupní mystery zpráva vytvořená na základě mystery shoppingu ze strany mystery shoppera, který namátkově navštívil cca 40% realizovaných vzdělávacích akcí.

4.1 Programová náplň a cíle sledovaných vzdělávacích programů

Cílovou skupinou vzdělávacích akcí jsou bankovní poradci, kteří v době realizace sledovaných vzdělávacích akcí zastávali role prodejců, poradců a koučů s potenciálem do budoucna na rozšíření či navýšení svých rolí na manažery a specialisty.

Program 75% sledovaných vzdělávacích akcí byl zaměřen na posílení kompetencí v těchto oblastech:

Profesionální prodej

- Opakování, jednání s náročnějšími zákazníky, (ne)verbální komunikace
- Profesionální prodej - efektivita jednání s klientem, poradenství pro klienty, vyšší přidaná hodnota, sondování krátko i dlouhodobého potenciálu klientů
- Akviziční telefonáty - jak klienty zaujmout, rozpoznání typologie po telefonu,...
- Typologie zákazníků - jak se projevují, jak je rozpoznat, jak na „ně“,...
- Time-management - lidé přeceňují jeden den, ale podceňují jeden rok,...
- Asertivita - zdravé sebeprosazení, vím co se (ne)smí, umění říci ne, asertivní pravidla
- Stress Management - jak zvládat stres, prevence stresu, mé spouštěče,...

- Zvládání konfliktů - jak zvládat konfliktní situace s nadhledem, bez emocí,...
- Vyjednávání - umění vyjednat, pravidla vyjednávání, role, vždy něco za něco,...
- Emoční Inteligence - jak zvládat své emoce, porozumět jim, jak číst emoce druhých,...
- Trenérské dovednosti - jak se připravit na budoucí profesi, specifika učení dospělých,...
- Aj.

Program zbývajících 25% sledovaných vzdělávacích akcí byl zaměřen na posílení manažerských kompetencí včetně předávat vědomosti a koučovat:

Zpětná vazba a koučink

- Dávat zpětnou vazbu tak, aby zafungovala, není vůbec jednoduché
- Výběrové řízení + adaptace nováčků - Vybrat správné bankéře, efektivně je zaučit,...
- Efektivní vedení porad - příprava, realizace, vyhodnocení, přidaná hodnota pro obě strany,...
- Motivace podřízených - motivační mapa týmu, motivátory, (de)motivátory,...
- Manažerské dovednosti - Individuální, situační přístup,...
- Moderní formy prezentace - jak účinně zaujmout, motivační projev,...
- Týmová spolupráce, týmové role - rozdělení rolí v týmu, týmová typologie,...
- Manažerská „kuchařka“ - struktura + pravidla - pochvaly, výtky, konstruktivní kritika
- Aj.

Úkolem pro lektora v rámci obou typů kurzů bylo nejen navýšit znalosti a dovednosti ve shora uvedených oblastech, ale zároveň i ovlivnění osobních postojů všech účastníků v duchu následujících pracovních i osobních hodnot:

reprezentace / profesionalita / identifikace potřeb a řešení / jednoduchost

zvládání námitek / srozumitelnost / odolnost / rychlost / tah na bránu

transparentnost / budování vztahů / důvěryhodnost

4.2 Zvolené metody a nástroje získávání dat

Metody a nástroje pro získání vstupních dat do mého výzkumu jsem zvolila s ohledem na předmět výzkumu, který je významnou částí této práce a je klíčovým podkladem pro naplnění celkového cíle. Získání vstupních dat bylo realizováno ze dvou hlavních zdrojů a jednoho doplňkového:

- [1] hlavní - **dotazníkové šetření** u respondentů – účastníků sledovaného vzdělávacího procesu za účelem získání zpětné vazby hodnotící několik kritérií
- [2] hlavní - **Mystery shopping** v rámci části vzdělávacího procesu za účelem doplnění a navýšení relevance dotazníkového šetření
- [3] doplňkový - **výstupy z mé mnohaleté praxe** a výzkumu, který v rámci této praxe realizuji jako podpůrný zdroj doplňujících informací

REALIZACE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Klíčovým zdrojem dat pro můj výzkum prováděný v rámci této bakalářské práce bylo dotazníkové šetření u účastníků shora uvedených dvou typů kurzů, realizovaných od května 2013 do září 2013. Dotazník obsahoval 5 otázek, na které respondenti odpovídali formou číselného ohodnocení. Toto číselné ohodnocení vyjadřovalo míru spokojenosti či nespokojenosti s daným kritériem. Hodnotící stupnice byla stanovena od 1 (nejvyšší spokojenost) až po 5 (nejvyšší nespokojenost). Z každého jednotlivého kurzu se pak následně vytvořil pro dané kritérium průměr a zaznamenal se do tabulky, aby bylo možno porovnat jednotlivé kurzy i skupiny.

Text otázek byl sestaven tak, aby na jejich základě bylo možné určit míru spokojenosti jednotlivých účastníků se vzděláváním a následně pak prokázat význam vzdělávání pro ně osobně v souladu s cílem této práce. Otázky byly následující:

- Jaký je Váš celkový dojem ze školení?
- Do jaké míry odpovídal obsah školení Vašemu očekávání?
- Jaký přínos mělo pro Vás toto školení?
- Jak hodnotíte kompetenci, kvalifikaci a výkon školitelů?
- Jaká byla organizace školení?

MYSTERY SHOPPING

Skupina publicistů a marketérů, kteří zorganizovali a dále řídí server Mystery Shopping Report, s cílem popularizovat v odborné i laické veřejnosti metodu Mystery shopping na tomto webu shromáždili potřebné informace k realizaci této metody a mimo jiné zde uvádějí: „*Mystery shopping jako metoda zjišťování kvality služeb. Mystery shopping je dlouhodobě prověřenou výzkumnou technikou, používanou řadou komerčních i nekomerčních institucí.*“; „*Speciálně vyškolení pozorovatelé vystupují v roli zákazníků. Podle předem vypracovaného scénáře monitorují obchodní, komunikační a vyjednávací dovednosti osob na jednotlivých pozicích klientovy společnosti, pozorují úroveň prostředí a plní další specifické úkoly. Ihned po ukončení provedou podrobný záznam.*“

(<http://www.mysteryshopping.cz/>)

Pro účel mého výzkumu byl mystery shopper pověřen zjišťováním informací z jednotlivých kurzů. Jeho úkolem bylo v pozici běžného účastníka kurzu, komunikovat neformálně s ostatními účastníky a na konci sepsat zprávu, která vycházela z následujících otázek:

- Jaký byl celkový dojem účastníků ze školení?
- Do jaké míry odpovídal obsah školení očekávání účastníků?
- Jaký přínos mělo toto školení pro účastníky?
- Jak účastníci hodnotili kompetenci, kvalifikaci a výkon školitelů?
- Jak účastníci hodnotili organizaci školení?
- Jak účastníci hodnotí vzdělávacích aktivity v bance obecně?
- Jak současné vzdělávání účastníky motivuje pro další vzdělávání?
- Jakou mají účastníci potřebu se vzdělávat?
- Jak jsou účastníci ochotni investovat do vzdělávání vlastní čas?

Shora uvedené otázky z velké části korespondují s otázkami v dotazníkovém šetření a funkce mystery shoppera je na jedné straně kontrolní a na straně druhé doplňující

a upřesňující. Mystery shopper však na shora uvedené otázky na rozdíl od respondentů odpovídal textovým hodnocením – popisem zjištěných faktů. Cílem bylo zvýšit relevanci dotazníkového šetření a získat další informace potřebné pro naplnění cíle této práce.

VÝSTUPY Z MÉ MNOHALETÉ PRAXE a výzkumu, který v rámci této praxe realizuji jako podpůrný zdroj doplňujících informací

K navýšení relevance celého výzkumu jsem v rámci závěrečné analýzy a porovnání dat z dotazníkové akce a dat zpracovaných mystery shopperem využila i své praktické zkušenosti získané mnohaletou praxí v oblasti řízení a vzdělávání bankovních poradců.

4.3 Analýza výstupů z dotazníkového šetření a její vyhodnocení

Hodnotící dotazy:	ZV I. 05/2013	PP I. 05/2013	PP II. 05/2013	PP III. 05/2013	PRŮMĚR
Jaký je Váš celkový dojem ze školení?	1	1	1,17	1	1,04
Do jaké míry odpovídal obsah školení Vašemu očekávání?	1	1,27	1,17	1	1,11
Jaký přínos mělo pro Vás toto školení?	1	1,09	1,42	1	1,13
Jak hodnotíte kompetenci, kvalifikaci a výkon školitelů?	1	1	1	1	1
Jaká byla organizace školení?	1,11	1	1,18	1	1,07
CELKEM	1,02	1,07	1,19	1	1,07
Hodnotící dotazy:	ZV I. 06/2013	PP I. 06/2013	PP II. 06/2013	PP III. 06/2013	PRŮMĚR
Jaký je Váš celkový dojem ze školení?	1	1,08	1	1	1,02
Do jaké míry odpovídal obsah školení Vašemu očekávání?	1	1,17	1	1,13	1,08
Jaký přínos mělo pro Vás toto školení?	1	1,25	1,1	1,25	1,15
Jak hodnotíte kompetenci, kvalifikaci a výkon školitelů?	1	1	1	1	1
Jaká byla organizace školení?	1	1	1	1,13	1,03
CELKEM	1	1,1	1,02	1,1	1,06
Hodnotící dotazy:	ZV I. 07/2013	PP I. 07/2013	PP II. 07/2013	PP III. 07/2013	PRŮMĚR
Jaký je Váš celkový dojem ze školení?	1	1	1,18	1,09	1,07
Do jaké míry odpovídal obsah školení Vašemu očekávání?	1,1	1,08	1,27	1,27	1,18
Jaký přínos mělo pro Vás toto školení?	1,2	1,17	1,18	1,09	1,16
Jak hodnotíte kompetenci, kvalifikaci a výkon školitelů?	1	1	1	1	1
Jaká byla organizace školení?	1	1	1	1,09	1,02
CELKEM	1,06	1,05	1,13	1,11	1,09
Hodnotící dotazy:	ZV I. 08/2013	PP I. 08/2013	PP II. 08/2013	PP III. 08/2013	PRŮMĚR
Jaký je Váš celkový dojem ze školení?	1	1	1,2	1	1,05
Do jaké míry odpovídal obsah školení Vašemu očekávání?	1,2	1,1	1,2	1	1,13
Jaký přínos mělo pro Vás toto školení?	1,1	1,2	1,2	1	1,13
Jak hodnotíte kompetenci, kvalifikaci a výkon školitelů?	1	1	1	1	1
Jaká byla organizace školení?	1	1	1,1	1	1,03
CELKEM	1,06	1,06	1,14	1	1,07
Hodnotící dotazy:	ZV I. 09/2013	PP I. 09/2013	PP II. 09/2013	PP III. 09/2013	PRŮMĚR
Jaký je Váš celkový dojem ze školení?	1	1	1,17	1	1,04
Do jaké míry odpovídal obsah školení Vašemu očekávání?	1,09	1,08	1,08	1,1	1,09
Jaký přínos mělo pro Vás toto školení?	1,09	1,08	1,42	1,1	1,17
Jak hodnotíte kompetenci, kvalifikaci a výkon školitelů?	1	1	1	1	1
Jaká byla organizace školení?	1,09	1	1,17	1,2	1,12
CELKEM	1,05	1,03	1,17	1,08	1,08
Hodnotící dotazy:	05až09/2012	05až09/2013			
Jaký je Váš celkový dojem ze školení?	1,28	1,05 (+0,23)			
Do jaké míry odpovídal obsah školení Vašemu očekávání?	1,39	1,12 (+0,27)			
Jaký přínos mělo pro Vás toto školení?	1,34	1,15 (+0,19)			
Jak hodnotíte kompetenci, kvalifikaci a výkon školitelů?	1,13	1,00 (+0,13)			
Jaká byla organizace školení?	1,34	1,05 (+0,29)			
CELKEM	1,31	1,07 (+0,24)			

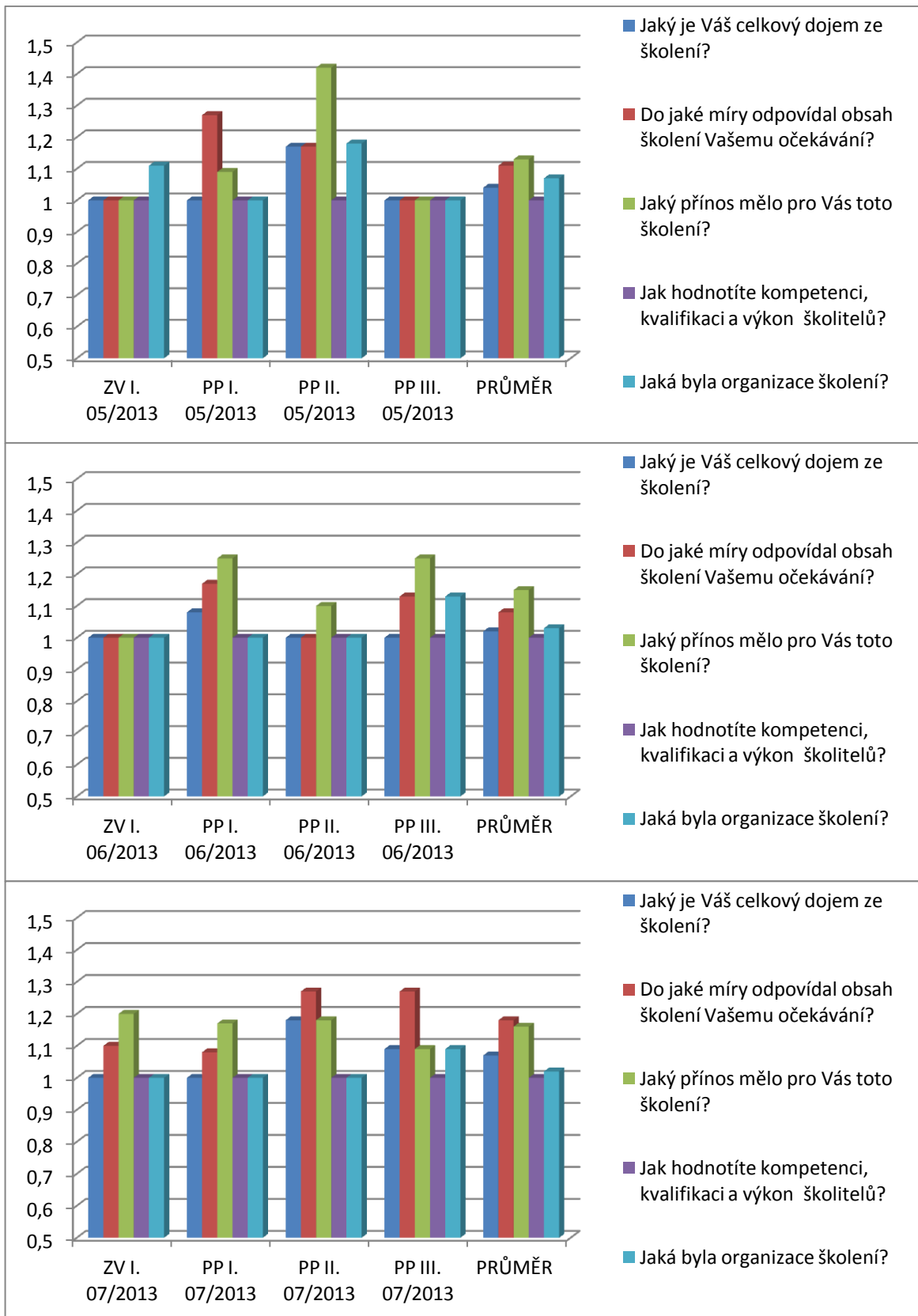
Předchozí výsledné tabulky zachycují výsledky dotazníkového šetření, které jsou zaznamenány a srovnány podle časového harmonogramu jednotlivých vzdělávacích akcí. V příloze pro úplnost a přehlednost přikládám i tabulky s návaznými grafy srovnanými podle jednotlivých akcí.

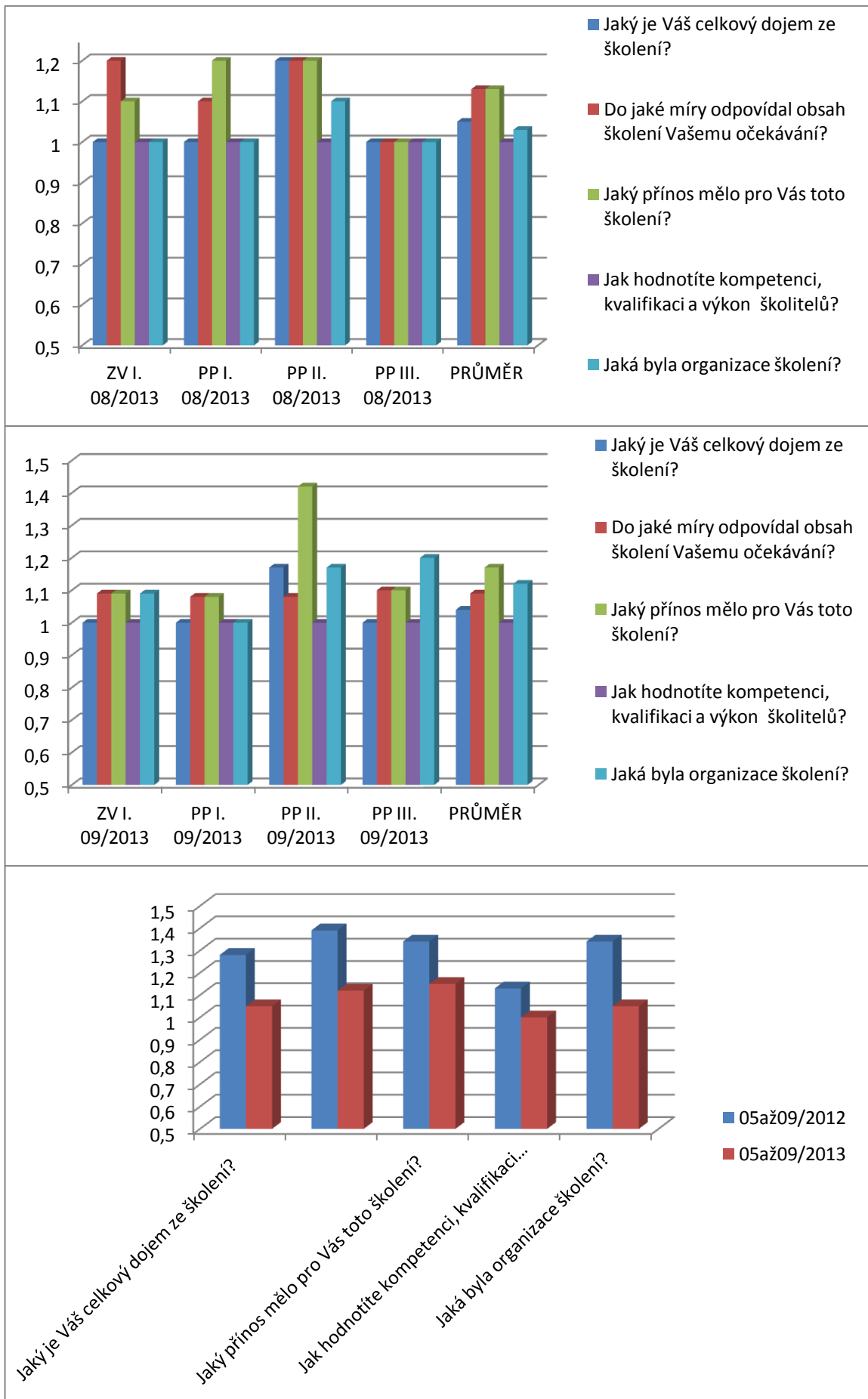
Hodnocení účastníků – respondentů hodnotím na základě dotazníkové akce velice kladně. Nejhorším uděleným hodnocením byla hodnota 1,42 z 5 možných udělená ve dvou případech souvisejících s přínosem školení a u dvou školících akcí bylo dosaženo ve všech pěti sledovaných kritériích nejnižší hodnoty 1,00. Rozeberme si však jednotlivé otázky:

- | | |
|--|--|
| Jaký je Váš celkový dojem ze školení? | <ul style="list-style-type: none"> • Zde bylo dosaženo nejhoršího ohodnocení a to pouze v jednom případě ve výši 1,2 a ve čtrnácti případech bylo dosaženo nejlepšího ohodnocení 1,0. |
| Do jaké míry odpovídal obsah školení Vašemu očekávání? | <ul style="list-style-type: none"> • Zde bylo dosaženo nejhoršího ohodnocení a to ve třech případech ve výši 1,27 a v pěti případech bylo dosaženo nejlepšího ohodnocení 1,0. |
| Jaký přínos mělo pro Vás toto školení? | <ul style="list-style-type: none"> • Zde bylo dosaženo nejhoršího ohodnocení a to ve dvou případech ve výši 1,42 a ve čtyřech případech bylo dosaženo nejlepšího ohodnocení 1,0. |
| Jak hodnotíte kompetenci, kvalifikaci a výkon školitelů? | <ul style="list-style-type: none"> • Zde bylo dosaženo u všech dvaceti vzdělávacích akcí nejlepšího ohodnocení 1,0. |
| Jaká byla organizace školení? | <ul style="list-style-type: none"> • Zde bylo dosaženo nejhoršího ohodnocení a to pouze v jednom případě ve výši 1,2 a ve dvanácti případech bylo dosaženo nejlepšího ohodnocení 1,0. |

Došlo i ke srovnání celé akce s obdobnou vzdělávací akcí z předchozího roku a v hodnocení účastníků – respondentů došlo k jeho zlepšení o 0,24 v celkovém průměru.

Následující grafy nám vizuálně zpřehledňují empirickým výzkumem dosažené hodnoty a umožňují jejich názorné porovnání.





4.4 Formulace výstupů z analýzy empirického výzkumu

Máme-li prokázat význam důležitosti vzdělávání firemních bankovních specialistů v přímé návaznosti na efektivitu pro ně samotné, musíme zkoumat a zohlednit dvě různá paradigmatu. Teprve spojením jejich výstupů získáme ucelený a relevantní obraz o zkoumané a mnou v této práci uváděné problematice.

Obsahem prvního paradigmatu je posouzení kvality vzdělávání a spokojenosti účastníků s jeho průběhem a celým procesem. Do této části náleží následující podtémata z projektu: hodnocení vzdělávacích aktivit, vyhodnocení podmínek, za kterých se vzdělávání uskutečňuje, posouzení motivačního faktoru pro další vzdělávání a tyto části obsažené v dotazníkovém šetření: Jaký byl celkový dojem účastníků ze školení? Do jaké míry odpovídal obsah školení očekávání účastníků? Jaký přínos mělo toto školení pro účastníky? Jak účastníci hodnotili kompetenci, kvalifikaci a výkon školitelů? Jak účastníci hodnotili organizaci školení? Jak účastníci hodnotí vzdělávacích aktivity v bance obecně?

Obsahem druhého paradigmatu z pohledu podtémat jsou tyto: formulace přínosu pro každodenní praxi, zjištění potřeby se vzdělávat a ochoty investovat vlastní čas a v dotazníkovém šetření: Jak současné vzdělávání účastníky motivuje pro další vzdělávání? Jakou mají účastníci potřebu se vzdělávat? Jak jsou účastníci ochotni investovat do vzdělávání vlastní čas?

Hodnocení vzdělávacích aktivit a dojem účastníků ze školení a jeho jednotlivých částí

Hodnocení vzdělávacích aktivit účastníky bylo převážně pozitivní a zejména velice dobře až nejlépe hodnotili účastníci kompetenci, kvalifikaci a výkon školitelů a i samotnou organizaci školení. Méně již byli spokojeni s naplněním svých očekávání ohledně složení a obsahu školení, což se následně také potvrdilo u hodnocení míry přínosu školení pro ně včetně jeho využití v praxi. Jsou to spojité nádoby, které jsou pro nás i určitým kontrolním mechanismem. Porovnám-li jednotlivá hodnocení účastníků s výstupem z mystery shoppingu a poměřím-li to vše optikou mého mnohaletého výzkumu, došla jsem k závěru, že většina hodnocení nebyla zcela relevantní. Skutečná spokojenost byla o něco menší, nežli se jeví z dotazníků, ale poměr souvztažnosti jednotlivých hodnocení považuji za relevantní a věrohodný. Jako řešení této části navrhuji zaměřit se více na úvodní diagnostiku cílové skupiny a důslednější monitoring vzdělávacích potřeb. Pokud se podaří toto naplnit a zároveň zachovat deklarovanou kompetenci, kvalifikaci a výkon školitelů, dojde k navýšení efektivity ve vztahu k následné aplikaci získaných vědomostí

a dovedností do praxe jednotlivých účastníků. Souběžným efektem přinášejícím užitek bude i navýšení motivačního faktoru jednotlivých účastníků pro další vzdělávání a ochoty investovat do něj i vlastní čas. Analogie nám zde vytváří jasnou souvislost mezi navýšením dovedností použitelných v praxi na základě zefektivněného vzdělávání a následného navýšení objemu výkonu včetně procenta úspěšnosti, což se v samém důsledku projeví na vyšší odměny daného bankovního poradce. Čas vymezený pro vzdělávání lze tedy za těchto předpokladů skutečně nazvat investicí v pravém slova smyslu.

Kontinuální měření a vyhodnocování podmínek, za kterých se vzdělávání uskutečňuje včetně zjišťování jeho přínosu pro účastníky na základě jimi formulované zpětné vazby, je tedy jedním z klíčových faktorů. Jedná se o relevantní indikátor kvality a přínosu jak konkrétní vzdělávací akce, tak i vzdělávacích aktivit v bance obecně. Ke sledovaným skutečnostem je pak vhodné připojit hodnocení systematičnosti a provázanosti, které svými výstupy završí a ucelí komplexní vzdělávací systém v dané bance.

Formulace přínosu vzdělávání pro každodenní praxi účastníků

Shora zmíněná analogie mezi vzděláváním navýšenými dovednostmi bankovních poradců a vyšší jejich odměny po aplikaci těchto dovedností do praxe nám definuje základní, avšak nikoliv jediný přínos.

Přestože motivace k dalšímu vzdělávání se primárně generuje z potenciálu růstu odměny, klíčovou roli hrají i další faktory jako např. postup v kariéře, navýšení své hodnoty pro zaměstnavatele, ale zároveň i na trhu práce, respekt a uznání ze strany zaměstnavatele a kolegů, lepší a rychlejší zvládnání pracovních povinností (zefektivnění time managementu), harmonizace vnějších i vnitřních vztahů, transfer informací, zkušeností a názorů, který v rámci vzdělávání probíhá nejen mezi lektorem a účastníky, ale zároveň i mezi účastníky navzájem, potřeba osobního rozvoje a růstu, sociální aspekty vzdělávacího procesu vytvářející a posilující mezilidské vztahy apod.

Z odborného hlediska je to pak celá řada nástrojů, technik a metod, které shora uvedené přínosy umožňují, a které společně s potřebnými odbornými znalostmi, osobnostními rysy a osobními postoji každého jednotlivého bankovního poradce charakterizují a kompetenčně profilují pro jednoznačnější identifikaci jak uvnitř banky, tak i na trhu práce jako takovém.

5 SOCIÁLNÍ ASPEKTY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Pojmem sociální aspekty firemního vzdělávání je pro účely této práce myšleno vše, co přímo či nepřímo souvisí s osobním a profesním rozvojem daného jedince - bankovního poradce. Zejména se jedná o dopady a přínosy procesu firemního vzdělávání na jeho profesní i soukromý život a na jeho vazby a vztahy ke klientům, kolegům, podřízeným i nadřízeným a k firmě jako celku.

5.1 Důvody vzdělávání bankovních poradců a jeho význam pro ně

Z pohledu zaměstnavatele jsou důvody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v našem případě bankovních poradců vždy zřejmé. Jsou jimi zvýšení výkonu, efektivity a loajality včetně nepřímých důvodů jako např. navýšení motivace, odbornosti, sociálních dovedností, samostatnosti či stabilizace.

Z pohledu bankovních poradců jsou důvody velice individuální a jsou ovlivněny celou řadou faktorů. Např. je ovlivňuje kvalita a úroveň rolí, v nichž se bankovní poradci v rámci svých pracovních pozic, ale i v soukromí vyskytují, jejich finanční situace, rodinné poměry, ctižádost a potřeba dobrého pocitu z vlastní odbornosti a profesní úrovně, či potřeba sociálních vazeb a vztahů v práci i soukromí. Motivace k dalšímu vzdělávání pak bude vždy ovlivněna konkrétní potřebou, která je v daný okamžik pro daného bankovního poradce klíčová. Většina potřeb a motivací i přes jejich různorodost se však zpětně směřuje nazpět k jednomu bodu, kterým je nástroj, jehož prostřednictvím mohou tyto své potřeby a motivace naplnit. Pro většinu z nich je tímto nástrojem právě vzdělávání a osobní i profesní rozvoj. Je jisté, že sám o sobě nestačí. Je potřeba ho doplnit o další nezbytné pomůcky, kterými jsou např. mimo jiné pracovitost, vytrvalost a důslednost. Můj výzkum tedy prokázal, jak důležité je správně identifikovat vzdělávací potřeby a jim na míru nastavit vzdělávací a rozvojový program. Pokud se to udělá správně, výsledky bankovních poradců se zlepší a oni budou tento nástroj používat z přesvědčení a budou mu důvěřovat. Ukazatelem úspěšnosti a efektivity pro ně samotné pak bude míra naplnění jejich potřeb a motivací (růst odměny, postup v kariéře, navýšení své hodnoty pro zaměstnavatele a na trhu práce, respekt a uznání ze strany zaměstnavatele a kolegů, lepší a rychlejší zvládnutí pracovních povinností (zefektivnění time managementu), harmonizace vnějších i vnitřních vztahů, sociální aspekty jako např. vytváření a posilování mezilidských vztahů, navýšení pocitu vlastní důležitosti a sebevědomí apod. To vše nám poukazuje na propojení zájmů

zaměstnavatele a zaměstnanců, které se mimo jiné slučují a potkávají právě v oblasti vzdělávání.

5.2 SWOT analýza pro oblast vzdělávání bankovních poradců

Přestože byla potřeba vzdělávání zaměstnanců prokázána v minulosti již nesčetněkrát, a to nejen mým výzkumem, stejně to není ještě velkému množství manažerů a někdy i jejich podřízeným zcela jasné. Výstupy mého empirického výzkum tedy doplním ještě o ukázkou dalšího nástroje, který může při rozhodování o tom, jestli vzdělávat či nikoli a pokud ano, tak v jaké míře a jakou formou, významným způsobem pomoci. Je jím SWOT analýza, která vždy zkoumá jakýkoliv záměr či situaci z pohledu vnějších příležitostí a hrozeb a vnitřních silných a slabých stránek. Výsledkem je přehledné schéma, v němž se orientujeme mnohem přehledněji a rychleji nežli při tzv. „rozhodování z hlavy“.

VNITŘNÍ ANALÝZA	
S Silné stránky	W Slabé stránky
Osobnostní i profesní potenciál většiny účastníků Ochota se dále vzdělávat Sebmotivace k osobnímu růstu a zlepšování pracovních výsledků Loajalita	Sebereflexe většiny účastníků Otevřenost vůči nadřízeným Schopnost rozpoznat priority
VNĚJŠÍ ANALÝZA	
O Příležitosti	T Hrozby
Možnost externích zdrojů financování (ESF) Rozvoj nových metod a technik vzdělávání Podpora top managementu banky v oblasti vzdělávání bankovních poradců	Ekonomická situace banky Vliv zahraničního vlastníka banky na strategii v oblasti vzdělávání a jeho financování Klientelismus a korupce při výběru dodavatele vzdělávacích služeb Fluktuace bankovních poradců

ZÁVĚR

Smyslem a podstatou této práce bylo prokázání významu důležitosti vzdělávání firemních bankovních specialistů v přímé návaznosti na efektivitu pro ně samotné a vytvoření manuálu pro úspěšnou realizaci tohoto vzdělávání. Práce je koncipována do pěti kapitol. První tři kapitoly se zabývají teoretickým vstupem do problematiky, vymezením pojmů z oblasti firemního vzdělávání dospělých a upozorňují na specifika vzdělávání firemních specialistů - bankovních poradců. Součástí teoretické části práce je i manuál tvořící přehlednou pomůcku pro racionální a efektivní nastavení vzdělávání a jeho realizaci pro obchodní pozice v bankovním sektoru a nejen v něm.

Zbývající dvě kapitoly pak tvoří praktickou část popisující dva konkrétní vzdělávací programy, v rámci nichž byl proveden empirický výzkum ohledně spokojenosti cílové skupiny účastníků s průběhem, obsahem, rozsahem vzdělávacích akcí včetně hodnocení lektora a celkové organizace obou vzdělávacích programů.

V rámci výzkumu byly použity a zkombinovány dvě základní metody - dotazníkové šetření mezi všemi účastníky a mystery shopping jako podpůrný nástroj sloužící k navýšení relevance vytvořených výstupů. Bakalářská práce obsahuje výstupní data srovnaná do tabulek včetně následné vizualizace pomocí zachycení získaných hodnot v grafech. Data získaná prostřednictvím obou metod byla pak ještě poměřena a vyhodnocena optikou autora, kterou tvoří jeho praktické zkušenosti z vlastního dlouholetého výzkumu probíhajícího v obdobné oblasti.

Výsledkem empirického výzkumu bylo zjištění velice pozitivního hodnocení ze strany účastníků obou vzdělávacích programů, které po korekci učiněné s ohledem na výstupy z mystery shoppingu a praktické zkušenosti autora bylo upraveno, což pozitivně ovlivnilo vypovídací hodnotu výstupů. Výstupy potvrdily potřebu rigorózního nastavení vzdělávání s neméně pečlivou a důslednou identifikací vzdělávacích potřeb, což velice úzce souvisí s mírou efektivity vzdělávání pro jednotlivé účastníky.

Závěrem této bakalářské práce lze konstatovat, že cíle bylo dosaženo a došlo k prokázání významu a důležitosti vzdělávání firemních bankovních specialistů v přímé návaznosti na efektivitu pro samotné zaměstnance a vytvoření manuálu pro úspěšnou realizaci tohoto vzdělávání. Závěrem též děkuji za odborné vedení pana prof. PhDr. Pavla Mühlpachra, Ph.D. a alespoň anonymě jednotlivým účastníkům vzdělávacích programů za vyplnění dotazníků a mystery shopperovi za jeho výzkum a následnou zprávu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- BARTÁK Jan. *Základní kniha lektora/trenéra*. Praha: Votobia, 2003. ISBN 80-7220-158-1.
- DVOŘÁKOVÁ Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7400-347-9
- KOCIANOVÁ Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3
- MASAAKI Imai. *Kaizen: Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1621-0.
- PALÁN Zdeněk. *Podnikové vzdělávání zasáhla recese*. *ManagerWeb* [online]. 11/2009. Dostupný na WWW: <[http://managerweb.ihned.cz/?p=T04000_d&article\[id\]=39173670](http://managerweb.ihned.cz/?p=T04000_d&article[id]=39173670)>.
- PETTY Geogrey. *Moderní vyučování*. Praha: Portál, 1996. ISBN 80-7178-070-7
- PLAMÍNEK Jiří. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0
- PRŮCHA Jan. *Pedagogická evaluace: hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1996. ISBN 80-210-1333-8
- SEDLÁČEK Tomáš. *Ekonomie dobra a zla*. Praha: 65. Pole, 2009. ISBN 978-80-903944-3-8.
- VODÁK Josef., KUCHARČÍKOVÁ Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-3651-8

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- [online] <http://cs.wikipedia.org/wiki/Andragogika>
- [online] <http://www.denik.cz/ekonomika/pruzkum-v-bankach-na-odpoved-e-mailem-si-pockate-i-tri-dny-20130711.html>
- [online] <http://www.hypoindex.cz/pruzkum-equa-bank-tri-ctvrtiny-klientu-bank-zvazuji-refinancovani-hypoteky/>
- [online] <http://www.businessvize.cz/planovani/smart-aneb-jak-definovat-cile>
- [online] <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/vzdelavani-jako-investice>
- [online] http://www.aivd.cz/sites/default/files/desatera_web.pdf
- [online] <https://www.balancemanagement.com/>
- [online] <http://www.mysteryshopping.cz/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník pro empirický výzkum

Příloha P II: Výsledky dotazníkového šetření

Příloha P III: Závěrečná zpráva z mystery shoppingu

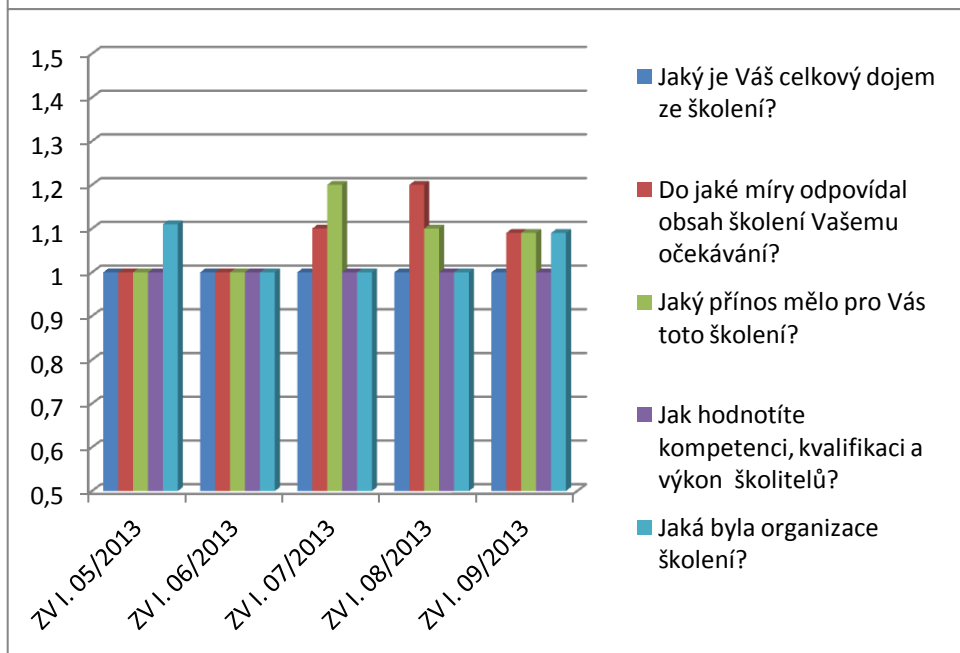
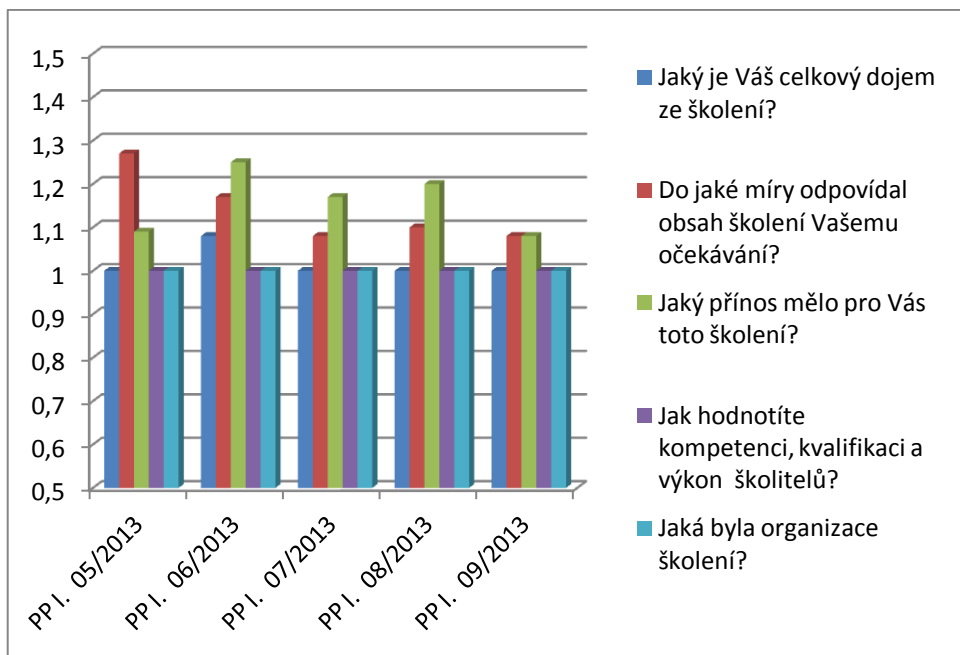
PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO EMPIRICKÝ VÝZKUM

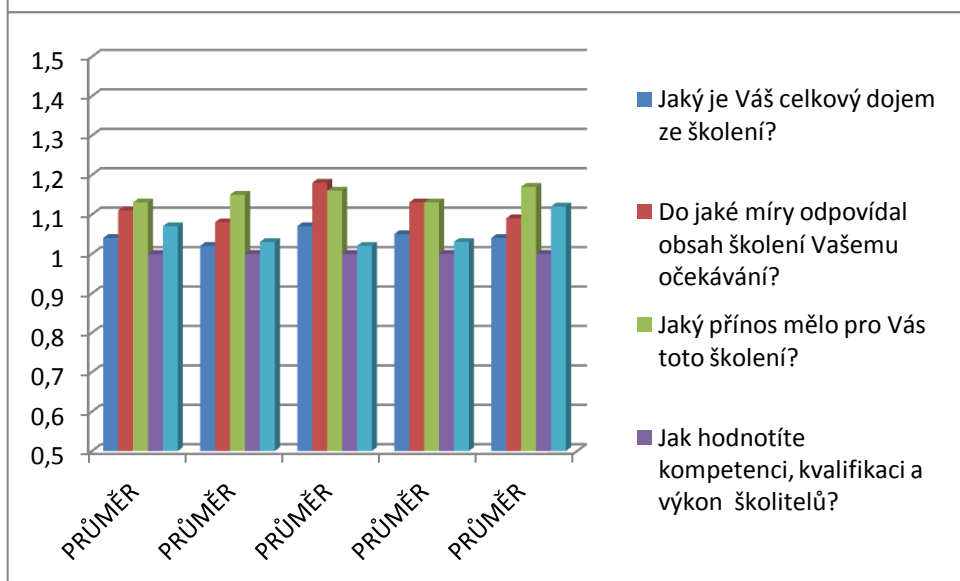
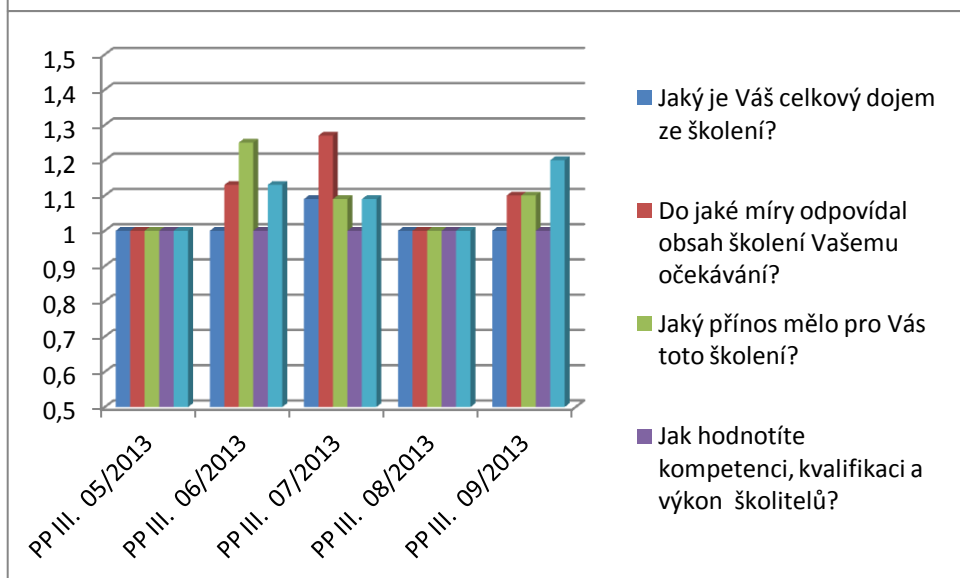
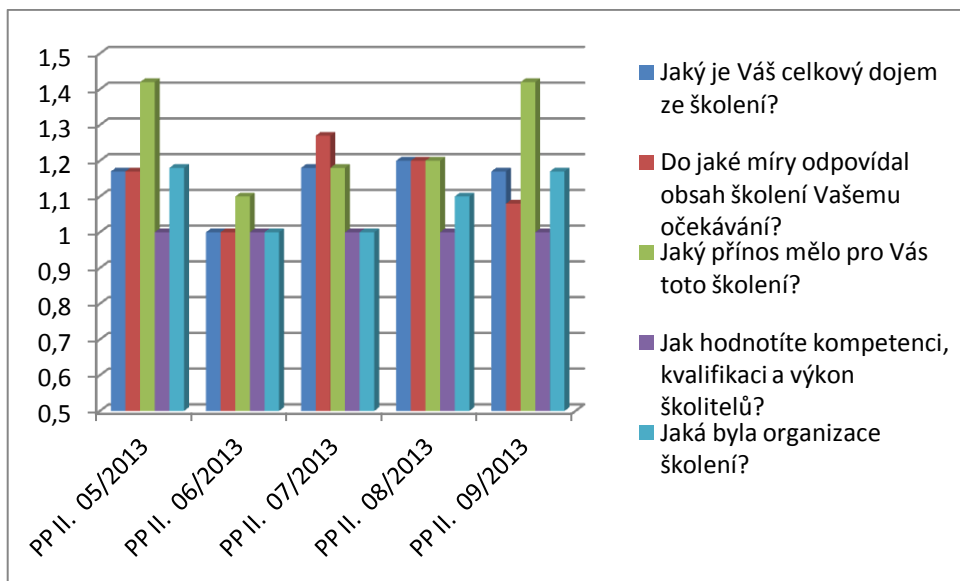
VYHODNOCENÍ SEMINÁŘE

Název kurzu:					
Školitel:					
Datum:					
Místo:					
Napište prosím vždy i slovní vyjádření. Děkujeme.			😊	🙂	😐
Jaký je Váš celkový dojem ze školení? (označte prosím X)					
✍️					
Do jaké míry odpovídal obsah školení Vašemu očekávání?					
✍️					
Jaký přínos mělo pro Vás toto školení?					
✍️					
Jak hodnotíte kompetenci, kvalifikaci a výkon školitelů?					
✍️					
Jaká byla organizace školení?					
✍️					
<u>Jakým školením by jste chtěl(a) v budoucnu pokračovat? Pozn. Zakroužkujte</u>					
✍️					
<u>Doplňte co není výše uvedeno a pomohlo vám by to? Včetně načasování tzn. které měsíce v roce 2013?</u>					
✍️					
Vaše jméno, příjmení a podpis:					

PŘÍLOHA P II: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Hodnotící dotazy:	ZV I. 05/2013	ZV I. 06/2013	ZV I. 07/2013	ZV I. 08/2013	ZV I. 09/2013
Jaký je Váš celkový dojem ze školení?	1	1	1	1	1
Do jaké míry odpovídal obsah školení Vašemu očekávání?	1	1	1,1	1,2	1,09
Jaký přínos mělo pro Vás toto školení?	1	1	1,2	1,1	1,09
Jak hodnotíte kompetenci, kvalifikaci a výkon školitelů?	1	1	1	1	1
Jaká byla organizace školení?	1,11	1	1	1	1,09
CELKEM	1,02	1	1,06	1,06	1,05
Hodnotící dotazy:	PP I. 05/2013	PP I. 06/2013	PP I. 07/2013	PP I. 08/2013	PP I. 09/2013
Jaký je Váš celkový dojem ze školení?	1	1,08	1	1	1
Do jaké míry odpovídal obsah školení Vašemu očekávání?	1,27	1,17	1,08	1,1	1,08
Jaký přínos mělo pro Vás toto školení?	1,09	1,25	1,17	1,2	1,08
Jak hodnotíte kompetenci, kvalifikaci a výkon školitelů?	1	1	1	1	1
Jaká byla organizace školení?	1	1	1	1	1
CELKEM	1,07	1,1	1,05	1,06	1,03
Hodnotící dotazy:	PP II. 05/2013	PP II. 06/2013	PP II. 07/2013	PP II. 08/2013	PP II. 09/2013
Jaký je Váš celkový dojem ze školení?	1,17	1	1,18	1,2	1,17
Do jaké míry odpovídal obsah školení Vašemu očekávání?	1,17	1	1,27	1,2	1,08
Jaký přínos mělo pro Vás toto školení?	1,42	1,1	1,18	1,2	1,42
Jak hodnotíte kompetenci, kvalifikaci a výkon školitelů?	1	1	1	1	1
Jaká byla organizace školení?	1,18	1	1	1,1	1,17
CELKEM	1,19	1,02	1,13	1,14	1,17
Hodnotící dotazy:	PP III. 05/2013	PP III. 06/2013	PP III. 07/2013	PP III. 08/2013	PP III. 09/2013
Jaký je Váš celkový dojem ze školení?	1	1	1,09	1	1
Do jaké míry odpovídal obsah školení Vašemu očekávání?	1	1,13	1,27	1	1,1
Jaký přínos mělo pro Vás toto školení?	1	1,25	1,09	1	1,1
Jak hodnotíte kompetenci, kvalifikaci a výkon školitelů?	1	1	1	1	1
Jaká byla organizace školení?	1	1,13	1,09	1	1,2
CELKEM	1	1,1	1,11	1	1,08
Hodnotící dotazy:	PRŮMĚR	PRŮMĚR	PRŮMĚR	PRŮMĚR	PRŮMĚR
Jaký je Váš celkový dojem ze školení?	1,04	1,02	1,07	1,05	1,04
Do jaké míry odpovídal obsah školení Vašemu očekávání?	1,11	1,08	1,18	1,13	1,09
Jaký přínos mělo pro Vás toto školení?	1,13	1,15	1,16	1,13	1,17
Jak hodnotíte kompetenci, kvalifikaci a výkon školitelů?	1	1	1	1	1
Jaká byla organizace školení?	1,07	1,03	1,02	1,03	1,12
CELKEM	1,07	1,06	1,09	1,07	1,08





PŘÍLOHA P III: ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA Z MYSTERY SHOPPINGU

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

(MYSTERY SHOPPING)

Období realizace:	květen – září 2013
Místo realizace:	INDOOR – vzdělávací akce na téma - Zpětná vazba a koučink - Profesionální prodej
Cílová skupina:	bankovní poradci – účastníci shora uvedených vzdělávacích akcí
Požadovaný výstup:	textové hodnocení a postřehy ohledně projevů účastníků v oblastech vymezených dále uvedenými otázkami: <ul style="list-style-type: none">• Jaký byl celkový dojem účastníků ze školení?• Do jaké míry odpovídal obsah školení očekávání účastníků?• Jaký přínos mělo toto školení pro účastníky?• Jak účastníci hodnotili kompetenci, kvalifikaci a výkon školitelů?• Jak účastníci hodnotili organizaci školení?• Jak účastníci hodnotí vzdělávacích aktivity v bance obecně?• Jak současné vzdělávání účastníky motivuje pro další vzdělávání?• Jakou mají účastníci potřebu se vzdělávat?• Jak jsou účastníci ochotni investovat do vzdělávání vlastní čas?

Jaký byl celkový dojem účastníků ze školení?

Hodnocení účastníků celkového dojmu ze školení mohlo být výrazně ovlivněno pohodovou a přátelskou atmosférou, kterou se podařilo lektorovi vytvořit na všech vzdělávacích akcích, kterých jsem se účastnil. Pokud se toto lektorovi podaří, účastníci mu často odpustí i různé nepřesnosti, chyby, menší odbornost či nesplnění cílů dané vzdělávací akce.

Někteří účastníci (odhaduji cca 10%) byli s formou i obsahem vzdělávacích akcí nespokojeni, ale v dotazníku uvedli hodnocení kvalitativně lepší, nežli byli jejich kuloární připomínky a stížnosti. Většinou se jednalo o zkušenější bankovní poradce, kteří tuto práci vykonávali již delší dobu. Účastníci, kteří evidentně v kariéře bankovního poradce teprve začínali, byli naopak nadšení a jejich motivace měla strmě stoupající tendenci.

Můj celkový dojem ze školení byl však také pozitivní, i když bych uvítal větší průnik do hloubky u některých témat a více praktických cvičení. Prostor pro zlepšení jsem také zaznamenal v kvalitě odpovědí na některé dotazy účastníků a následné ověření ze strany lektora ohledně porozumění jeho odpovědi. Osobně bych přiděлил hodnocení ve výši 1,5 až 2,0.

Relevanci dotazníkového šetření může snižovat zjištěný fakt, že písemné hodnocení účastníků - respondentů je o něco kladnější nežli ústní. Na základě zjištěných skutečností doporučuji korekci konečného výsledku o cca 20% směrem nahoru k záporným hodnotám hodnocení.

Do jaké míry odpovídal obsah školení očekávání účastníků?

Účastníci byli s obsahem školení vesměs spokojeni až na délku časové dotace, která byla k jednotlivým tématům přidělena. Pozitivně vnímám fakt, že by se chtěli většinou témat věnovat více, nežli bylo délkou přidělené časové dotace umožněno. Občas jsem zaznamenal i připomínku o tom, že témata byla zvolena dobře, ale úroveň nastavena spíše pro začínající nežli pokročilé. Opět již zmíněných cca 10% účastníků nebylo s obsahem vzdělávacích akcí spokojeno a zde se již někteří z nich odvážili tuto nespokojenost promítnout i do písemného hodnocení. Nutno však podotknout, že spíše v setinách až desetínách uvedených hodnot, takže v celkovém hodnocení se to příliš neprojevalo. Začínající bankovní poradci byli opět velice spokojeni.

Já osobně jsem byl s volbou témat spokojen a s některými účastníky deklarovanou nedostatečnou časovou dotací se plně ztotožňuji. Spokojenost s jednotlivými tématy přičítám ochotě účastníků se vzdělávat a velké šíři i hloubce vědomostí a dovedností potřebných pro výkon práce bankovního poradce. Osobně bych přidělil hodnocení ve výši 1,8 až 2,0.

Jaký přínos mělo toto školení pro účastníky?

Toto kritérium bylo účastníky hodnoceno nejhůře, ale v celkovém písemném hodnocení se to opět projevilo v mírnější podobě. Tak jako u předchozích kritérií i zde byli nejkritičtější zkušenější účastníci, kteří poukazovali na to, že mají pocit, že některé probírané techniky a nástroje nejsou v reálné praxi realizovatelné. Bohužel o tom hovořili pouze mezi sebou o přestávkách a ne s lektorem. Jak jsem již v úvodu poznamenal, školení bylo zábavné a pro účastníky to rozhodně nebyl ztracený čas, ale při různorodosti jednotlivých skupin nebylo možné nastavit hloubku a šířku předávaných znalostí a trénovaných dovedností tak, aby byli všichni uspokojeni v plné míře.

Za sebe jsem byl spokojen, ale nemohu predikovat, jak velký přínos bude mít školení v reálné praxi jednotlivých účastníků, a proto nebudu toto kritérium hodnotit číselně.

Jak účastníci hodnotili kompetenci, kvalifikaci a výkon školitelů?

Hodnocení lektora bylo i přes některé připomínky naprosto jednotné. Všichni účastníci všech vzdělávacích akcí ho hodnotili známkou 1,0. Možné nedostatky z jeho strany omlouvali již shora deklarovanými nedostatky vzdělávacího programu jako takového. Trochu to zavání imaginárním viníkem, protože lektor si s nimi vytvořil vesměs dobré vztahy a to mu vyneslo tak skvělé hodnocení, ale i to je součástí lektorské dovednosti.

Já bych lektora hodnotil známkou ve výši 1,2 až 1,5. Odbornost nemohu tolik posoudit, ale v koncepci a lektorských dovednostech jsem několik věcí ke zlepšení identifikoval.

Jak účastníci hodnotili organizaci školení?

Až na několik účastníků (odhaduji cca 5%) byli všichni spokojeni a ti, co nebyli, dělali na mne dojem, že nejsou spokojeni nikdy s ničím. Domnívám se tak proto, jelikož jedině, na co by si mohli stěžovat, byl menší (ale ne zcela malý) prostor vzdělávací místnosti, což bylo znát hlavně při praktických cvičeních. Toto však nikdo nekomentoval. Někomu se nelíbil časový harmonogram a jinému nechutnalo občerstvení. Vcelku však nám nic nechybělo a organizace každé akce, které jsem měl možnost se zúčastnit, byla v normě a tomu odpovídalo i hodnocení účastníků v dotaznících.

Jak účastníci hodnotí vzdělávacích aktivity v bance obecně?

Na toto téma jsem s celou řadou účastníků hovořil a i z některých poznámek během vzdělávacích akcí jsem vyrozuměl, že většina nových či novějších bankovních poradců je spokojena a téměř nemá výhrad. Snad jen to, že informací je často hodně v relativně krátkém časovém úseku. Od některých také zaznělo, že některé metody a techniky se obávají použít v praxi, protože mají pocit, že je dobře neovládají.

Zkušenější účastníci byli o něco více kritičtí. Uvítali by větší podporu ze strany svých nadřízených a vzdělávání by se nebránili, pokud by mohli spolupracovat na jeho koncepci a obsahu. Nespokojenost se i zde projevila hlavně ohledně nastavení náročnosti a velká část účastníků projevovала přesvědčení, že např. ohledně prodejních dovedností a komunikace je už asi těžko někdo naučí něco nového, co by mohli hned v praxi využít.

Jak současné vzdělávání účastníky motivuje pro další vzdělávání?

I zde je skupina začínajících bankovních poradců více motivovaná nežli jejich většinou starší a zkušenější kolegové, z nichž pouze cca 1/4 by přivítala další vzdělávací programy a většina ostatních má pocit, že vzdělávání vedené touto formou je zajímavé, zábavné, ale že je zdržuje od práce a především v oblasti měkkých dovedností jim nepřináší nic moc nového a v praxi použitelného. Vzdělávání by omezili na produktová a odborná témata.

Jakou mají účastníci potřebu se vzdělávat?

Začínající bankovní poradci ve velké většině pahnou po jakémkoliv vzdělávání a vidí v něm příležitost zvýšení svých příjmů. Ostatní se vzdělávání účastní spíše proto, že je tam vždy poše jejich nadřízený, ale většina z nich se tomu nebrání. Jak jsem již shora uvedl, za klíčové považují školení produktů a s nimi související odbornostní školení. Někteří se také zmiňovali o potřebě naučit se řídit svůj čas.

Jak jsou účastníci ochotni investovat do vzdělávání vlastní čas?

Odhaduji, že pouhá 1/3 účastníků bez ohledu jde-li o začátečníka či pokročilého by byla ochotna investovat do vzdělávání svůj vlastní čas. Obávám se, že pro ostatní je i samostudium zbytečnou ztrátou času. Tím, že bankovní poradci jsou z části odměňováni pouze za to, kolik získají nebo spravují klientů, čas věnovaný vzdělávání jim připadá neefektivně strávený.

ZÁVĚREČNÉ SHRNU TÍ

Vzdělávací program celkově hodnotím jako dobrý s výhradami, které jsem ve zprávě již uvedl. K lektorovi nemám také žádné významné výtky, ale asi bych pro další pokračování hledal spíše zkušenějšího praktika, který účastníky třeba nebude až tak bavit jako tento stávající, ale konečný výsledek by mohl být více hmatatelný.

Bankovní poradce, kteří byli účastníky obou vzdělávacích programů od května, až do září hodnotím kladně a přestože některé mé postřehy mohou ponížít relevanci jejich hodnocení, jsem přesvědčen, že pokud se s nimi bude v budoucnu správně pracovat, je v nich velký potenciál. Většina z nich si i velice váží, že pracuje právě pro tuto banku a vykazuje známky loajality v této branži tolik potřebné.