

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2012**

**EDITA FIALOVÁ**

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

## **NÁZEV STUDIJNÍHO OBORU**

Komunikace a lidské zdroje

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

**+420 841 133 166 / [info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)**

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

**NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

Analýza a hodnocení účinnosti vzdělávacího programu

**TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)**

Říjen 2012/ Červen 2012

**JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA**

Edita Fialová KLZ 04

**JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

Ing. Stanislav Hapal

**PROHLÁŠENÍ STUDENTA**

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: 31.3. 2012 Dolní Břežany

\_\_\_\_\_Edita Fialová\_\_\_\_\_

podpis studenta

**PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Stanislavu Hapalovi za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce. Panu Ing. Stanislavu Hapalovi bych chtěla vyjádřit své poděkování především za jeho vstřícnost, ochotu a odborné rady.

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

**+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz**

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**Analýza a hodnocení účinnosti  
vzdělávacího programu**

The Analysis and Evaluation of Efficiency of Educational Program

Autor: Edita Fialová

## **Souhrn**

Bakalářská práce se zabývá problematikou vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacího programu. Aby bylo možné mluvit o účinnosti vzdělávání, je třeba ho umět měřit a vyhodnocovat jeho přínosy neboli ověřovat návratnost vložených investic. Dalo by se očekávat, že podniky budou měření efektivnosti vzdělávacích programů věnovat velkou pozornost. Avšak není tomu tak. Tato oblast je českými podniky stále podceňována. Teoretická část této práce se zabývá strategickým, kompetenčním a systematickým přístupem ke vzdělávání a rovněž nás seznamuje s nástroji a přístupy k vyhodnocování účinnosti vzdělávacích programů. Praktická část se zabývá hodnocením účinnosti vzdělávacího programu ve vybrané telekomunikační společnosti, kde cílem vzdělávacího programu je zlepšit individuální znalosti a dovednosti vybraných prodejců (konzultantů), a tím i zvýšit jejich prodejní výsledky. Cílem práce je zhodnotit účinnost prezentovaného vzdělávacího programu a shromáždit zkušenosti společnosti, její osvědčené postupy a metody s vyhodnocováním efektivity vzdělávacích programů a doplnit je o vlastní postřehy, návrhy a doporučení. Podcílem práce je zjištění, zda společnost při vyhodnocování vzdělávání postupovala podle doporučených metod a postupů, které jsou předmětem teoretické části.

## **Summary**

The bachelor's thesis deals with the topic of evaluation of efficiency of educational program. To be able to describe the efficiency, it is necessary to find the ways to measure and evaluate the benefits and verify the payback of investments. The theoretical part deals with strategical, competency and systematical approach to education. It covers also the tools and approaches to evaluation of efficiency of educational programs. The practical part deals with the evaluation of efficiency of educational program in one chosen telecommunication company, where the improvement of individual knowledge and the skills of chosen sales representatives are the target of educational program, because it leads to the increase of sales results. The target is to evaluate the efficiency of described educational program and gather the experience of the company, proved processes and methods how to evaluate the efficiency and complete that with own recommendation and suggestions. The secondary target is to find out, whether the company uses by evaluation the procedures and methods described in the theoretical part.

**Klíčová slova:**

Školení, vzdělávací program, informační technologie, strategie, kompetence, účinnost, značková prodejna, konzultant, manažer.

**Keywords:**

Training, Educational Program, Informatic Technology, strategy, competency, efficiency, project, Brand-name Shop, Consultant, Manager.

**JEL Classification:**

M53 – Training

I21 – Analysis of Education

I25 – Education and Economic Development

O15 – Human Resources; Human Development; Income Distribution; Migration

# Obsah

1 Úvod a cíle.....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce.....	3
2.1 Firemní vzdělávání – terminologický kontext.....	3
2.2 Strategický přístup k firemnímu vzdělávání.....	4
2.2.1 Strategie, strategické řízení .....	4
2.2.2 Kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání .....	6
2.2.2.1 Řízení podle kompetencí.....	6
2.2.2.2 Kompetence, kompetenční model.....	6
2.3 Systematické a plánované firemní vzdělávání.....	7
2.3.1 Systém firemního vzdělávání .....	7
2.3.1.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb .....	8
2.3.2 Charakteristiky vyhodnocování vzdělávání .....	10
2.3.3 Přístupy a model vyhodnocování vzdělávání.....	11
2.3.3.1 Kirkpatrickův model evaluace .....	11
2.3.4 Posouzení efektivity vzdělávacích programů .....	12
2.3.4.1 Náklady na vzdělávání.....	12
2.3.4.2 Přínosy vzdělávání .....	13
2.3.4.3 Běžné přístupy k posuzování efektivity vzdělávání .....	14
2.3.4.4 Metoda 7 kroků .....	15
3 Praktická část - Hodnocení účinnosti vzdělávacího programu SERVE SMART .....	17
3.1 Východiska a terminologické ukotvení vzdělávacího programu .....	17
3.1.1 Definice vzdělávacího programu .....	17
3.1.2 ICT v České Republice .....	18
3.1.2.1 Člověk a informační technologie .....	18
3.1.2.2 ICT v České republice v číslech .....	19

3.1.3	Pojem „chytrý telefon“ .....	21
3.1.4	Prodejní kanály v oblasti ICT, značková prodejna .....	21
3.2	Koncepce a analýza vzdělávacího programu.....	22
3.2.1	Přípravná fáze.....	22
3.2.2	Realizační a vyhodnocovací fáze .....	24
3.3	Výsledky vzdělávacího programu a jejich interpretace.....	29
3.4	Návrhy a doporučení .....	33
4	Závěr.....	37
	Literatura .....	40
	Přílohy	



## **Seznam zkratk**

**ADSL** – *Asymmetric Digital Subscriber Line*, moderní technologie umožňující vysokorychlostní připojení k internetu prostřednictvím pevného připojení.

**EU** – *European Union*, je politická a ekonomická unie, kterou od posledního rozšíření v roce 2007 tvoří 27 evropských států s 500 milióny obyvatel, EU vznikla v roce 1993.

**ICT** – *Information and Communication Technologies*, informační a komunikační technologie jsou technologie založené na počítačích a moderních telekomunikačních službách umožňujících jejich uživatelům vytvářet, zpřístupnit nebo distribuovat informace a pracovat s nimi v digitální podobě.

**PDA** – *Personal Digital Assistant*, je ruční zařízení, nejčastěji vybavené dotykovým displejem a je poháněno operačním systémem.

**ROI** – *Return of Investment*, ukazatel rentability investic, který je odvozen z obecně používaných ukazatelů výnosnosti kapitálu (aktiv, majetku) a jeho výsledkem je procentuální návratnost investic.

**SERVE SMART** – je název pilotního vzdělávacího programu prezentované společnosti, který je určený pro konzultanty značkových prodejen, jehož úkolem je zajistit rozvoj komunikačních a obchodních dovedností, tedy zvýšit kvalitu prodeje směrem k zákazníkovi a pozitivně ovlivnit prodejní výsledky chytrých telefonů.

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Výsledné hodnocení spokojenosti se školením.....26

Tabulka 2 Obsah e-learningového školení určeného pro manažery konzultantů ...27

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Ukázka navigace v e-Academy .....	24
Obrázek 2 Přehled aktivit vzdělávacího programu .....	25
Obrázek 3 Vzdělávací potřeby .....	34

# 1 Úvod a cíle

V současné době informační technologie (také označovány jako ICT) hrají významnou roli v běžném životě každého člověka. V dnešní době ani neplatí, že společnosti poskytující ICT technologie a připojení k internetu udávají ceny a určují směr telekomunikačního trhu. Je to samotný zákazník, který ovlivňuje a určuje vývoj dnešního trhu. Společným cílem všech těchto ICT společností je boj o zákazníka a udržení svého postavení na trhu. Ambicí každé takové společnosti je pak se stát jedničkou na trhu. A která společnost má šanci v konkurenčním boji uspět? Rozhodně je to ta společnost, která zná potřeby trhu (zákazníků) a je schopná rychle reagovat na jejich potřeby. Jedině taková společnost má šanci přežít. Pravdou je, že takových ICT společností je na českém trhu hodně a zákazník má z čeho vybírat. Zákazník nerozhoduje jen podle ceny, důležitá je celková nabídka firmy a jeho chování. Co je tedy pro takovou společnost klíčové, aby uspěla v rychle se vyvíjejícím prostředí? Stejně jako na konci obchodního řetězce stojí zákazník, stejně tak je důležitý člověk na jeho začátku – a tím je prodejce. Nestačí mít tedy kvalitní a cenově zajímavý produkt, důležité je především umět ho prodat. Cestou k úspěchu těchto společností je tedy prodejce, který má potřebné znalosti a dovednosti a umí přesvědčit zákazníka.

**Objektem** této práce jsou právě prodejci telekomunikační společnosti (dále jen „konzultanti značkových prodejen“). **Předmětem** této práce je pro ně určený vzdělávací program a hodnocení jeho účinnosti. Práce se zabývá především pedagogickou účinností, tj. uspokojením vzdělávacích potřeb (cílů). Toto téma jsem si zvolila z důvodu jeho aktuálnosti a ožehavosti, neboť v mnoha českých podnicích je oblast evaluace vzdělávacích programů stále podceňována.

Práce má dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá tím, jak se z tradičního pojetí vzdělávání stává proces systematický a že k firemnímu vzdělávání již není možné přistupovat tak, jako by se nacházelo ve vakuu, tj. bez ohledu na ostatní procesy ve firmě. Jinými slovy teoretická část poskytuje nezbytný strategický, kompetenční a systematický úhel pohledu na vzdělávání pracovníků, který souvisí s vyhodnocováním efektivnosti vzdělávacích programů. Praktická část se zabývá vyhodnocením výsledků a účinnosti vzdělávacího programu ve vybrané společnosti.

Vybranou společností je známá telekomunikační společnost působící i na českém trhu. Společnost oficiálně souhlasí se zveřejněním tohoto vzdělávacího programu, avšak trvá na nezveřejnění jména společnosti. Z tohoto důvodu v této práci není uváděn reálný název společnosti ani jiné konkrétní informace. V práci je reálný název společnosti nahrazen fiktivní společností, která nese název UMO s.r.o. (dále jen společnost UMO).

**Výsledkem a zároveň cílem** této práce by mělo být zjištění, zda vzdělávací program splnil daná očekávání, tj. zda byly uspokojeny jeho vzdělávací cíle. Prvním cílem programu je zlepšení produktových znalostí, prodejních a obchodních dovedností zaměřených na prodej chytrých telefonů. Porovnávány jsou úrovně znalostí a dovedností před programem a po jeho skončení. Dalším vzdělávacím cílem je navýšení prodejů chytrých telefonů. Porovnávány jsou prodejní výsledky školených a neškolených konzultantů, a to před školením, v jeho průběhu a po školení.

Dílčím cílem této práce je detailní analýza a vyhodnocení přínosů vzdělávacího programu ve čtyřech klíčových oblastech podle Kirkpatrickova modelu evaluace a z toho plynoucí následné zjištění, zda společnost při plánování, realizaci a vyhodnocení programu využila všech doporučených postupů a metod spojených s vyhodnocováním, které jsou předmětem teoretické části.

K rozboru, vyhodnocení a k získání potřebných postojů týkajících se vyhodnocení účinnosti vzdělávacího programu je použito metody analýzy, komparace a syntézy. Pro zhodnocení celkové efektivity vzdělávacího programu je nutné poznat jednotlivé vzdělávací aktivity programu, zanalyzovat a vyhodnotit jejich dílčí výsledky (přínosy). Za tímto účelem bude nejprve proveden sběr sekundárních dat z vnitřních zdrojů společnosti získaných zejména studiem interních materiálů společnosti a z osobních setkání se zástupci společnosti UMO. Dále bude provedena analýza studované metodiky společnosti UMO a následně bude tato metodika porovnána se současnými teoretickými poznatky. Následovat bude syntéza takto získaných výsledků, kde půjde především o sledování souvislostí mezi dílčími výsledky vzdělávacího programu a o propojení jednotlivých výsledků do uceleného závěru, který bude korespondovat s cíli této bakalářské práce.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

### 2.1 Firemní vzdělávání – terminologický kontext

Firemní vzdělávání je hlavní nástroj rozvoje zaměstnanců, jehož prostřednictvím dochází k formování pracovních schopností zaměstnanců, ke zdokonalování profesní kompetentnosti firmy a zároveň k dosažení vyšší výkonnosti zaměstnanců.<sup>1</sup> Podle Bartoňkové<sup>2</sup> firemní vzdělávání zahrnuje jak vzdělávání uvnitř firmy (firmou organizované), tak i vzdělávání externí (na objednávku mimo podnik). V praxi jsou rozlišovány tři přístupy ke vzdělávání zaměstnanců:<sup>3</sup>

- organizování jednorázových a momentálních vzdělávacích akcí – jedná se o odstranění mezer (nedostatků ve výkonu) jednorázovými aktivitami, které však pro svoji nahodilost nemohou mít trvalý vzdělávací či rozvojový charakter;
- realizace systematického přístupu ke vzdělávání - jedná se o propojení firemní a personální strategie se systémem podnikového vzdělávání, které má zajistit dlouhodobější změnu v dovednostech a schopnostech zaměstnanců a dotýká se změn v jejich chování;
- přístup učící se organizace – jedná se o kontinuální a komplexní rozvoj lidí, kde se lidé učí průběžně.

Bartoňková<sup>4</sup> mezi nejširší a současně nejjednodušší vymezení firemního vzdělávání považuje definici: „*Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílů mezi tím, co je, a tím, co je žádoucí.*“ Podle autorky do firemního vzdělávání lze zahrnout: vzdělávání při nástupu do zaměstnání (orientace zaměstnance), prohlubování současných znalostí a dovedností zaměstnance (doškolení), příprava na nové povolání zaměstnance (přeškolení), návrat zaměstnance do zaměstnání po nějaké překážce a jeho opětovné zaškolení (profesní rehabilitace), zvyšování kvalifikace zaměstnance (rozvoj).

---

<sup>1</sup> KOUBEK, J. (2005). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, str. 238-239.

<sup>2</sup> BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 16.

<sup>3</sup> TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, str. 89.

<sup>4</sup> BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 11.

Mezi klíčové úkoly firemního vzdělávání patří (tamtéž, str. 19):

adaptace pracovních schopností zaměstnanců podle pracovních požadavků;  
zvyšování kompetentnosti zaměstnanců pomocí nepřetržitého rozvoje jejich  
pracovních schopností.

## 2.2 Strategický přístup k firemnímu vzdělávání

### 2.2.1 Strategie, strategické řízení

*„Každá firma je založena s určitou vizí jejich vlastníků a jejím posláním by mělo být tuto vizi naplnit.“*<sup>5</sup> Z výše uvedeného vyplývá, že strategie firmy vyjadřuje základní představy o dosažení firemních cílů a často je chápána jako cesta k naplnění vize společnosti.<sup>6</sup> Podle dostupných zdrojů<sup>7</sup> strategické řízení zahrnuje činnost zaměřenou na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy a jejími dostupnými zdroji a mělo by být chápáno jako návazný a nekončící proces, který začíná vymezením poslání firmy a jejich cílů. Strategické řízení dále pokračuje přes strategickou situační analýzu a končí definováním a implementací optimálních strategií, které mohou mít podobu strategického záměru firmy (tamtéž).

Na počátku formulace a tvorby vlastní strategie by mělo být určení dlouhodobých cílů podniku (tamtéž). Za jeden z hlavních cílů strategického řízení firmy lze považovat dosažení určité konkurenční výhody oproti ostatním firmám, které působí ve stejném podnikatelském prostředí. Konkurenční výhody je pak možné dosáhnout například prostřednictvím kvalitních technologií a služeb, efektivností výroby a vysokou produktivitou, nepřetržitým vývojem nových a inovací stávajících produktů atd. (tamtéž).

Užitečným nástrojem tvorby a implementace strategie je metodika Balanced Scorecard (dále jen BSC), která má zajistit porozumění strategii firmy ze strany zaměstnanců, a

---

<sup>5</sup> *Strateg.cz: Strategické řízení* [online]. [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategie\\_rizeni.html](http://www.strateg.cz/Strategie_rizeni.html).

<sup>6</sup> *Koučink firem: Strategie* [online]. 2011 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.koucinkfirem.eu/strategie-firmy.html>.

<sup>7</sup> *Koučink firem: Strategické řízení* [online]. 2011 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.koucinkfirem.eu/strategie-rizeni.html>.

tím zajistit i její úspěšnost<sup>8</sup>. „Jedná se o strategický manažerský systém měření a řízení výkonnosti, označovaný také jako systém vyvážených ukazatelů.“<sup>9</sup> Principem BSC je rozpracování a převádění poslání a vizí podniku do konkrétních cílů, do souboru měřítek a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti.<sup>10</sup> BSC propojuje každodenní operace firmy se strategií.<sup>11</sup> Vztahuje se k cílům a sleduje výkonnost organizace ze čtyř perspektiv - zákaznická, finanční, perspektiva učení se a růstu a perspektiva interních procesů a každá perspektiva má definované klíčové faktory úspěchu (tamtéž, str. 41). Propojením vzájemných vazeb příčin a důsledků těchto klíčových faktorů vzniká firmě možnost se soustředit na kritické klíčové prvky ve významných cílových oblastech firmy (tamtéž, str. 43). Koncepce BSC sleduje a měří aktivity firmy ze tří časových pohledů: „jaké to bylo včera, co uděláme dnes a jaké budou dopady na zítřek.“<sup>12</sup> Ohniskem jednotlivých perspektiv jsou cíle finanční, na které navazují cíle ostatních perspektiv (tamtéž, str. 42). V perspektivě učení se a růstu, která je pro naši práci stěžejní, jde především o růst jednotlivců i celého podniku a zároveň o dosažení cílů v ostatních třech perspektivách.<sup>13</sup> Metodika BSC je přínosná pro management i pro všechny zaměstnance firmy. Každý zaměstnanec ví, čím přispívá k plnění firemních cílů a jakým směrem má rozvíjet své schopnosti a dovednosti, aby přispěl k celkovému úspěchu firmy.

Popsaný model hraje významnou roli při definování firemní strategie a firemních cílů. Podle Plamínka<sup>14</sup> BSC je také vhodná metoda při volbě samotných témat vzdělávání, a to především při definování významu těchto témat. BSC totiž používá řeč, která je blízká majitelům a manažerům firmy - „zisk, tržby a náklady.“

---

<sup>8</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 18-19.

<sup>9</sup> BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 41.

<sup>10</sup> *Středoevropské centrum pro finance a management: Balanced Scorecard (BSC)* [online]. [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojPass=56>.

<sup>11</sup> BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 41.

<sup>12</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 55.

<sup>13</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 59.

<sup>14</sup> PLAMÍNEK, J. (2010). *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing, str. 73.



## 2.2.2 Kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání

Základem úspěšného a přitom finančně dostupného vzdělání je mít jasnou představu o kompetencích, které by jednotlivé typy zaměstnanců měli mít. Obecným cílem vzdělávání podle kompetencí je, aby každý školený zaměstnanec zvládal samostatně a efektivně své pracovní povinnosti a aby přispíval k dosahování firemních cílů.

### 2.2.2.1 Řízení podle kompetencí

Autory metodiky řízení podle kompetencí jsou J. Plamínek a R. Fišer.<sup>15</sup> Podle autorů se jedná o metodiku, která má zajistit získání potřebných kompetencí u konkrétních zaměstnanců a vyvážit jejich skutečné způsobilosti s požadavkami na způsobilosti, které vyžadují jejich pracovní místa. Jádrem této metodiky je přístup k vedení a řízení firmy, který je založen na souladu mezi možnostmi firmy a požadovanými výsledky a výsledkem této metodiky je pak soubor požadovaných kompetencí, které by měli lidé mít (tamtéž, str. 82).

### 2.2.2.2 Kompetence, kompetenční model

Kompetence je souborem znalostí, dovedností a chování, jejichž prostřednictvím zaměstnanci dosahují individuálních i firemních cílů.<sup>16</sup> Zároveň jsou jedním z kritérií hodnocení celkového výkonu zaměstnance (tamtéž, str. 82). Bartoňková termín „kompetence“ používá ve dvou základních významech:<sup>17</sup>

kompetence jako rozsah působnosti, pravomoc, oprávnění, povinnost;

kompetence jako způsobilost k úloze (tj. vnitřní kvalita člověka).

Kompetence se vždy vztahuje k nějaké činnosti, díky čemuž se projevuje v pozorovatelné rovině chování. To je jedním z nejdůležitějších přínosů kompetenčního

---

<sup>15</sup> BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 82.

<sup>16</sup> BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 84.

<sup>17</sup> Tamtéž.

přístupu. Různé kompetence lze uspořádat podle určitého klíče a vytvořit tzv. model kompetencí.<sup>18</sup> Model kompetencí představuje ve firmě jakýsi pomyslný "most", který propojuje práci samotnou s hodnotami a principy organizace (tamtéž, str. 96). Popis práce určuje, co má člověk dělat, zatímco hodnoty a principy organizace představují návod, jak má člověk jednat.<sup>19</sup>

Uplatňováním kompetenčního přístupu je zkvalitněna personální práce ve společnosti, jsou upevňovány a propagovány firemní hodnoty a zároveň je usnadňována práce manažerů a personalistů při výběru, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců.<sup>20</sup>

## 2.3 Systematické a plánované firemní vzdělávání

Za nejefektivnější investice do lidských zdrojů lze považovat realizaci systematických vzdělávacích projektů. Systém takového vzdělávání funguje na principu dlouhodobosti a kontinuitnosti a je propojený s praxí. Plán vzdělávání proto musí vyplývat ze strategie společnosti a je nezbytný pro udržení zaměstnanců i společnosti na trhu a pro další růst. Cílem vzdělávání je pak vytvořit efektivní vzdělávací programy, které budou zaměřené na odstranění nedostatků ve výkonnosti firmy a budou fungovat i po ukončení vzdělávacího programu.

### 2.3.1 Systém firemního vzdělávání

Systematické vzdělávání je chápáno jako cyklus opakujících se aktivit – „*identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování*“, které vycházejí ze zásad politiky vzdělávání a sledují cíle strategie vzdělávání.<sup>21</sup> Výsledky z jednotlivých cyklů jsou využívány v cyklech návazných, a tím dochází k průběžnému zlepšování vzdělávání.

---

<sup>18</sup> BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 95.

<sup>19</sup> *Skills [online]. 2012 [cit. 2012-02-12]. Vzdělávací a poradenská společnost. Dostupný z WWW: <http://www.skills.cz/?i=226/kompeteneni-modely>.*

<sup>20</sup> BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 82.

<sup>21</sup> BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 109-110.

### 2.3.1.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Téměř každý odborný zdroj uvádí, že identifikace vzdělávacích potřeb je nejkritičtější a nejdůležitější fáze projektování vzdělávací akce. Chyba provedená v analýze může ovlivnit celkový výsledek vzdělávací akce. Analýza potřeb vzdělávání je chápána jako sběr informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníka a o jeho výkonu.<sup>22</sup> Informace získané analýzou jsou poté porovnávány s očekávanou úrovní (tamtéž, str. 118). Výsledkem analýzy je podle výše uvedených autorů „zjištění mezer ve výkonnosti“, které lze odstranit vzděláváním či jinými motivačními faktory. Bartoňková ve své publikaci uvádí zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb:<sup>23</sup>

- údaje o firmě (firemní cíle, výrobní plány, nové technologie atd.);
- údaje o pozici (popisy pracovních míst a jejich specifikace, konzultace s manažery, požadavky manažerů na vzdělávání a další);
- údaje o pracovníkovi (výsledky školení, hodnocení, testů).

Při dobře provedené analýze lze téměř detailně odhadnout potřeby organizace neboli očekávanou výkonnost firmy. Bartoňková uvádí dvě možnosti provedení identifikace vzdělávacích potřeb: (tamtéž, str. 122).

- formou dotazníků, rozhovorů, pozorování – jsou zjišťovány vzdělávací potřeby pracovníků či souvisejícího okolí;
- pomocí kompetenčního přístupu ke vzdělávání – jsou zjišťovány požadavky na pracovní místo.

Dobře odvedená analýza vzdělávacích potřeb může přinést následující užitky:<sup>24</sup>

- Navrhne vhodný rozsah potřeb vzdělávání
- Určí cílové skupiny pro vzdělávání
- Navrhne obsah a formy vzdělávání
- Navrhne realizační postupy vzdělávání
- Odhadne efektivnost vynaloženého času na vzdělávání

---

<sup>22</sup> BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 118.

<sup>23</sup> BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 121.

<sup>24</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 128.

Na proces analýzy vzdělávacích potřeb lze navázat interpretací výsledků analýzy vzdělávacích potřeb. V této fázi je možné definovat cíle vzdělávací akce, konkrétní obsah a témata. Plamínek<sup>25</sup> ve své publikaci uvádí, že je velice snadné udělat chybu v zadání (v cíli, v tématech) a zvolit chybný směr rozvoje. Podle něj jediným skutečně spolehlivým návodem pro definování vhodného obsahu jsou především „*rozdíly mezi očekávaným a skutečným výkonem a požadovanými a skutečně existujícími lidskými zdroji.*“<sup>26</sup>

Výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání je plán vzdělávání, který by měl obsahovat odpovědi na následující otázky: <sup>27</sup>

Jaká bude cílová skupina účastníků vzdělávací akce?

Jaké vzdělávací metody a techniky jsou vhodné pro konkrétní typ vzdělávací akce?

Která vzdělávací agentura bude zvolena?

Kdy, kde a jakým způsobem se vzdělávací akce uskuteční a jakým způsobem se bude realizovat její hodnocení?

Po ukončení plánovací fáze je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit, které jsou v souladu s plánem vzdělávání. Do realizační fáze je nutné také zahrnout tzv. předkalkulaci neboli předběžný propočet ekonomické výhodnosti vzdělávací akce a následné monitorování, že akce probíhá podle plánu a podle předem stanoveného rozpočtu.<sup>28</sup>

Pro splnění cíle této bakalářské práce má klíčový význam identifikace potřeb vzdělávání, stanovení jeho cílů a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu. Tyto fáze vzdělávání rozhodují o průběhu vlastního procesu vzdělávání a o jeho účinnosti. Z tohoto důvodu se tato práce více zabývá právě výše uvedenými fázemi systematického vzdělávání.

---

<sup>25</sup> PLAMÍNEK, J. (2010). *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing, str. 65.

<sup>26</sup> Tamtéž.

<sup>27</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 96.

<sup>28</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 175.

### 2.3.2 Charakteristiky vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání je poslední a velmi důležitou součástí systematického vzdělávacího procesu, která nemůže fungovat samostatně a izolovaně. Vyhodnocovací proces není možné začít hodnocením přínosů či nákladů vzdělávací akce, ale již samotným definováním cílů vzdělávací akce, které, jak již bylo řečeno, vycházejí z podnikové strategie a podnikových cílů. Záměrně se proto tato práce nejprve zabývá strategickým a systematickým přístupem k firemnímu vzdělávání, které jsou chápány jako nezbytná východiska pro posuzování efektivnosti vzdělávacích programů.

Co si tedy představit pod vyhodnocováním vzdělávání? Je možno říci, že se jedná o získání zpětné vazby (informací) o účincích vzdělávacího programu. Prostřednictvím vyhodnocování vzdělávacího programu lze měřit „*celkové přínosy a náklady programu, neboli ověřovat návratnost investic.*“<sup>29</sup> A právě vyhodnocování může výrazně pomoci při odstraňování pochyb zejména u manažerů, kteří jsou zodpovědní za proces vzdělávání ve firmě. Podle Vodáka a Kucharčíkové<sup>30</sup> lidé se vyhodnocování vyhýbají, neboť jim činí problémy oddělit změny ve výkonnosti, které byly vyvolány vzděláváním či jinými motivačními faktory (např. nové technologie apod). Podle nich lze právě tyto faktory rozlišit např. za pomoci (tamtéž, str. 128):

kontrolních skupin – jde o skupinu, která není vzdělávána a její výkon je srovnáván s výkonem skupiny, která vzdělávána je;  
odborných odhadů – jde o odhady nárůstu výkonu vzdělávacími aktivitami;  
zpětné vazby – jde o zjišťování názorů okolí na to, zda došlo ke zlepšení požadovaných dovedností v důsledku vzdělávání (např. zpětná vazba od zákazníků).

---

<sup>29</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 128.

<sup>30</sup> Tamtéž.

### 2.3.3 Přístupy a model vyhodnocování vzdělávání

Vodák a Kucharčíková<sup>31</sup> zmiňují, že při hodnocení účinků vzdělávání je doporučeno využívat více přístupů a úhlů pohledu, které umožní sledovat chování, výkonnost, spokojenost účastníků, a to před školením, v průběhu a po jeho ukončení. Podle autorů před školením je možné sledovat například počet přihlášených osob na konkrétní akci. Po školení se sleduje spokojenost účastníků s akcí či zachycená změna znalostí nebo dovedností na konci akce. S odstupem času se měří především schopnost lépe řešit simulované či reálné situace a snaha využívat nové poznatky v praxi. V praxi je dále sledován vliv na chování lidí či vliv na změnu výkonnosti (tamtéž, str. 137).

#### 2.3.3.1 Kirkpatrickův model evaluace

Mezi nejčastěji používaný model vyhodnocování lze považovat Kirkpatrickův model evaluace. Zmíněný model se zabývá zkoumáním přínosů vzdělávací akce ve čtyřech klíčových oblastech.<sup>32</sup>

„*Reakce.*“ Touto úrovní vyhodnocování je zjišťováno, jak se lidem školení líbí a jak vnímají pro sebe jeho přínos. Na konci programu je obvykle účastníky vyplňován dotazník, kterým je vyjádřena míra spokojenosti s obsahem, prostředím, metodami atd.

„*Učení.*“ Touto úrovní vyhodnocování je zjišťováno, čemu se účastníci na školení naučili. Metoda umožňuje měřit množství získaných znalostí. Měření je realizováno porovnáním vstupního a výstupního testu znalostí. Za pomoci testů a dotazníků před a po vzdělávací aktivitě je možné sledovat změny postojů účastníků vzdělávání. Bohužel neexistuje vždycky jistota, že učení je skutečně důležité vzhledem k potřebám účastníka. Účastníci mohou správně vyplnit testy, ale nemusí dokázat správně realizovat poznatky v praxi, a naopak.

„*Chování.*“ Touto úrovní lze zjistit dopady procesu učení na výkonnost. Existuje několik způsobů jak hodnotit, zda dochází k transferu dovedností na

---

<sup>31</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 136.

<sup>32</sup> BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 186-188.

konkrétní druh práce. Většinou se jedná o pozorování vybraných odborníků, kteří hodnotí pracovní výkon před a po školení.

„*Výsledky*.“ Tato úroveň vyhodnocování se zaměřuje na dopady učení, tedy na dosahování podnikových cílů. Vodák a Kucharčíková zmiňují<sup>33</sup>, že současné podniky většinou opomíjejí hodnocení na vyšších úrovních, protože jim činí velké problémy vyhodnocovat oblasti „chování“ a „výsledky“ (podle Kirkpatricka).

### 2.3.4 Posouzení efektivity vzdělávacích programů

K posouzení celkové efektivity vzdělávacích programů je nutné provést podrobnou analýzu nákladů a přínosů. Bartoňková<sup>34</sup> dělí efektivitu vzdělávacích programů na efektivitu pedagogickou (tj. zda jsou programem splněny cíle vzdělávání, jeho očekávání) a efektivitu ekonomickou (tj. zda je akce z hlediska nákladů a přínosu výnosná či ztrátová).

#### 2.3.4.1 Náklady na vzdělávání

Firma sama rozhoduje, jaké náklady na vzdělávací program bude sledovat a do jakých podrobností půjde.<sup>35</sup> Rozhodnutí však musí být učiněno před vlastní realizací vzdělávacího programu. Obecně lze náklady na vzdělávací akci rozdělit na náklady fixní a náklady variabilní.<sup>36</sup> Mezi náklady fixní lze považovat například náklady na lektory, nájemné, parkovné, poštovné atd. Náklady variabilní jsou například náklady spojené s cestováním, stravováním, ubytováním a jsou upravovány podle počtu účastníků. Jak již bylo řečeno, pro firmu je důležité se zabývat i předkalkulací nákladů, která umožní včas odhalit nadlimitní položky, a tak průběžně řídit efektivitu vzdělávací

---

<sup>33</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 139.

<sup>34</sup> BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 181.

<sup>35</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 164.

<sup>36</sup> BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 186.

akce. V příloze 1 je uveden příklad výpočtu předpokládaných nákladů účastníka vzdělávacího programu.

#### 2.3.4.2 Přínosy vzdělávání

Primárním cílem každé vzdělávací akce je zajistit přínos neboli přidanou hodnotu poskytovaného vzdělávání. Pro manažery je však jednodušší sledovat náklady vzdělávací akce a podle nákladů rozhodovat o její efektivitě. Podle Vodáka a Kucharčíkové<sup>37</sup> je však nesprávné posuzovat efektivitu pouze na základě vyčíslených nákladů. Autoři uvádějí, že vhodnější a efektivnější je nejdříve sledovat přínosy (užitky) vzdělávání a pak jeho náklady (tamtéž, str. 166). Jak ale zjistit přínosy ze vzdělávání? V praxi je obtížné vyčíslit některé druhy přínosů ze vzdělávacích aktivit. V takovém případě se přínosy musí odhadovat nebo kvantifikovat prostřednictvím jiných ukazatelů (tamtéž, str. 167). Například spokojenost zákazníků lze vyhodnotit podle počtu získaných nových zákazníků a výkonnost zaměstnance je měřitelná přes jeho produktivitu práce, nepřítomnosti v práci atd.<sup>38</sup> Přínosy je dále možné dělit na přínosy finanční a přínosy kvalitativního charakteru.<sup>39</sup> Přínosy, které mohou být kvantifikovány a mohou produkovat finanční hodnotu, mohou být vyjádřeny například počtem chyb, které mají být odstraněny nebo stížnostmi zákazníků a časem potřebným k řešení a odstraňování příčin těchto stížností. Mezi kvalitativní přínosy lze zařadit například spolupráci v týmu, morálku zaměstnanců či stanovování priorit (tamtéž, str. 169). Všechny výše uvedené přínosy lze sledovat v různých časech. Některé lze monitorovat ihned po vzdělávací aktivitě, některé s odstupem času. Při vyhodnocování efektivity vzdělávací akce je nutné počítat s oběma hledisky.

---

<sup>37</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 166.

<sup>38</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 168.

<sup>39</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 168-169.



### 2.3.4.3 Běžné přístupy k posuzování efektivity vzdělávání

Vyhodnocení efektivity vzdělávání není možné v současné době podceňovat. Management obecně nejvíce slyší na číselné vyjádření přínosů vzdělávacích programů. Chce-li firma být úspěšná v silném konkurenčním prostředí, musí se neustále zlepšovat, musí tedy investovat do rozvoje svých zaměstnanců. A aby se firma mohla zlepšovat, musí umět měřit efektivitu vložených investic. Bohužel většina podniků používá zastaralé a neefektivní nástroje měření výkonnosti, kterými není možné zachytit změny, které nastaly v důsledku vzdělávání.<sup>40</sup> Investice do lidského kapitálu jsou založeny na stejném principu jako investice do kapitálu fyzického – firma investuje své příjmy ve prospěch budoucích zisků (tamtéž, str. 171). V případě vzdělávání se jedná o porovnání nákladů na vzdělávací program a přínosů, které z investice vyplývají (tamtéž, str. 172). Vodák a Kucharčíková<sup>41</sup> definují běžný postup hodnocení investic, který lze uplatnit i ve vzdělávání. Postup je následující: *„stanovení nákladů na investici, odhad budoucích výnosů, které investice přinese, stanovení úrokové míry, použití konkrétní metody hodnocení investic.“*

Při hodnocení efektivity investic se používá celá řada metod. K běžným a nejobvykleji používaným metodám patří:<sup>42</sup> *„metoda rentability (výnosnosti) investic, metoda návratnosti, výpočet čisté současné hodnoty, výpočet vnitřního výnosového procenta.“*

#### **Metoda rentability (výnosnosti) investic:**

Podle Vodáka a Kucharčíkové<sup>43</sup> metoda rentability investic je nejčastěji používaná metoda k posouzení efektivity vložených financí. Tato metoda je použitelná po malé úpravě i k hodnocení efektivity investic do vzdělávání. Podle výše uvedených autorů ukazatel rentability investic (Return of Investment – ROI) *„je odvozen z obecně používaných ukazatelů výnosnosti kapitálu (aktiv, majetku) a jeho výsledkem je procentuální návratnost investic.“* Základem je jednoduchý vzorec: (tamtéž, str. 172).

---

<sup>40</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 171.

<sup>41</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 172.

<sup>42</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 173.

<sup>43</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 172.

$$\text{ROI} = \frac{\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{investovaná částka}}$$

Většina firem své vzdělávací aktivity plánuje až po přidělení zdrojů, které plynou z výsledků hospodaření firmy.<sup>44</sup> Tato cesta však není nejvhodnějším řešením. Přístupem za pomoci ROI lze určit očekávanou efektivitu a potřebné zdroje na vzdělávací program.<sup>45</sup> Následně podle výsledných průběžných přínosů programu je možné vzdělávací program dofinancovat podle původního plánu, pozastavit či na něj vyžádat další zdroje (tamtéž, str. 173).

#### 2.3.4.4 Metoda 7 kroků

Jak již bylo řečeno, ke zjišťování návratnosti investic do vzdělávání je nutné umět vyčíslit finanční vstupy a přínosy ze vzdělávacích aktivit. Podle Vodáka a Kucharčíkové<sup>46</sup> úskalí tohoto procesu spočívá především „v *určení finanční hodnoty přínosů učení*.“ Uvedení autoři popisují metodu 7 kroků, která usnadňuje určit přínosy učení v peněžních hodnotách.<sup>47</sup> Prvním krokem této metody je definování chyby, nedostatku, která má být odstraněna vzděláváním (například jedna chyba, stížnost zákazníka). Druhým krokem dochází k přiřazení peněžní částky ke každému nedostatku. Třetí krok poukazuje na výpočet nedostatku (např. počty stížností před realizací vzdělávacího programu). Čtvrtý krok doporučuje zohlednit i vedlejší související faktory, které mohou ovlivnit výkonnost. Pátý krok se soustředí na výpočet změny ve výkonnosti po realizaci programu. Šestým krokem dochází k vyčíslení roční hodnoty účinku změny výkonnosti za jednotku a sedmým krokem je možné zjistit zpětnou návratnost vložených investic.

---

<sup>44</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 173.

<sup>45</sup> Tamtéž.

<sup>46</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 175.

<sup>47</sup> Tamtéž.

Existuje řada principů, podle kterých by mělo být hodnocení vzdělávání prováděno. Dodržet všechny teoretické postupy je určitě obtížné, v praxi firemního vzdělávání někdy dokonce i nemožné. Při hodnocení vzdělávání by mělo být proto pamatováno na následující zásady:<sup>48</sup>

hodnocení by mělo být plánováno v době, kdy jsou zjišťovány vzdělávací potřeby;

hodnocení by mělo zkoumat přínosy vzdělávací akce z více pohledů – užitečný je například model evaluace podle Kirkpatricka;

důležitá je i praxe školitelů a pracovníků lidských zdrojů s vyhodnocováním vzdělávání a se stanovováním měřitelných cílů.

Při hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacího programu nelze ani zapomínat na vedlejší faktory, které často ovlivňují výsledky vzdělávání. Těmito faktory jsou myšleny například motivace pracovníků se vzdělávat, klima v podniku, kvalifikace pracovníků a další. Dalo by se očekávat, že podniky budou měření efektivnosti vzdělávacích programů věnovat velkou pozornost. Avšak opak je pravdou. Podle dostupné literatury<sup>49</sup> vzdělávání vyhodnocuje pouze kolem 35 % firem. Příčin je více. Vodák a Kucharčíková<sup>50</sup> uvádějí, že podniky nemají dostatečnou praxi s vyhodnocováním, manažerům chybí potřebná úroveň schopností a dovedností a manažeři rovněž více řeší běžné činnosti firmy namísto práce na strategické úrovni.

---

<sup>48</sup> BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 192.

<sup>49</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 188.

<sup>50</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 188-189.

### **3 Praktická část - Hodnocení účinnosti vzdělávacího programu SERVE SMART**

Předmětem mého zájmu v této práci je hodnocení účinnosti konkrétního vzdělávacího programu, a proto se tato část práce zabývá metodikou vyhodnocování účinnosti vzdělávání ve vybrané společnosti a porovnáním této metodiky s dříve uvedenými teoretickými poznatky. Kapitola má tedy shromáždit zkušenosti společnosti UMO, její osvědčené zásady, postupy a metody s vyhodnocováním efektivnosti vzdělávacích programů a doplnit je o vlastní postřehy, návrhy a doporučení.

Jelikož cílem programu je podpořit prodej chytrých telefonů, následující subkapitoly jsou zaměřeny na obecnou definici vzdělávacího programu, na seznámení s oborem informační technologie, dále na statistické údaje týkající se tohoto oboru a na stručnou charakteristiku pojmů „chytrý telefon“ a „prodejní kanály v ICT oblasti“. Další subkapitoly této praktické části práce se zabývají již samotným popisem a rozбором vzdělávacího programu, jeho jednotlivými fázemi (přípravná, realizační a vyhodnocovací). Zbývající kapitoly jsou zaměřeny na interpretaci dílčích i celkových výsledků, které vycházejí z dostupných měření účinnosti vzdělávacího programu a na návrhy a doporučení ke zlepšení.

#### **3.1 Východiska a terminologické ukotvení vzdělávacího programu**

##### **3.1.1 Definice vzdělávacího programu**

Podle metodiky společnosti UMO<sup>51</sup> vzdělávací program **SERVE SMART** je pilotní vzdělávací projekt určený pro konzultanty značkových prodejen, jehož vzdělávací aktivity mají zajistit zlepšení jejich komunikačních a obchodních dovedností, a tím i pozitivně ovlivnit jejich prodejní výsledky u klíčového produktu společnosti. Klíčovým produktem se rozumí chytrý telefon.

---

<sup>51</sup> UMO. (2011). *Interní materiály vzdělávacího programu SERVE SMART* Praha: UMO.

Vzdělávací program SERVE SMART vychází z firemní strategie, a tou je stát se nejuznávanějším poskytovatelem ICT produktů a služeb a zvýšit konkurenceschopnost firmy na trhu. K naplnění této strategie má společnost definované dlouhodobé a krátkodobé cíle, které souvisejí s rozvojem zaměstnanců a zlepšením jejich stávajícího výkonu. Vzdělávací program SERVE SMART je převzatý z centrály společnosti UMO a v původní podobě je realizovaný i na českém trhu této společnosti. Pilotně je realizovaný na výběrovém vzorku konzultantů a manažerů značkových prodejen z důvodu otestování vhodnosti a efektivnosti vzdělávacího programu. Výsledky z pilotního programu jsou použity pro další rozhodování o jeho pokračování na další cílové skupiny.

### 3.1.2 ICT v České Republice

#### 3.1.2.1 Člověk a informační technologie

Podle Rabušicové a Rabušice<sup>52</sup> důležitý faktor plnohodnotného začlenění člověka do společnosti je znalost práce s počítačem, přístup k internetu či používání elektronické pošty. Úspěšnost jedince ve společnosti je stále více podmiňována přístupem k potřebným informacím. Většina informací je v současné době dostupná elektronicky nebo prostřednictvím elektronických sítí. Efektivní využití informační technologie se tedy stává jednou z podstatných dovedností všech lidí a k tomu je základní a nutnou podmínkou běžná dostupnost ICT.<sup>53</sup> A jaká je tedy role poskytovatele ICT služeb? Různá. Firmy mohou nabízet odlišné produkty, jiné služby. Úspěch firmy ale vždy závisí na lidech, které firma zaměstnává a kteří jsou v kontaktu se zákazníkem.

---

<sup>52</sup> Srov. RABUŠICOVÁ, Milada, RABUŠIC, Ladislav. *Učíme se po celý život?: O vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. s. 143.

<sup>53</sup> Srov. RABUŠICOVÁ, Milada, RABUŠIC, Ladislav. *Učíme se po celý život?: O vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. s. 146.

### 3.1.2.2 ICT v České republice v číslech

„První myšlenka mobilního telefonu, která ale byla velice vzdálena dnešnímu mobilnímu telefonu, je stará přes 60 let (1947).“<sup>54</sup> Z uvedeného internetového zdroje je zřejmé, že hlavní rozmach mobilních telefonů byl na konci 20. století. Mobilní telefony se za posledních deset let rychle rozšířily a začaly nabízet i další funkce. Velkým objevem bylo především posílání SMS. Avšak vývoj šel dál a mobilní telefon se rozšířil o další funkce a stal se multifunkčním zařízením. Příkladem jsou i typy telefonů jako smartphone – chytrý telefon nebo PDA – osobní digitální asistent. Současný mobilní telefon dnes plní funkci výpočetního zařízení, které poskytuje nejrůznější aplikace.

Číslo, to je významný ukazatel, podle kterého můžeme vyjádřit velkou popularitu mobilních telefonů. Obecně ICT technologie mají zásadní vliv na obyčejného člověka a v současné době asi nenajdeme mnoho podobných převratných vynálezů. Podle údajů Českého statistického úřadu<sup>55</sup> byl vývoj ICT technologií v České republice zpočátku mírně opožděný, avšak v současnosti je již na srovnatelné úrovni v rámci EU i celého světa. Počátkem 90. let minulého století byla v ČR pevná telefonní linka základním telekomunikačním prostředkem. V roce 1990 bylo aktivováno 15,7 pevných linek na 100 obyvatel v ČR. Tento počet se neustále zvyšoval a vrcholil v roce 2001 na čísle 37,8 registrovaných pevných linek na 100 obyvatel. Od roku 1995 začal nástup mobilních telefonů, který zvrátil velmi rychlým tempem počet registrací ve svůj prospěch. V roce 1995 by poměr pevných linek a mobilních telefonů 23,2 ku 0,5 na 100 obyvatel a v roce 2000 byl již poměr obrácený ve prospěch mobilních telefonů - 37,7 ku 42,3 na 100 obyvatel. V roce 2010 bylo registrováno 136,6 mobilů na 100 obyvatel, což je téměř 137 % tzv. penetrace trhu mobilními telefony. Zároveň v tomto roce počet pevných linek klesl na 17,9 na 100 obyvatel, což je návrat do stavu z počátku 90. let. Z předchozích údajů je zřejmé, že za 15 let od nástupu mobilních telefonů došlo k obrovskému rozšíření mobilních telefonů v České republice a že tento vývoj má významný vliv na běžný život.

---

<sup>54</sup> Java Micro Edition (JME): Java v mobilních aplikacích: Mobilní telefony – historie a rozmach mobilního průmyslu [online]. 2010 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://jme.jpweb.cz/mobilni-telefony-historie-a-rozmach-mobilniho-prumyslu>.

<sup>55</sup> Český statistický úřad: Vybrané základní ukazatele o telekomunikační a internetové infrastruktuře v České republice [online]. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/0802.pdf](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0802.pdf).

Podobný vzrůstající trend lze sledovat i v oblasti vybavenosti počítačem a připojením k internetu v českých domácnostech. Podle údajů Českého statistického úřadu<sup>56</sup> v roce 1990 mělo doma počítač 2,5 % domácností, v roce 2000 jich bylo 17,9 % a v roce 2010 vlastnilo počítač již 59,3 % domácností. Penetrace počítačů v domácnosti narostla za 20 let o 56,8 procentních bodů. V roce 2001 mělo připojení k internetu 5,8 % domácností a v roce 2010 připojení mělo již 56% domácností. Za 9 let v tomto případě penetrace narostla o 50,2 procentních bodů.

V souvislosti s výše uvedenými poznatky je zajímavé ještě zmínit vývoj v oblasti výdajů českých domácností za ICT vybavení a služby, neboť se jedná o důležité ukazatele ekonomického vývoje ICT trhu.<sup>57</sup> Například v roce 2000 byl nárůst průměrných výdajů české domácnosti za ICT celkem (průměr na osobu za rok) 2805 Kč, v roce 2010 to bylo 5854 Kč. Dalším rostoucím ukazatelem je i vývoj podílu výdajů za ICT na celkových čistých vydáních domácností, kdy v roce 2000 byl výše uvedený podíl 2,52 % a v roce 2010 podíl byl 4,50 %. Za deset let došlo tedy k nárůstu podílu téměř o 100 %. Na základě výše uvedených ukazatelů lze udělat závěr, že výdaje domácností za ICT stále rostou, a to i přesto, že v některých oblastech je ICT trh již přesycen. Příčinou nárůstu výdajů domácností je stále se rozšiřující nabídka služeb s tzv. přidanou hodnotou.

V současné době je na českém trhu mnoho společností, které nabízejí ICT služby. Všechny tyto společnosti mají společného jmenovatele. Tím je boj o zákazníka. Úspěch či neúspěch telekomunikačních společností závisí na produktech, cenách, službách, ale především na kvalitních lidech, kteří samotné produkty a služby nabízejí. A právě společnosti, které si uvědomují tuto skutečnost a investují do rozvoje svých zaměstnanců, mohou uspět na konkurenčním trhu. Jinými slovy budoucnost je především v proškolených prodejcích, kteří mají potřebné znalosti o produktech, umí přesvědčit a efektivně prodat.

---

<sup>56</sup> Český statistický úřad: *Počítač a internet v českých domácnostech* [online]. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/0803.pdf](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0803.pdf).

<sup>57</sup> Český statistický úřad: *Výdaje domácností za ICT vybavení a služb* [online]. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/0804.pdf](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0804.pdf).

### 3.1.3 Pojem „chytrý telefon“

Podle dostupných internetových zdrojů<sup>58</sup> chytrý telefon lze považovat za mobilní telefon, který má další rozšířené funkce porovnatelné s počítači. To je dáno tím, že má plnohodnotný operační systém, pomocí kterého může uživatel používat různé aplikace. Chytré telefony mají obvykle větší obrazovku než obyčejný mobilní telefon a plnohodnotnou klávesnici. Chytré telefony mají větší nároky na hardware, mají výkonnější procesor a větší operační paměti. Jsou proto prodávány i s vyšší cenou.

### 3.1.4 Prodejní kanály v oblasti ICT, značková prodejna

Hlavními prodejními kanály v oblasti ICT jsou přímý a nepřímý prodej. S těmito kanály je možné se setkat v různých oblastech trhu. Rozdíl je v cestě, kterou se prodáváný produkt (zboží, služba) dostane ke koncovému zákazníkovi. Přímé prodejní kanály firem prodávají své produkty a služby přímo koncovým zákazníkům (obchodní zástupci, **značkové prodejny** apod.). Naopak v případě nepřímého prodeje se pracuje s prodejními kanály obchodních partnerů a jiných třetích stran, které až následně (zprostředkovaně) prodávají produkty a služby koncovému zákazníkovi. V tomto případě nejde o přímý prodej produktu koncovému zákazníkovi.<sup>59</sup> Např. franchising, dealerský prodej, prodej prostřednictvím distributorů, e-shop, door-to-door prodej atd.

Podle Hammonda<sup>60</sup> je značková prodejna „*místo, které je speciálně upravené v souladu se značkou (brandem) jejího majitele/zřizovatele, které je zřizováno za účelem uspokojování potřeb zákazníků a prodeje produktů, služeb a technologií.*“

V současnosti společnost UMO disponuje optimalizovanou sítí kompletně redesignovaných 67 značkových prodejen pokrývajících celou Českou republiku.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> Java Micro Edition (JME): Java v mobilních aplikacích: Mobilní telefony – historie a rozmach mobilního průmyslu [online]. 2010 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://jme.jpweb.cz/mobilni-telefony-historie-a-rozmach-mobilniho-prumyslu>.

<sup>59</sup> Srov. CICHELLI, David J. *Compensating the Sales Force: A Practical Guide to Designing Winning Sales Compensation Plans*. New York: McGraw-Hill, 2004. s. 49

<sup>60</sup> Srov. HAMMOND, Richard. *Chytré vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 126.

<sup>61</sup> UMO. (2011). Interní materiály vzdělávacího programu SERVE SMART. Praha: UMO.



Společností UMO je považován tento prodejní kanál za klíčový, a proto také velká pozornost je věnována rozvoji zaměstnanců, kteří se podílejí na jeho chodu.

Objektem mého zájmu v této práci jsou konzultanti značkových prodejen, kteří jsou v přímé osobní interakci se zákazníkem, tedy lidé z přímého prodeje.

## 3.2 Koncepce a analýza vzdělávacího programu

Pro splnění cíle mé práce je nutné program nejdříve představit, definovat jeho cíle, popsat jednotlivé fáze a dílčí aktivity programu. Jinými slovy tato část práce je východiskem pro lepší pochopení následujících subkapitol, které jsou zaměřené na samotné vyhodnocení účinnosti vzdělávacího programu.

Vzdělávací program SERVE SMART probíhá ve třech fázích: **přípravná, realizační a vyhodnocovací**. Jednotlivé fáze programu představují soubory činností, které jsou logicky řazené a návazné a mají vykonavatelům vzdělávacího programu pomoci při plánování. Jednotlivé fáze a činnosti programu jsou představeny v následujícím textu.

### 3.2.1 Přípravná fáze

Společností UMO je realizován již vytvořený vzdělávací program. Proto v přípravné fázi jde především o „převzetí“ vzdělávacího programu SERVE SMART na český trh a o překlady všech souvisejících školících materiálů. Do této fáze je zahrnuto i definování cílů programů, sestavení kritérií pro vyhodnocování, metodická a organizační příprava jednotlivých vzdělávacích aktivit programu a jejich načasování. V této době jsou rovněž definovány cílové skupiny vzdělávacího programu a současně probíhá veškerá potřebná komunikace o programu. Tuto fázi lze považovat za časově nejnáročnější. Výsledkem této fáze je vytvoření celkového konceptu vzdělávacího programu.

**Podle metodiky společnosti UMO<sup>62</sup> koncept vzdělávacího programu SERVE SMART má následující podobu:** Princip programu SERVE SMART je založený na absolvování několika etap vzdělávacích aktivit, které jsou zaměřené na rozvoj prodejních a obchodních dovedností s cílem podpořit prodej chytrých telefonů. Jedná se o sledování a měření znalostí a dovedností před školením a po školení a o porovnávání prodejních výsledků před školením, v jeho průběhu a po školení. Mezi sebou jsou zároveň porovnávány výsledky dvou cílových skupin – tzv. přístup kontrolní skupiny. Výše uvedený přístup zahrnuje porovnání výkonnosti skupiny (pilotní), která je součástí vzdělávacího programu, a skupiny, která vzdělávání neabsolvuje. Prodejní výsledky jsou vyhodnocovány před školením (červen a červenec 2011), během školení (srpen 2011) a po školení (září a říjen 2011).

Pilotní skupina účastníků vzdělávacího programu je v následujícím složení:

Počet konzultantů:	46
Počet manažerů:	10
Počet značkových prodejen	10

Vzdělávací program je definován s těmito cíli:

- zvýšení prodejů chytrých telefonů;
- zlepšení prodejních a obchodních dovedností a produktových znalostí týkajících se chytrých telefonů;
- podílení se na obsahovém zlepšení programu pro další cílové skupiny.

Účinnost vzdělávacího programu je vyhodnocována dle těchto klíčových kritérií:

- poměr prodeje chytrých telefonů k celkovému počtu telefonů;
- poměr chytrých telefonů na všech službách prodejny;
- úspěšnost absolvování produktového školení a školení prodejních dovedností;
- zlepšení úrovně kompetencí – orientace na zákazníka, efektivní komunikace.

---

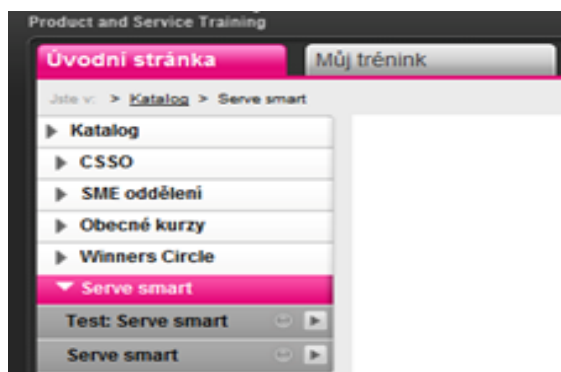
<sup>62</sup> UMO. (2011). Interní materiály vzdělávacího programu SERVE SMART. Praha: UMO.

Program SERVE SMART zahrnuje pět vzdělávacích aktivit:

- vstupní testování znalostí produktu a prodejních technik (před školením);
- vstupní školení zaměřené na rozvoj požadovaných prodejních dovedností a produktových znalostí zaměřené na prodej chytrých telefonů (e-learning);
- rozvojová část pro manažery konzultantů (e-Academy Live);
- výstupní testování znalostí produktu a prodejních technik (po školení);
- ověřování získaných znalostí a dovedností po školení (rozvojový závazek).

Program je spravován prostřednictvím elektronické aplikace e-Academy, která je primárně využívána pro e-learning a další e-vzdělávací aktivity. Součástí této aplikace jsou informace o projektu, on-line vstupní a výstupní testy a jejich výsledky, interaktivní e-learningové školení, živé školení pomocí videokamery, hodnotící formuláře a jejich výsledky, výsledky z koučinku, rozvojové závazky, reporting a další. Na obrázku 1 je znázorněn elektronický přístup k projektu SERVE SMART v e-Academy.

Obrázek 1: Ukázka navigace v e-Academy a přístup k projektu SERVE SMART



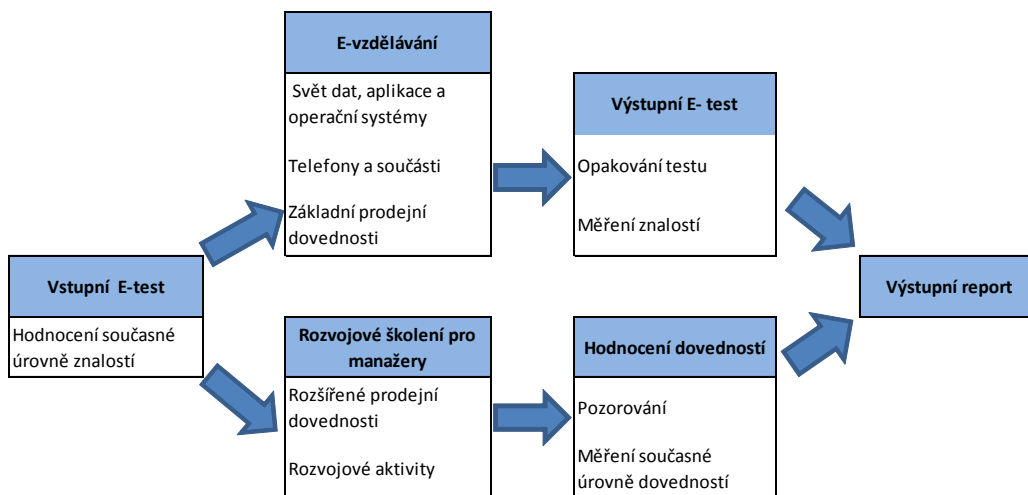
*Pramen: UMO. (2011). Interní materiály vzdělávacího programu SERVE SMART. Praha: UMO*

### 3.2.2 Realizační a vyhodnocovací fáze

Realizační a vyhodnocovací fáze vzdělávacího programu se zabývají realizací a hodnocením jednotlivých aktivit vzdělávacího programu, které tvoří jeho strukturu. Seznam všech pěti aktivit programu je uveden v subkapitole 3.2.1. V dalším textu jsou

stručně představeny jednotlivé vzdělávací aktivity programu a jejich výstupy. Průběh aktivit je graficky zobrazen na obrázku 2.

Obrázek 2: Přehled aktivit vzdělávacího programu



*Pramen: UMO. (2011). Interní materiály vzdělávacího programu SERVE SMART. Praha: UMO*

**Vzdělávací aktivita 1** je zaměřena na vstupní testování produktových znalostí a prodejních dovedností konzultantů a manažerů značkových prodejen prostřednictvím e-Academy aplikace (viz podkap. 3.2.1).

Sledovaným výstupem této aktivity je jmenný seznam konzultantů a manažerů a jejich procentuální úspěšnost vstupního znalostního testu (viz příloha 1).

**Vzdělávací aktivita 2** zahrnuje e-learningové školení, které má dvě části. První část je zaměřená na získání technických informací o produktu, na související technologie a aplikace. Školení nese název: „Svět dat“. Druhá část školení se týká rozvoje prodejních a obchodních dovedností zaměřených na prodej chytrých telefonů a má název „Ideální prodejní proces“. Pro příklad uvádím obsah jedné části tohoto prodejního školení:

Zahájení prodejního procesu – co je potřeba udělat? Oční kontakt, úsměv, pozdrav, poděkování za vyčkání, pochopení zákaznickovy situace – empatie, pozitivní první dojem, získání důvěry

Zahájení prodejního procesu – jak toho dosáhnout? Se zákazníkem je nutné navázat oční kontakt, tím se mu projevuje zájem o něj. Úsměvem lze navodit pozitivní atmosféru. Pokud se jedná o "nepříjemného" zákazníka, úsměv může odstranit i část negativních emocí. Pozdravem se zdvořile uvítá zákazník na prodejně, pozdrav patří mezi standardy slušného chování. Dosažením pozitivního prvního dojmu se získá i zákaznickova důvěra. Projevení empatie lze chápat jako stavění se na stranu zákazníka

Zahájení prodejního procesu – POZOR na: Dokončováním předchozího prodejního procesu, kdy v obchodě již stojí nový zákazník, se dává najevo nezájem o nového zákazníka. Tímto postojem lze lehce ztratit zákazníka ihned na začátku prodejního procesu. "Omlouvám se za čekání". Touto větou se dává zákazníkovi najevo, že něco není v pořádku. Je lepší se zákazníkem komunikovat ihned po vstoupení do prodejny.

Sledovaným výstupem této aktivity je hodnocení spokojenosti účastníků s výše uvedeným školením (viz tabulka 1). Zpětná vazba na školení je zjišťována pomocí dotazníků spokojenosti.

Tabulka 1: Výsledné hodnocení spokojenosti se školením

	5	4	3	2	1	Počet odpovědí	Výsledné hodnocení
Pochopení tématu	29	13	3	0	1	46	<b>4,50</b>
Užitečnost tématu	30	9	6	0	1	46	<b>4,46</b>
Množství informací	23	15	5	2	0	45	<b>4,31</b>
Srozumitelnost	25	13	7	0	0	45	<b>4,40</b>
Struktura informací	23	16	6	0	0	45	<b>4,38</b>
Grafická úprava	28	13	2	1	0	44	<b>4,55</b>
Video přenos	24	8	5	1	0	38	<b>4,45</b>
Audio přenos	16	8	7	0	1	32	<b>4,19</b>

Komentář k tabulce 1: E-learningové školení je hodnoceno 46 účastníky, dotazník obsahuje 8 škálových otázek s bodovou stupnicí 1 - 5 (5bodů velmi dobrý – 1 bod nepřijatelný). Průměrná známka je 4,40. Nejlépe je účastníky hodnoceno grafické zpracování školení (4,55), vhodnost a užitečnost vybraného tématu (4,50). Naopak nejhorší výsledky jsou zaznamenány v kvalitě množství informací (4,31).

*Pramen: UMO. (2011). Interní materiály vzdělávacího programu SERVE SMART. Praha: UMO*

**Vzdělávací aktivita 3** je určena manažerům konzultantů značkových prodejen. Manažeři absolvují jednak produktové školení zaměřené na zopakování technických informací o chytrých telefonech. Dále absolvují tzv. rozvojovou aktivitu, která je učí předávat potřebné know-how a nastavovat a vyhodnocovat dílčí cíle s konzultanty související s projektem SERVE SMART. Obě části školení jsou realizovány pomocí e-Academy Live, což je platforma umožňující „živé“ školení s trenérem pomocí internetového rozhraní z jakéhokoliv počítače a kdekoliv. Ukázka obsahu rozvojového školení je popsána v tabulce 2.

Tabulka 2: Obsah e-learningového školení určeného pro manažery konzultantů

Bariéry	Co brání v prodeji chytrých telefonů	Bloky, předsudky s určitými typy zákazníků, špatné zkušenosti z předchozích neúspěšných prodejů, nezkušenost s používáním chytrého telefonu
Typy v rozvoji	Co se osvědčuje v rozvoji	Pravidelné intenzivní rozvojové aktivity, průběžné ověřování znalostí u konzultantů, denní reporting plnění, výměna best practices v rámci týmu, znalost chytrých telefonů
Předání na konzultanty	Rozvojové aktivity	Týdenní briefy, pravidelné meetingy, rozvojové schůzky, následky obchodních případů

Komentář k tabulce 2: V prvním sloupci jsou definovány oblasti, na které je výše uvedené školení zaměřeno (co se bude učit). V druhém sloupci jsou uvedena klíčová

témata, která budou školená a rozebírána během školení. Třetí odstavec obsahuje praktické návody, řešení a jiná doporučení k probíraným tématům (co a jak má být děláno v praxi). Uvedená témata úzce souvisejí s programem SERVE SMART. Jejich vyučováním má být zajištěno, že manažeři budou umět předávat produktové znalosti týkající se chytrých telefonů na konzultanty a budou umět rozvíjet své podřízené v potřebných oblastech.

Pramen: UMO. (2011). Interní materiály vzdělávacího programu SERVE SMART. Praha: UMO

Sledovaným výstupem této aktivity je hodnocení spokojenosti manažerů se školením. Zpětná vazba na školení je zjišťována pomocí dotazníků spokojenosti, kde je hodnocena kvalita a obsah „živého“ školení. Nejčastější pozitivní a negativní reakce na školení jsou:<sup>63</sup>

velmi dobrá myšlenka školit živě pomocí internetového rozhraní, osobní kontakt s lektorem, možnost diskutovat o problémech a situacích, je to levné a šetří náš čas, určitě lepší než klasická e-learningová forma, možnost rychlé zpětné vazby, rychlé a účinné;  
pomalé připojení, málo času.

**Vzdělávací aktivita 4** má zajistit výstupní testování úrovně získaných produktových znalostí a prodejních dovedností po absolvování dílčích školení.

Sledovaným výstupem této aktivity je jmenný seznam konzultantů a manažerů a jejich procentuální úspěšnost výstupního znalostního testu (viz příloha 2).

**Vzdělávací aktivita 5** je zacílena na zhodnocení toho, zda je zajištěno využití naučených dovedností v praxi.

---

<sup>63</sup> UMO. (2011). *Interní materiály vzdělávacího programu SERVE SMART*. Praha: UMO.

Sledovaným výstupem této aktivity je rozdíl ve výkonnosti konzultantů a zlepšení jejich prodejních a obchodních dovedností a produktových znalostí po absolvovaném školení. Společností UMO jsou za tímto účelem využívány tři hodnotící metody.<sup>64</sup>

Rozvojový závazek je seznam činností, dovedností a cílů, který jsou konzultanti zavázáni zavádět po návratu ze školení do praxe. Závazek je každý měsíc vyhodnocován. Je zjišťováno, k jakému zlepšení dochází a v čem. Cíle v rozvojovém závazku musí být měřitelné, dovednosti a znalosti musí obsahovat bodovací stupnici, aby rovněž byly vyhodnotitelné. Formulář rozvojového závazku je součástí přílohy 3.

Náslechem obchodních případů, kdy konzultant je pozorován svým manažerem při obchodním jednání se zákazníkem. Součástí procesu je vyhodnocování toho, jaké dovednosti konzultanta jsou přeneseny ze školení do praxe.

Hodnocení pracovního výkonu – řízení podle kompetencí. Společnost UMO sleduje a vyhodnocuje rozvoj těchto kompetencí: orientace na zákazníka, zaměření na výsledky, efektivní komunikace.

### **3.3 Výsledky vzdělávacího programu a jejich interpretace**

V rámci realizační a vyhodnocovací fáze jsou detailně popsány dílčí vzdělávací aktivity programu a jejich sledované výstupy. Tyto výstupy jsou následně zkoumány z hlediska jejich přínosů ve čtyřech oblastech: přínosy ve výsledcích, přínosy v učení, přínosy v reakcích a přínosy v chování účastníků programu. Další text je zaměřen na podrobná hodnocení těchto dílčích oblastí.

#### **Přínosy ve „výsledcích“**

Jak již bylo řečeno, jedním z hlavních cílů prezentovaného vzdělávacího programu je zvýšit prodeje chytrých telefonů u sledované skupiny konzultantů, kteří absolvují vybrané vzdělávací aktivity zaměřené na rozvoj prodejních dovedností a produktových

---

<sup>64</sup> UMO. (2011). *Interní materiály vzdělávacího programu SERVE SMART*. Praha: UMO.



znalostí. Prvně tedy bude věnována pozornost vyhodnocení přínosů v požadovaných firemních ukazatelích, kterými jsou - poměr prodeje chytrých telefonů k celkovému počtu prodaných telefonů a poměr chytrých telefonů na všech službách značkové prodejny. Výsledky těchto ukazatelů jsou sledovány u skupiny vybraných konzultantů před vzdělávacím programem, v jeho průběhu a po jeho ukončení a porovnávány s výsledky kontrolní skupiny konzultantů, která není zahrnutá do vzdělávacího programu (tabulka prodejních výsledků je v příloze 4). Co se týče prvního ukazatele před školením, lze pozorovat téměř shodné prodejní výsledky u skupiny konzultantů a kontrolní skupiny. V průběhu školení poměr prodaných chytrých telefonů k celkovému počtu telefonů je 78% u skupiny konzultantů a 79 % u kontrolní skupiny – tedy kontrolní skupina dokonce prodala více chytrých telefonů než skupina školených konzultantů. V prvním měsíci po školení je viděn nárůst prodejů o 2 procentní body v prospěch skupiny konzultantů, v druhém vyhodnocovacím měsíci naopak pokles prodejů o 3 procentní body v neprospěch skupiny konzultantů. Druhý ukazatel, který sleduje poměr prodaných chytrých telefonů na všech službách prodejny, vykazuje podobné výsledky. Nečekaně největší nárůst je dosažen před školením, a to o 3 procentní body v prospěch konzultantů a po školení naopak nejsou zaznamenány u tohoto ukazatele žádné prodejní rozdíly mezi konzultanty a skupinou kontrolní. Jaké jsou příčiny těchto téměř vyrovnaných prodejních výsledků skupiny konzultantů a kontrolní skupiny? Proč jsou zaznamenány tak nízké nárůsty prodejů chytrých telefonů po školení v porovnání s očekáváním? Jsou společností vhodně definovány cíle vzdělávacího programu a cesty k jejich splnění? Odpovědi na výše uvedené otázky se pokusme najít v následujících analýzách.

### **Přínosy v „učení“**

Vyhodnocování dalších výstupů je zaměřeno na číselné vyjádření toho, čemu se účastníci naučili během e-learningového školení zaměřeného na rozvoj produktových znalostí a obchodních a prodejních dovedností a koresponduje s dalším cílem této práce. V našem případě je porovnávána úspěšnost konzultantů při absolvování vstupního (před školením) a výstupního znalostního testu (po školení). Průměrná úspěšnost všech vybraných konzultantů vstupního testu je 72% a průměrná úspěšnost výstupního testu je 75%. Je tedy zaznamenáno minimální zlepšení úrovně znalostí, nárůst znalostí je pouze

o **3 procentní body**. Tyto ukazatele udávají, zda dochází k přenosu znalostí a dovedností na účastníky a zda získání nových dovedností nebo znalostí je přímo spojeno s učební zkušeností. Vodák a Kucharčíková<sup>65</sup> uvádějí, že tato metoda vyhodnocování má i své slabé stránky. Podle autorů nelze s jistotou určit, zda účastníci školení se vždy na školení dozvědí, co potřebují. Ani správné vyplnění testů neznamená, že účastníci jsou schopni získané poznatky aplikovat v praxi.<sup>66</sup> Účastníci se mohou více soustředit na správné vyplnění testu, než na získání nových poznatků (tamtéž, str. 146).

Z výše uvedených číselných výstupů v oblasti učení je patrné, že po absolvovaném školení není u konzultantů prokázáno viditelné zlepšení prodejních a produktových znalostí, jak je očekáváno. Může tento výsledek mít i vliv na nízké nárůsty prodejů chytrých telefonů po školení? Určitě ano. Příčinou obou neúspěchů může být například nevhodně zvolený obsah či forma této vzdělávací aktivity. Konkrétní příčiny je možné sledovat v dalších oblastech vyhodnocování.

### **Přínosy v „reakcích“**

Jaké jsou tedy reakce účastníků na vzdělávací program? Společnost UMO se zabývá zjišťováním spokojenosti s dílčími akcemi vzdělávacího programu a dále sledováním spokojenosti s celkovým vzdělávacím programem. Pokud vycházíme z dílčích výsledků vzdělávacích aktivit, tak e-learningové produktové školení a školení prodejních dovedností je hodnoceno průměrnou známkou **4,40** (ze stupnice 1-5, 5 bodů velmi dobrý – 1 bod nepřijatelný), což se zdá být relativně dobrý výsledek.<sup>67</sup> Zajímavé jsou především výsledky u otázek týkajících se vhodnosti a užitečnosti vybraného tématu (4,50) a využitelnosti probíraných témat v praxi (4,46).<sup>68</sup> Výše dosažené výsledky poukazují na skutečnost, že účastníci jsou s touto vzdělávací aktivitou spokojeni, že účastníky je dobře hodnocen obsah i volba témat. Přes tyto pozitivní ohlasy účastníků však není vidět zlepšení ve znalostech a dovednostech konzultantů po absolvování vzdělávací aktivity. Příčiny těchto neočekávaných výsledků je možné hledat u

---

<sup>65</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 146.

<sup>66</sup> Tamtéž.

<sup>67</sup> UMO. (2011). *Interní materiály vzdělávacího programu SERVE SMART*. Praha: UMO.

<sup>68</sup> Tamtéž.

samotných účastníků školení, tedy v dotaznících, které jsou účastníky vyplňovány po každé vzdělávací akci a na závěr celého vzdělávacího programu. Podle Vodáka a Kucharčíkové<sup>69</sup> je třeba důkladně zvážit, kdy sběr a analýzu dotazníků použít. Podle výše uvedených autorů bezprostřední zpětná vazba po vzdělávací aktivitě může být ovlivněna vztahem, který se vytvoří mezi účastníky a lektory. Vyhodnocení s určitým časovým odstupem umožní zjistit, jak účastníci získané poznatky využívají v praxi.

Na základě získaných komentářů od účastníků programu lze za klíčové nedostatky považovat například chybné načasování projektu (v době dovolených, dlouho po zavedení chytrých telefonů na trh), s tím související nedostatečná analýza potřeb účastníků školení, nejednoznačné a nedostatečné formulování cílů vzdělávacího programu, chybně zvolené cesty vedoucí ke splnění cílů programu – ne vše je řešitelné vzděláváním, nedostatečné zapojení samotných účastníků do přípravy vzdělávacího programu.

### **Přínosy v „chování“**

Poslední část vyhodnocování se zabývá vyhodnocováním přínosů vzdělávací akce v oblasti „chování“ podle Kirkpatrickova modelu evaluace. Jinými slovy jde o odpověď na otázku, zda jsou účastníky používány získané poznatky na pracovišti a zda dochází k jejich průběžnému rozvoji školených dovedností a znalostí. Bartoňková<sup>70</sup> uvádí, že úspěšně složený test zaměstnancem či spokojenost s kurzem nemusí vždy znamenat i dobrý výkon na pracovišti. Dobrý výkon může podat i ten zaměstnanec, který test složil neúspěšně. Autorka dále uvádí, že existuje několik způsobů, jak hodnotit, zda dochází k transferu dovedností. Ve společnosti UMO je transfer znalostí a dovedností zajištěný rozvojovým závazkem, obchodními náslechy a koučinkem. V tomto případě společnost UMO neposkytlá žádné písemné hodnotící výsledky, které by mohly být předmětem dalších analýz. Výsledkem z osobního jednání se zástupci společnosti je pouze poznatek, že cílem tohoto vyhodnocovacího procesu je zajistit, aby docházelo k neustálému zlepšení prodejních dovedností a znalostí a zároveň k průběžnému nárůstu prodejů chytrých telefonů. Dle jejich slov tento vyhodnocovací proces je účastníky

---

<sup>69</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 145.

<sup>70</sup> BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 187.

vnímán velice pozitivně, je zaznamenáno zlepšení ve vzájemné komunikaci mezi manažery a konzultanty. Managementem společnosti je tento vyhodnocovací a rozvojový proces hodnocen rovněž pozitivně, management vnímá větší společnou odpovědnost manažerů a konzultantů za splnění prodejních cílů.

### 3.4 Návrhy a doporučení

*„Mají-li být investice do vzdělávání smysluplné a mají-li vést ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku, je třeba vyhodnocovat užitky a neúspěchy.“<sup>71</sup>*

Společnosti UMO doporučuji se soustředit na následující oblasti, které mohou být potencionálními příčinami neúspěchu prezentovaného vzdělávacího programu:

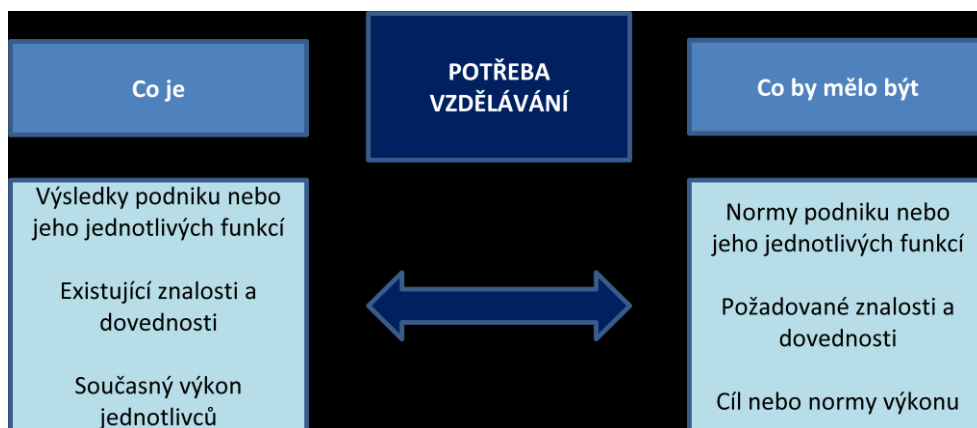
**Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.** Vodák a Kucharčíková<sup>72</sup> uvádějí, že výsledkem analýzy je zjištění nedostatku ve výkonnosti, který je řešitelný vzděláváním či jinou cílenou aktivitou. Autoři dále upozorňují na skutečnost, že ne všechny problémy jsou řešitelné vzděláváním a že zde je často chybováno. Z výše uvedené teorie vyplývá, že vzdělávání musí být založeno na důkladné analýze vzdělávacích potřeb. Na obrázku 3 je možné sledovat tvorbu potřeb vzdělávání. Společností UMO mělo být více zváženo rozhodnutí o převzetí vzdělávacího programu, měla se více soustředit na proces vlastní identifikace potřeb. V rámci analýzy bylo třeba se více zabývat důkladnějším sběrem dat, analýzou získaných údajů, stanovením priorit v problémových oblastech a určením vzdělávacích a jiných opatření, která by pomohla problémy včas vyřešit. Díky tomuto identifikačnímu procesu by bylo možné připravit vzdělávací program „na míru“. Otázkou je, zda společnost UMO mohla ovlivnit rozhodnutí týkající se převzetí programu SERVE SMART na českou pobočku?

---

<sup>71</sup> BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 188.

<sup>72</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 88.

Obrázek 3: Vzdělávací potřeby



Pramen: BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 119

**Plánování vzdělávání.** Tato fáze je úzce spojená s analýzou a identifikací vzdělávacích potřeb, přesto i této fázi je potřeba se důkladně a zvláště věnovat. Do plánování je možné zahrnout volbu témat a cílových skupin, volbu metod a forem vzdělávání, kdy a kde bude školení uskutečněno, jak se bude školení vyhodnocovat. Důkladné plánování by pomohlo včas eliminovat například špatné načasování vzdělávacího programu, nevhodnou e-learningovou formu školení prodejních a obchodní dovedností atd.

**Formulace cílů vzdělávání.** Cíle vzdělávání by měly představovat zjištěnou mezeru (potřebu vzdělávání) a vyjadřovat požadované chování případně definovat normy pro zjištění, zda bylo dosaženo požadovaného chování.<sup>73</sup> Výsledné chování by mělo být pak popsáno činnými slovesy například řešit, dokázat, změnit atd., které dávají účastníkům jasné cíle a které jsou měřitelné a pozorovatelné.<sup>74</sup> Společnosti UMO bych v této oblasti doporučila detailněji specifikovat, co přesně se od pracovníků očekává, tedy ony schopnosti a dovednosti, které mohou pomoci lépe připravit, provést a kontrolovat vzdělávací program

<sup>73</sup> Tamtéž.

<sup>74</sup> BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 136.

**Informovanost a komunikace.** Z analýzy spokojenosti vzdělávacího programu je zřejmé, že účastníci jsou málo informováni a zapojováni do analýzy potřeb a přípravy vzdělávacího programu. Z hlediska efektivity je důležité, aby pracovníci společnosti byli předem informováni o tom, co se děje a jaký význam to má pro společnost. Pokud není zajištěna dostatečná informovanost účastníků o vzdělávacím programu, účastníci se cítí ohroženi a vzdělávací aktivity přijímají s nejistotou a nedůvěrou<sup>75</sup>

**Hodnocení přínosů vzdělávacího programu s odstupem času.** Společnost UMO se zabývá měřením úrovně produktových znalostí a prodejních dovedností před vzdělávacím programem, v průběhu a ihned po jeho skončení. Podle mého názoru by bylo přínosné ještě uskutečnit další kontrolní měření znalostí a dovedností s odstupem času, které by ukázalo, jak se účastníkům daří realizovat získané poznatky v praxi po delším čase

**Jiná opatření zaměřená na splnění cílů vzdělávání.** Následující doporučení opět vycházejí z analýzy vzdělávacích potřeb. Důkladná analýza potřeb by pomohla odkrýt i jiné cesty ke splnění daných vzdělávacích cílů. Sami konzultanti značkových prodejen uvádějí, že prodávat chytré telefony je otázkou jejich existence, neboť se jedná o klíčový prodejní segment společnosti. Konzultanti mají nastavené takové prodejní cíle a návazný bonusový systém, který jak sami říkají, je velmi motivační a ambiciózní a nutí je dosahovat požadovaných prodejních cílů. A právě motivace je velmi důležitý faktor, který by mohl usnadnit cestu k dosažení požadovaného cíle. Společnosti UMO bych doporučila zvážit všechny dostupné motivační faktory, které by pomohly splnit cíle vzdělávacího programu. Mohlo by jít například o vyhlášení soutěže o nejvíce prodaných telefonů, kde výherce získá například dovolenou či chytré telefony pro celou rodinu. Tento druh motivace může fungovat i ve spojitosti se vzděláváním, například soutěž o „nejužitečnějšího“ konzultanta, který dosáhne nejlepších učebních výsledků během vzdělávacího programu. Možností je hodně. Důležité je však rozhodnutí, jak správně investovat do budoucího užítku

---

<sup>75</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 96.

(zisku). K tomu je nezbytné umět odhadovat přínosy investic a jejich výslednou efektivitu

**Současné trendy.** Společnost UMO by se měla rovněž více zajímat i o trendy v oblasti prodeje chytrých telefonů na trhu. Chytrý telefon je převratná novinka, která v současné době převyšuje zájem o standardní telefony. Z tohoto důvodu si dnešní zákazníci částečně sami vyhledávají tento produkt, chtějí být „in“. Společnost by se měla tohoto trendu držet a vybavovat své prodejce (konzultanty) takovými znalostmi a dovednostmi, které stojí za hranicemi klasického obchodu, a jsou založené především na nadstandardních znalostech a dovednostech konzultantů týkajících se chytrých telefonů a návazných služeb, například mobilní internet. Jinými slovy společnost UMO by měla nepřetržitě budovat a upevňovat konkureční výhodu oproti ostatním poskytovatelům ICT služeb.

## 4 Závěr

V dnešní dynamické době sílících globalizačních tendencí je potřebná kvalitní strategie, která firmám pomůže k úspěchu na vysoce konkurenčních trzích. Nedílnou součástí takové strategie je i její zajištění ze strany lidských zdrojů. Proto firmy do této oblasti investují značné prostředky. Ze stejného důvodu hledají vhodné přístupy k efektivnímu rozvoji potenciálu vlastních lidí a zajímají se o metody vhodné k vyhodnocování těchto procesů.

Efektivní vzdělávání zaměstnanců a přístupy k vyhodnocování efektivity vzdělávacích programů lze chápat jako přístupy spojené s prokazováním hodnoty, kterou vzdělávání přináší, a toho, jak touto cestou přispívá k dosahování strategických cílů společnosti.

Ve společnosti UMO je firemní vzdělávání jedním z hlavních prostředků dosahování ambiciózních cílů, které jsou na společnost kladeny jejími akcionáři. Jejím jasným signálem ve svém strategickém záměru je maximální využití obchodního potenciálu přímých prodejních kanálů, tedy konzultantů značkových prodejen.

Společnost UMO investuje nemalé prostředky do vzdělávání svých zaměstnanců a měření návratnosti investic do vzdělávání představuje slibný nástroj poskytování údajů o přínosu vzdělávacích programů.

V odborné literatuře z oblasti řízení lidských zdrojů jsou prezentovány nezbytné přístupy k firemnímu vzdělávání (strategický, kompetenční a systematický), postupy a metody, které souvisejí s vyhodnocováním výsledků a účinnosti vzdělávacího programu. Tyto poznatky jsou využity v teoretické části práce, která je východiskem pro část praktickou a která je zaměřena na hodnocení účinnosti konkrétního vzdělávacího programu.

Cílem práce je vyhodnotit účinnost vzdělávacího programu SERVE SMART ve společnosti UMO, tj. zda vzdělávací program zajistil zlepšení produktových znalostí a prodejních dovedností konzultantů značkových prodejen a zda došlo k navýšení prodejů chytrých telefonů.



Rozborem a analýzou bylo zjištěno, že výkyvy v prodejních výsledcích před, v průběhu a po vzdělávacím programu i mezi porovnávanými skupinami byly značně rozporuplné. Prodejní výsledky pilotní skupiny konzultantů po školení byly často téměř shodné jako výsledky kontrolní skupiny. V některých případech dokonce kontrolní skupina měla lepší prodejní výsledky. Stejně rozporuplné jsou i výsledky pilotních konzultantů, kteří občas dosáhli před školením lepších prodejních výsledků. Z dostupných měření zároveň vyplývá, že po školení ani nedošlo k výraznému zlepšení produktových znalostí a prodejních dovedností. Rozdíl znalostí a dovedností konzultantů po školení byl pouze 3 procentní body. Ze získaných výsledků lze vyvodit, že vzdělávací program nebyl zcela úspěšný a efektivní.

Analýzou dílčích výsledků vzdělávacího programu byly rovněž odkryty silné a slabé stránky vzdělávacího programu a příčiny možných neúspěchů (více v podkapitole 3.4). I přes nesplnění většiny vzdělávacích cílů programu lze vzdělávací program hodnotit jako užitečný a přínosný. Společnost UMO díky pilotnímu vzdělávacímu programu získala cenné informace, které může využít při přípravě jeho účinnější podoby.

Detailní hodnocení přínosů vzdělávacího programu ve čtyřech klíčových oblastech podle Kirkpatricka je součástí podkapitoly 3.3.

Nabízí se otázka: bylo společností UMO využito všech doporučených postupů a metod při plánování, realizaci a vyhodnocování vzdělávací akce? Na základě poznatků získaných z odborné literatury a výsledků hodnocení vzdělávacího programu společnosti UMO jsem dospěla k závěru, že mají-li být investice do vzdělávacích programů smysluplné a mají-li vést ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku, je třeba při plánování programů vycházet z podnikové strategie a podnikových cílů. Dále je nutné znát požadované kompetence svých zaměstnanců a umět měřit efektivnost vzdělávacích programů.

Společnost UMO při definování cílů vzdělávacího programu správně vychází z podnikových cílů a podnikové strategie, ke vzdělávání tedy přistupuje strategicky. Společnost rovněž správně definuje strategické kompetence sladěné se strategií podniku, které mohou přispět ke splnění vzdělávacích cílů a určuje vědomosti a dovednosti, které jsou důvodem nedostatečné výkonnosti vybraných zaměstnanců. Další

výhodou společnosti UMO je realizace nejprve pilotního programu pro vybrané konzultanty a rovněž využití kontrolní skupiny pro porovnání dosažených výsledků.

Na druhou stranu za klíčový nedostatek společnosti lze považovat nedostačující analýzu vzdělávacích potřeb, špatné načasování programu a nepřizpůsobení programu potřebám cílových skupin. Za slabou stránku společnosti UMO lze chápat i částečné vyhodnocování efektivnosti vzdělávacích programů. Společnost se soustředí především na hodnocení vzdělávacích cílů, tedy na efektivitu pedagogickou a zcela je opomíjena ekonomická efektivita, tj. zda jsou jednotlivé vzdělávací aktivity výdělečné či ztrátové. Společností nejsou ani sledovány náklady na vzdělávací aktivity a přínosy vzdělávání nejsou konvertovány na finanční hodnoty, tudíž nemohou být rovněž vyhodnotitelné. Díky těmto chybějícím krokům ve vyhodnocování nelze měřit a posoudit celkovou efektivnost vzdělávacího programu.

Konkurence sílí, boj o zákazníka stále roste. Je tedy nezbytné kontinuálně investovat do vzdělávání, i když to může znamenat neúspěchy a ztráty. Vývoj na ICT trhu je příliš rychlý. Úspěšní jsou pouze ti, kteří se nebojí riskovat a investovat prostředky i do aktivit, u kterých je výsledek nejistý.

## Literatura

### Primární zdroje

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

CICHELLI, David J. *Compensating the Sales Force: A Practical Guide to Designing Winning Sales Compensation Plans*. New York: McGraw-Hill, 2004.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 318 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 978-80-246-0405-0.

UMO. *Interní materiály vzdělávacího programu SERVE SMART*. Praha: UMO, 2011.

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

### Sekundární zdroje

ARMSTRONG, L. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 802-47-0469-2.

ARMSTRONG, L. *Řízení lidských zdrojů*. Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-14073.

HAMMOND, Richard. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1066-8.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 233s. ISBN 80-247-145-74.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 978-80-86723-82-2.

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 179 s. ISBN 80-2471-074-9.

### **Monografie**

NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr, ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2008. 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.

### **Internetové zdroje**

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vybrané základní ukazatele o telekomunikační infrastruktuře* [online]. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupný z WWW: [http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/0802.pdf](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0802.pdf).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počítač a internet v českých domácnostech* [online]. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/0803.pdf](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0803.pdf).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Výdaje domácností za ICT vybavení a služb* [online]. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/0804.pdf](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0804.pdf).

JAVA MICRO EDITION (JME): *Java v mobilních aplikacích: Mobilní telefony – historie a rozmach mobilního průmyslu* [online]. 2010 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://jme.jpweb.cz/mobilni-telefony-historie-a-rozmach-mobilniho-prumyslu>.

KOUČINK FIREM. *Strategie* [online]. 2011 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.koucinkfirem.eu/strategie-firmy.html>.

SKILLS. *Vzdělávací a poradenská společnost* [online]. 2012 [cit. 2012-02-12]. Dostupný z WWW: <http://www.skills.cz/?i=226/kompetencni-modely>.

Středoevropské centrum pro finance a management. *Balanced Scorecard (BSC)* [online]. [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojPass=56>.

STRATEG.CZ. *Strategické řízení* [online]. [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicke\\_rizeni.html](http://www.strateg.cz/Strategicke_rizeni.html).

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Příklad výpočtu předpokládaných hodinových studijních nákladů jednotlivce

Příloha 2 Výsledky vstupního znalostního testu (před školením)

Příloha 3 Výsledky výstupního znalostního testu (po školení)

Příloha 4 Rozvojový závazek pro konzultanty značkových prodejen

Příloha 5 Prodejní výsledky projektu SERVE SMART (před, v průběhu a po školení)

## Přílohy

Příloha 1 Příklad výpočtu předpokládaných hodinových studijních nákladů jednotlivce

Položka	Operace	Částka v Kč
Roční hrubý příjem		120 000
Roční odvody	+	60 000
Roční nepřímé náklady	+	20 000
Roční náklady celkem	=	200 000
Celkový počet prac. dní za rok	/	200
Denní náklady za zaměstnance	=	1 000
Přímé náklady spojené s učením	+	900
Alternativní náklady	+	500
Denní náklady na vzdělávání	=	2 400
Počet hodin studia v jednom dni	/	8
Hodinové náklady učební aktivity účastníka	=	300

Komentář k tabulce 1:<sup>76</sup> V prvním řádku je uvedený roční příjem účastníka včetně příplatků a odměn. K jeho příjmům jsou započítány odvody do pojistných fondů a další poskytované výhody a vznikají jeho roční náklady celkem. Z ročních nákladů na účastníka je odečten průměrný počet dní pracovní neschopnosti v minulém roce. Denní náklady na zaměstnance jsou zjištěny, když jsou celkové roční náklady vyděleny počtem pracovních dnů. Denní náklady na vzdělávání vznikají, pokud jsou k denním nákladům na zaměstnance připočteny náklady spojené přímo se vzdělávací akcí. Ty lze poté rozpočítat na hodinový základ.

Zdroj: VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, (2004), *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Praha: Grada Publishing, str. 165

---

<sup>76</sup> VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, (2004), *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Praha: Grada Publishing, str. 165

Příloha 2 Výsledky vstupního znalostního testu (před školením)

Účastník	Celkové skóre	Produktové znalosti	Prodejní dovednosti
Účastník 1	88%	89%	83%
Účastník 2	58%	61%	50%
Účastník 3	58%	67%	33%
Účastník 4	79%	78%	83%
Účastník 5	83%	89%	67%
Účastník 6	79%	94%	33%
Účastník 7	88%	100%	50%
Účastník 8	67%	67%	67%
Účastník 9	79%	83%	67%
Účastník 10	58%	61%	50%
Účastník 11	75%	78%	67%
Účastník 12	75%	72%	83%
Účastník 13	71%	78%	50%
Účastník 14	75%	72%	83%
Účastník 15	83%	89%	67%
Účastník 16	88%	89%	83%
Účastník 17	67%	67%	67%
Účastník 18	62%	67%	50%
Účastník 19	67%	72%	50%
Účastník 20	62%	61%	67%
Účastník 21	88%	94%	67%
Účastník 22	71%	67%	83%
Účastník 23	83%	94%	50%
Účastník 24	67%	78%	33%
Účastník 25	71%	78%	50%
Účastník 26	67%	67%	67%
Účastník 27	67%	72%	50%
Účastník 28	88%	89%	83%
Účastník 29	71%	61%	100%
Účastník 30	79%	83%	67%
Účastník 31	88%	94%	67%
Účastník 32	67%	72%	50%
Účastník 33	79%	89%	50%
Účastník 34	62%	72%	33%
Účastník 35	75%	78%	67%
Účastník 36	75%	83%	50%



<b>Účastník</b>	<b>Celkové skóre</b>	<b>Produktové znalosti</b>	<b>Prodejní dovednosti</b>
Účastník 37	71%	72%	67%
Účastník 38	58%	67%	33%
Účastník 39	71%	67%	83%
Účastník 40	79%	83%	67%
Účastník 41	75%	83%	50%
Účastník 42	67%	83%	17%
Účastník 43	71%	78%	50%
Účastník 44	46%	50%	33%
Účastník 45	62%	67%	50%
<b>Průměr</b>	<b>72%</b>	<b>77%</b>	<b>59%</b>

Zdroj: UMO. (2011). *Interní materiály vzdělávacího programu SERVE SMART* Praha: UMO

Příloha 3 Výsledky výstupního znalostního testu (po školení)

<b>Účastník</b>	<b>Celkové skóre</b>	<b>Produktové znalosti</b>	<b>Prodejní dovednosti</b>
Účastník 1	46%	56%	17%
Účastník 2	92%	89%	100%
Účastník 3	75%	78%	67%
Účastník 4	83%	94%	50%
Účastník 5	75%	94%	17%
Účastník 6	88%	94%	67%
Účastník 7	71%	78%	50%
Účastník 8	71%	83%	33%
Účastník 9	71%	83%	33%
Účastník 10	79%	83%	67%
Účastník 11	88%	94%	67%
Účastník 12	79%	89%	50%
Účastník 13	88%	94%	67%
Účastník 14	67%	78%	33%
Účastník 15	71%	83%	33%
Účastník 16	67%	67%	67%
Účastník 17	67%	78%	33%
Účastník 18	83%	94%	50%
Účastník 19	67%	83%	17%
Účastník 20	75%	89%	33%
Účastník 21	83%	89%	67%
Účastník 22	79%	89%	50%
Účastník 23	83%	89%	67%
Účastník 24	75%	72%	83%
Účastník 25	83%	94%	50%
Účastník 26	92%	94%	83%
Účastník 27	92%	94%	83%
Účastník 28	71%	72%	67%
Účastník 29	75%	78%	67%
Účastník 30	88%	89%	83%
Účastník 31	79%	83%	67%
Účastník 32	96%	100%	83%
Účastník 33	75%	83%	50%
Účastník 34	79%	83%	67%
Účastník 35	83%	94%	50%
Účastník 36	79%	78%	83%

Účastník	Celkové skóre	Produktové znalosti	Prodejní dovednosti
Účastník 37	75%	78%	67%
Účastník 38	62%	72%	33%
Účastník 39	67%	72%	50%
Účastník 40	58%	67%	33%
Účastník 41	58%	67%	33%
Účastník 42	83%	89%	67%
Účastník 43	88%	100%	50%
Účastník 44	62%	67%	50%
Účastník 45	62%	67%	50%
<b>Průměr</b>	<b>75%</b>	<b>83%</b>	<b>55%</b>

Zdroj UMO. (2011). *Interní materiály vzdělávacího programu SERVE SMART* Praha: UMO

## ROZVOJOVÝ ZÁVAZEK PRO SC

Jméno		Datum	
-------	--	-------	--

### JAK DNES PLNÍM?

	Hlasové služby	Internetové připojení a TV	Up sell balíčky	Příslušenství a POS	Individuální oblast
Cílová hodnota					
Aktuální stav					

### KAM SE CHCI DOSTAT?

Celkový cíl na nejbližší období (oblast, cílová hodnota)	Termín

### JAK TO DĚLÁM DNES?

Sílné stránky / best practises	Rozvojové stránky

### CO S TÍM UDĚLÁM?

Konkrétní úkol/y	Kdy a jak si to zkontrolujeme?	Vyhodnocení úkolu

### VYHODNOCENÍ CELKOVÉHO CÍLE (TERMÍN, KOMENTÁŘ)

--

Příloha 5 Prodejní výsledky projektu SERVE SMART (před, v průběhu a po školení)

Total	Před školením			
	červen 2011		červenec 2011	
	skup. 1	skup. 2	skup. 1	skup. 2
Počet prodaných kusů chytrých tel. v promo	1019	1050	1039	1028
Počet prodaných kusu chytrých tel. standard	753	703	813	760
Standardní telefony	813	785	708	607
Sim karty	1055	1291	1220	1383
Celkový počet telefonů	3640	3829	3780	3778
Podíl prodeje tel. na všech službách prodejny	71%	66%	68%	63%
Poměr prodeje chytrých tel. k celk. počtu tel.	69%	69%	72%	75%
Poměr chytrých tel. na službách prodejny	49%	46%	49%	47%

Total	V průběhu školení	
	srpen 2011	
	skup. 1	skup. 2
Počet prodaných kusů chytrých tel. v promo	1146	1040
Počet prodaných kusu chytrých tel. standard	1016	871
Standardní telefony	598	512
Sim karty	1361	1419
Celkový počet telefonů	4121	3842
Podíl prodeje tel. na všech službách prodejny	67%	63%
Poměr prodeje chytrých tel. k celk. počtu tel.	78%	79%
Poměr chytrých tel. na službách prodejny	52%	50%

Total	Po školení			
	září 2011		říjen 2011	
	skup. 1	skup. 2	skup. 1	skup. 2
Počet prodaných kusů chytrých tel. v promo	1097	1057	926	994
Počet prodaných kusu chytrých tel. standard	969	887	996	1001
Standardní telefony	776	788	771	702
Sim karty	1399	1446	1501	1601
Celkový počet telefonů	4241	4178	4194	4298
Podíl prodeje tel. na všech službách prodejny	67%	65%	64%	63%
Poměr prodeje chytrých tel. k celk. počtu tel.	73%	71%	71%	74%
Poměr chytrých tel. na službách prodejny	49%	47%	46%	46%

Zdroj: UMO. (2011). *Interní materiály vzdělávacího programu SERVE SMART* Praha: UMO