

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Kateřina Nováková

© 2011 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kateřina Nováková

obor Provoz a ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Vzdělávání osobních bankéřů ve společnosti GE Money Bank**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Vlastní zpracování
5. Závěr
6. Seznam použitých zdrojů
7. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy. 10.vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3,
BARTÁK, Jan. Vzdělávání ve firmě. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing. 2007. ISBN 978-80-86851-68-6,
BUCKLEY, Roger; CAPLE, Jim. Trénink a školení. 1.vyd. Brno: Computer Press. 2004. ISBN 80-251-0358-7,
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. 1.vyd. Praha: C.H.Beck. 2007. ISBN 978-80-7179-893-4,
HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1457-8,
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů, 4.vyd. Praha: Management Press . 2007. ISBN 978-80-7261-168-3,
TICHÁ, Ivana. Učíci se organizace. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing. 2005. ISBN 80-86851-19-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavel Pánek**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011



.....
Vedoucí katedry

L.S.



.....
Děkan

V Praze dne: 28. 2. 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vzdělávání osobních bankéřů ve společnosti GE Money Bank" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 6.4.2011

K. Nováková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlovi Pánkovi za trpělivé vedení při vypracovávání této diplomové práce a také kolegům z tréninkového týmu za jejich cenné rady a čas, který mi věnovali.

**Vzdělávání osobních bankéřů ve společnosti GE Money
Bank**

Training of personal bankers in GE Money Bank

Souhrn

Diplomová práce se zabývá vzděláváním osobních bankéřů ve společnosti GE Money Bank. Úvodní část práce se věnuje učení a vzdělávání obecně, cyklu vzdělávání ve firmách, jednotlivým typům školení a metodám rozvoje zaměstnanců. V praktické části je popsán systém vstupních školení pro osobní bankéře v GE Money Bank, jakým způsobem jsou dále rozvíjeny jejich dovednosti na pobočce a firemní metodika pro efektivní ovlivňování produktivity prodeje. V práci jsou rozebrány dva případy školení trenéry na bankovní pobočce a na základě tohoto rozboru a analýzy vzdělávacího systému jsou navržena doporučení.

Summary

This thesis addresses the training and development of personal bankers in GE Money Bank. The first part of this work focuses on education and learning in general, the training cycle of the company, different types of training applied, and methods of employee development. The practical part of this thesis describes the system employed to train newly hired personal bankers, the development of sales skills and other competencies, and the methodologies used to drive sales force effectiveness and productivity. Finally, the thesis makes recommendations based on the analyses of the training systems employed in two examples of branch-based training conducted by specialized trainers.

Klíčová slova: vzdělávání dospělých, firemní vzdělávání, styly učení, trénink, výcvik, rozvoj, identifikace vzdělávacích potřeb, vzdělávací cíle, učící se organizace, koučink, mentoring, e-learning

Keywords: further education, learning in companies, learning styles, training, development, identification of training needs, educational goals, learning organisation, coaching, mentoring, e-learning

Obsah

1. ÚVOD	10
2. CÍL PRÁCE A METODIKA.....	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika.....	11
3. LITERÁRNÍ REŠERŠE	13
3.1 Jak se lidé učí.....	13
3.2 Styly učení	14
3.2.1 Kolbovy styly učení	14
3.2.2 Honeyho a Mumfordovy styly učení.....	15
3.3 Křivka učení.....	17
3.4 Křivka zapomínání.....	20
3.5 Vzdělávání vs. trénink	21
3.6 Vzdělávání pracovníků jako personální činnost	24
3.7 Učíci se organizace	27
3.8 Cyklus vzdělávání	29
3.8.1 Identifikace potřeb vzdělávání.....	29
3.8.2 Reaktivní cesta k tréninku.....	31
3.8.3 Proaktivní cesta k tréninku	32
3.8.4 Učební principy a podmínky	32
3.8.5 Vzdělávací cíle.....	33
3.8.6 Hodnocení vzdělávací strategie	34
3.9 Systematický přístup ke vzdělávání v organizaci.....	35
3.10 Financování vzdělávacích aktivit	36
3.11 Typy vzdělávání	37
3.11.1 Rozvoj.....	39
3.11.2 Výcvik	40
3.11.3 E-learning	42
3.12 Rozvoj manažerů	43
4. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.....	45
4.1 Společnost General Electric	45

4.2	GE Capital a GE Money	46
4.3	Společnost GE Money Bank	46
4.4	Rozvoj a vzdělávání osobních bankéřů	47
4.4.1	Pozice osobního bankéře	48
4.4.2	Tréninkový tým	48
4.4.3	Vstupní školení – adaptační plán	48
4.4.3.1	Typologie klientů	50
4.4.4	Metodika SFE (Sales Force Effectivness).....	50
4.4.4.1	Produktivita pobočky	50
4.4.4.2	Prodejní scénář.....	51
4.4.4.3	Rozvoj bankéřů na pobočce	54
4.4.5	Koncept rozvoje pěti základních dovedností	55
4.4.6	Další rozvoj a kontrolní procesy	56
4.4.6.1	Nástroje pro zlepšení efektivity řízení prodejního procesu	57
4.4.6.2	Kontroly a měření.....	58
4.4.6.3	Sběr best practice.....	58
4.4.7	Trénink na pobočkách.....	59
4.4.8	Hodnocení tréninků v centrále	60
4.4.9	E-learningové testování znalostí produktů	62
4.4.10	Analýza dvou případů školení na pobočce.....	64
4.5	Zhodnocení výsledků a doporučení	69
5.	ZÁVĚR	70
6.	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	72
7.	PŘÍLOHY	74

1. Úvod

Vzdělávání je v dnešní společnosti bezesporu velmi důležité, a zdaleka již není omezeno pouze na vzdělávací systém a na nabídku nejrůznějších kursů. Čím dál častěji se také objevuje firemní vzdělávání. Kvalitní a vzdělaní zaměstnanci totiž tvoří jednu z důležitých konkurenčních výhod firmy.

Na jedné straně slouží firemní vzdělávání zaměstnancům k získávání nových znalostí a pomáhá jim lépe využít vlastní potenciál. Zaměstnanci jsou díky tomu se sebou spokojenější a to má ve svém důsledku pozitivní vliv na jejich práci.

Na druhé straně je kvalitní lidský potenciál jednou ze složek rozhodujících o úspěšnosti firmy, zejména proto se investice do vlastního firemního vzdělávacího systému vyplatí. Pokud je vzdělávací systém dobře navržený a vzdělávání kvalitní, pak je návratnost této investice vysoká. Také platí, že tam, kde má být vzdělávání efektivní, musí být neoddělitelnou součástí podnikové strategie. Díky vzdělávání má totiž firma možnost usměrňovat a optimalizovat potenciál svých zaměstnanců a tím dosahovat nejrůznějších organizačních cílů.

Ze všech těchto výše uvedených konstatování vyplývá, že vzdělávání zaměstnanců by firma neměla považovat za nutný výdaj, ale za dobrou investici. Renomé této části personální práce v poslední době stoupá a tato oblast již nebývá tou první, kde probíhají finanční škrty, pokud se firmě přestává dařit, ale stále je tato tendence poměrně častá a nejen proto je zajímavé téma vzdělávání v této práci rozebrat.

První, teoretická, část této práce je zaměřena na literární rešerši týkající se vzdělávání jednak z obecného a jednak z firemního hlediska. Druhá, praktická část, se věnuje podrobnější analýze vzdělávacího procesu osobních bankéřů ve firmě GE Money Bank, ve které pracuji, a kde je vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoji věnována velká pozornost.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem teoretické části této práce je obecně definovat učení a vzdělávání a popsat typy školení a metody rozvoje zaměstnanců používané ve firmách. Dále si tato část klade za cíl popsat fáze firemního vzdělávacího cyklu.

Analytická část této diplomové práce je zaměřena na systém vzdělávání osobních bankéřů ve společnosti GE Money Bank. Tato část práce se tedy věnuje pouze vzdělávání osobních bankéřů, protože zkoumat vzdělávání v rámci celé bankovní společnosti by vzhledem k její velikosti, množství zaměstnanců a jednotlivých pozic přesahovalo rámec této diplomové práce.

Dílčím cílem je popis systému školení osobních bankéřů, stejně jako formy jejich dalšího rozvoje používané přímo na obchodních místech.

Dalším dílčím cílem této práce je popsání a zhodnocení vlivu školení, která vedou odborní trenéři přímo na pobočkách, na následnou produktivitu těchto bankovních poboček. Dále jsou v práci charakterizovány pracovní povinnosti osobního bankéře a popsána metodika pro zvýšení efektivnosti prodeje, kterou firma využívá. Na základě těchto dvou cílů jsou v práci navržena doporučení.

2.2 Metodika

V úvodu práce byla použita metoda literární rešerše. Bylo v ní pracováno s odbornou literaturou, a to jak s knižními publikacemi, tak i časopisy, dále bylo částečně čerpáno z informací na internetu. V této úvodní části práce bylo rozebráno téma vzdělávání jak obecně, tak i ve firemním kontextu. Byly zde popsány typy učení, definován rozdíl mezi tréninkem a vzděláváním, vyjmenovány etapy vzdělávacího cyklu a různé typy vzdělávání.

V práci byla dále použita data z dotazníkového šetření, které pravidelně probíhá uvnitř firmy, pro ověření zpětné vazby zaměstnanců na proběhnutá školení. Dotazník je sestaven jak z uzavřených otázek, tak z otázek otevřených, ve kterých má respondent (zaměstnanec) možnost konkretizovat vlastní názor. Data z použitého dotazníkového šetření se týkají spokojenosti účastníků s aktuálně proběhnutými školeními. Ve zkoumané firmě se dotazníková metoda často používá, protože je levná a nenáročná na organizaci. V případě využití dotazníků pro zjišťování zpětné vazby se nevýhody této metody jako například nízká míra odpovědí na dotazníky a skutečnost, že odpovědi na otevřené otázky je obtížné kvantifikovat, neprojeví, jelikož počet účastníků je nízký (pohybuje se okolo 20 jednotlivců).¹ Vzhledem k pravidelnému zjišťování zpětné vazby pomocí identických dotazníků je umožněno srovnávání spokojenosti s jednotlivými školeními.

Jako další metoda byla použita SWOT analýza dvou poboček, ve kterých probíhalo školení trenérem. Tato metoda hodnotí a rozebírá současný stav vnitřního a vnějšího prostředí firmy (v tomto případě pobočky) a definuje její silné a slabé stránky (Strengths and Weaknesses), ohrožení a příležitosti (Threats and Opportunities).

Rovněž byly použity výstupy z odborných rozhovorů se zaměstnanci tréninkového týmu oddělení distribuce. Rozhovory se zaměřovaly na firemní tréninkovou praxi a jejich zkušenosti z jednotlivých školení. Pro práci s tímto zaměřením byly tyto rozhovory důležitý a cenný zdroj informací.

V této práci je zmiňována metodika efektivního ovlivňování produktivity prodeje (Sales Force Effectiveness), což je soubor prodejních, analytických a koučingových nástrojů využívaných v obchodní síti GE Money Bank. Součástí této metodiky je i takzvaný scénář prodejního rozhovoru, který je v této práci dále rozebírán (viz kapitola 4.4.4.2.)

¹ BUCKLEY, Roger, CAPLE, Jim, Trénink a školení

3. Literární rešerše

3.1 Jak se lidé učí

Lidé se učí různým způsobem, který závisí mimo jiné na jejich motivaci, ať už vlastní nebo vycházející z okolních podnětů. Lidé se učí pro sebe a učí se od jiných lidí. Nejlépe se učí v prostředí, kde jsou okolím motivováni k experimentování a k podstupování rizik. S tím souvisí i akceptování chyb, které v souvislosti s tímto přístupem mohou vznikat.

Učení dospělých se liší od učení dětí vzhledem k jejich jiné motivaci, emocionální vybavenosti a zkušenostem. Dospělý je na rozdíl od dítěte ovlivněn svými dosavadními znalostmi, sociálními dovednostmi, postoji a charakterem své osobnosti. Při učení dospělých je vhodné vycházet z dosavadních zkušeností jednotlivců, lépe si tak spojí nové vědomosti s již známými. Z hlediska firemního vzdělávání se nejlepších výsledků obvykle dosahuje vytvořením vstřícné a neformální atmosféry, ideálně s možností přímého praktického vyzkoušení nabytých vědomostí.²

Hlavní teorie učení jsou:

- Učení upevňováním správných reakcí

Lidé jsou stimulováni pomocí očekávaných důsledků (např. pochvaly nebo pokárání) a proto opakují určité chování na základě poskytované zpětné vazby.

- Kognitivní (poznávací) učení

Učení probíhá pomocí absorbování informací a tím dochází k získávání znalostí a k pochopení.

² ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

- Učení ze zkušeností

Lidé se učí tím, že přemýšlejí o svých zkušenostech a následně toto uplatňují. Člověk je aktivní jednotkou v tomto stylu učení.

- Sociální teorie učení

Efektivní učení vyžaduje sociální interakci, což vychází z teorie, že lidé jsou členy skupin, které spolupracují, a v těchto skupinách se vzájemně učí.³

3.2 Styly učení

Styly učení popisují, jakým způsobem se učí jednotlivci, na rozdíl od teorií učení, které na obecné úrovni řeší, jak se lidé učí. Definic stylů učení rozeznáváme celou řadu. V této práci uvádíme dva základní styly učení - jednak Kolbův a jednak Honeyho a Mumfordův. Kolb definuje styl učení jako upřednostňování jednoho způsobu učení před druhým, to však neznamená úplné vyloučení tohoto druhého způsobu, který může být upřednostněn v jiné situaci a za jiných podmínek. Honey a Mumford definují styl učení jako popis souboru postojů a chování jednotlivce, který vymezuje, jakému způsobu učení dává tento jedinec přednost.⁴

3.2.1 Kolbovy styly učení

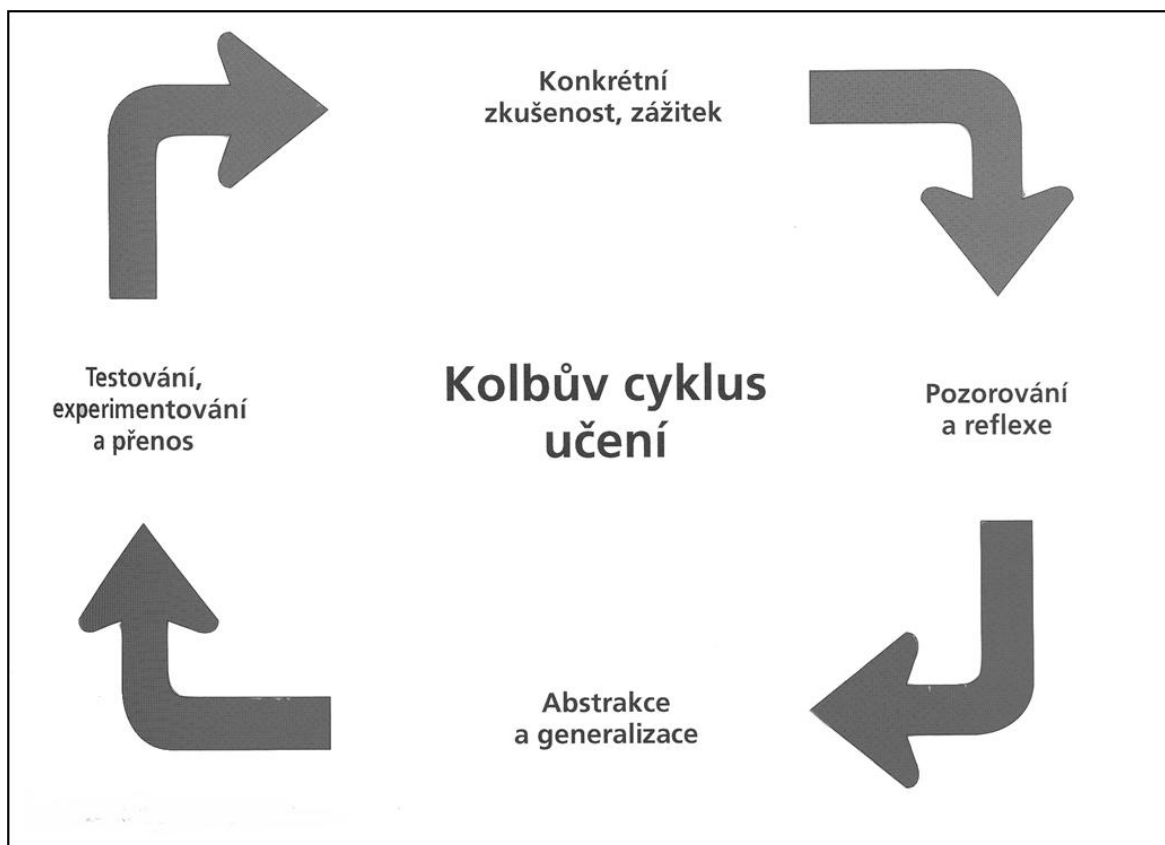
Podle Davida A. Kolba cyklus učení tvoří čtyři fáze. Těmito fázemi jsou:

- Konkrétní zkušenost
- Reflexivní pozorování (přemýšlení o zkušenosti - pozorováním se snažíme zjistit, jak zabránit negativním nebo pomoci pozitivním dopadům zažité skutečnosti)⁵
- Vytváření teorií (generalizování na základě zkušenosti - výsledky pozorování zobecňujeme s cílem situaci v budoucnu dobře zvládnout)
- Aktivní experimentování (ověření si teorie v praxi)⁶

³ ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

⁴ ŠIMONOVÁ, Ivana, Styl učení a výuky: Harmonie nebo střet

⁵ BARTÁK, Jan, Vzdělávání ve firmě



Obr. 1 Kolbův cyklus učení ⁷

Při poslední fázi vzniká nová zkušenost a tím se znovu začíná celý cyklus. V tomto modelu se jedinci přesouvají z pasivní role pozorování do role aktivní.

V rámci tohoto cyklu učení preferuje, pro osvojení si naučeného, každý jedinec tu část, která mu lépe pro učení vyhovuje. Zkušenost (prožívání) preferují prakticky orientovaní lidé, pozorování (vnímání) spíše introvertně orientovaní, závěr (myšlení) hloubavé/analytické povahy a konečně testování (konání) upřednostňují lidé pragmatičtí. To ale nemění nic na tom, že každý jedinec nakonec prochází všemi etapami.

3.2.2 Honeyho a Mumfordovy styly učení

Peter Honey a Alan Mumford rozeznávají čtyři typy učení se jednotlivců:

⁶ ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

⁷ Hroník, František, Rozvoj a vzdělávání pracovníků

- Aktivisté – plně se zapojují do nových zkušeností
- Přemítaví – jsou v pozadí a zážitky a zkušenosti spíše jen pozorují
- Teoretici – svá pozorování převádějí na precizní teorie
- Pragmatici – touží zkoušet nové myšlenky a teorie, aby ověřili, zda fungují⁸

Ve skutečnosti používá každý jedinec kombinaci některých z těchto stylů učení.⁹

Kromě těchto stylů učení rozlišujeme i styly učení podle toho, na jaké úrovni v rámci organizace/firmy probíhají, a to sice na třech úrovních:

- Individuální úroveň
- Skupinová úroveň
- Úroveň organizace¹⁰

V rámci individuální úrovně rozlišujeme tři úrovně změny, ke kterému učení vede, jsou to:

- Nové znalosti (co znám)
- Nové dovednosti (co umím)
- Praktické aplikace (co dělám)¹¹

Tyto tři předpoklady změny jde s jistou dávkou zjednodušení použít i na organizační úrovni. Rozdílem je v tomto přístupu interakce individuů. Na individuální úrovni každá změna v chování prochází časem výše zmíněnými třemi kroky, protože vždy vyžaduje nové znalosti, nové dovednosti a následně praktické vyzkoušení. Transfer těchto tří úrovní změny do vlastní práce probíhá ale až díky dalšímu kontextu, který je tvořen motivacemi, postoji a emocemi.

⁸ ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

⁹ ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

¹⁰ Hroník, František, Rozvoj a vzdělávání pracovníků

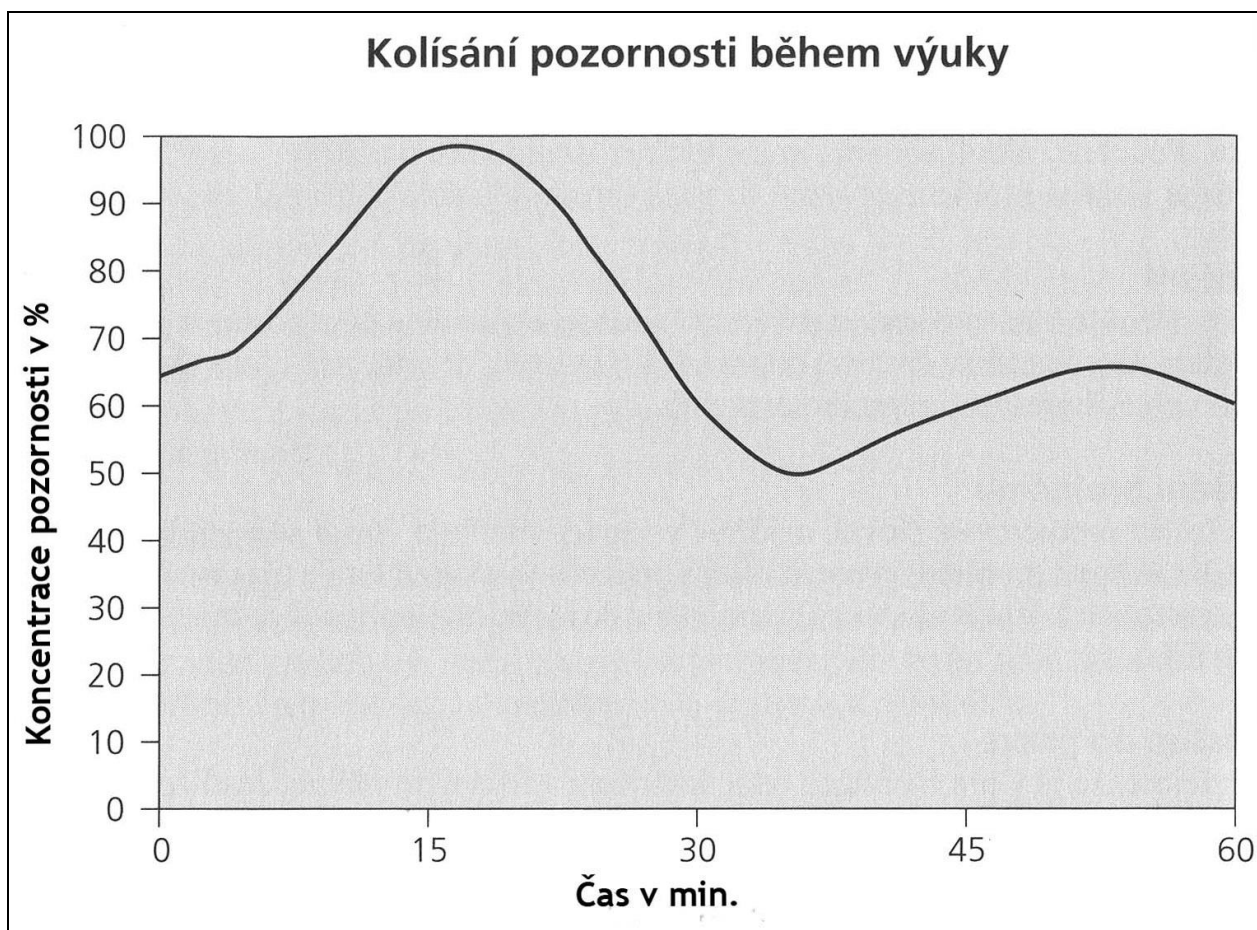
¹¹ Hroník, František, Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Postoje jsou emocionální hodnocení, která souvisejí s vyznávanými hodnotami. Hodnoty jsou zdrojem postojů a jsou obtížněji měnitelné než názory a cíle, k jejich změně totiž nestačí racionální argumentace. Pokud tedy přijmu nějaký názor, je to způsobeno emocionálním hodnocením, které vyplývá z mého postoje. Každá přetrvávající a efektivní změna je svou povahou emocionální.

Je přirozené snažit se uvádět vlastní postoje a chování do souladu. Z tohoto důvodu bude chování organizace mít časem vliv na naše postoje, protože se přirozeně budeme snažit o jejich soulad.

3.3 Křivka učení

Naše pozornost během učení kolísá. Pokud je náplň monotónní, klesá rychleji, naopak smysluplnost látky pomáhá jejímu pomalejšímu poklesu, stejně jako možnost si novou látku spojit s již poznaným a uvědomit si tak možnost použití získaných znalostí v praxi.



Obr. 2 Kolísání pozornosti během výuky ¹²

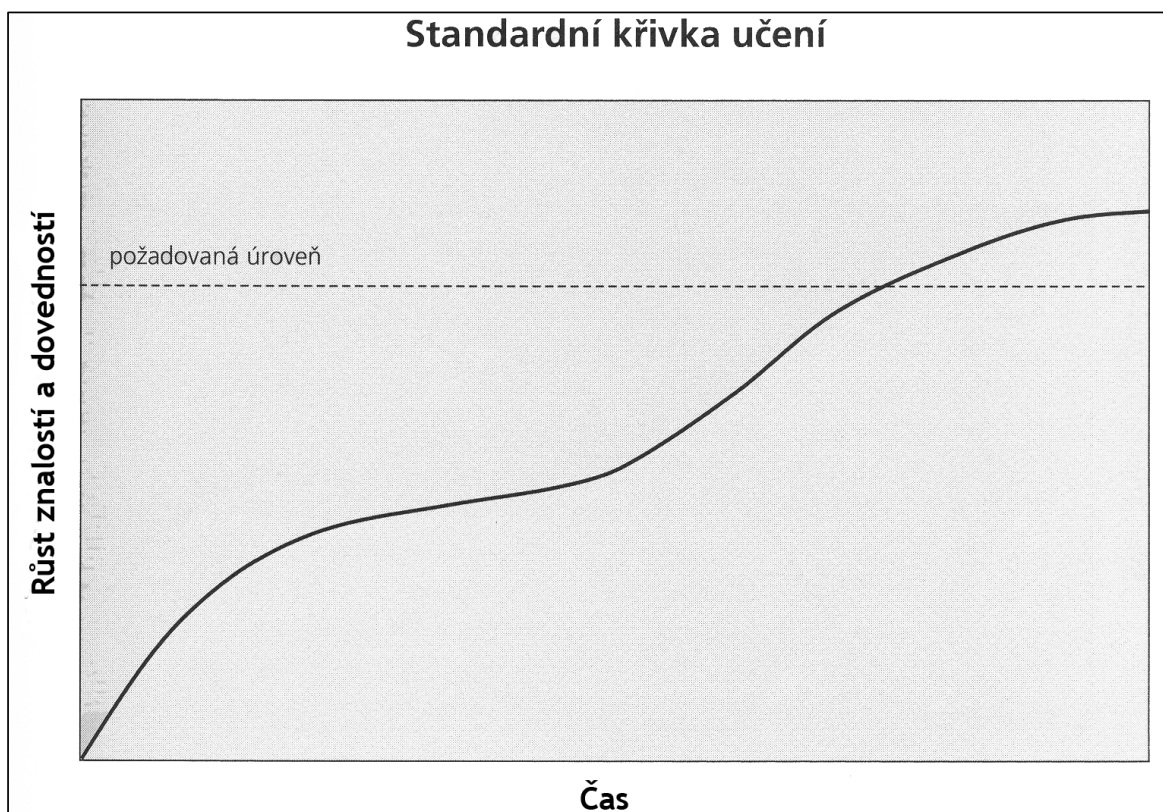
Pro udržení pozornosti je tedy dobré střídat učební aktivity. Jádro sdělení by mělo být umístěno do prvních 15 minut a zároveň by mělo být uvedeno do širšího kontextu. Poté by měla následovat aktivita jiného charakteru a po 30 minutách by mělo být zařazeno opakování. ¹³

Křivka učení popisuje dobu, která je nutná k dosažení požadované úrovně výkonu pro osobu, která je na pracovním místě nováčkem bez zkušeností. Tato křivka je ovlivněna efektivností učení, schopnostmi a zájmem učící se osoby.

¹² Hroník, František, Rozvoj a vzdělávání pracovníků

¹³ Hroník, František, Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Křivka učení neprobíhá přímo lineárně, ale dvoufázově, kdy po prvotním prudkém nárůstu znalostí a dovedností následuje stagnace. Tzv. plateau znamená, že aktuálně použitý způsob učení dosáhl svého maxima a pro další zlepšení je třeba použít jinou lepší techniku. Zároveň je tato stagnace momentem, kdy jedinec může začít ztrácet motivaci, protože nevidí žádné nebo vidí jen malé pokroky v učení. ¹⁴



Obr. 3 Standardní křivka učení ¹⁵

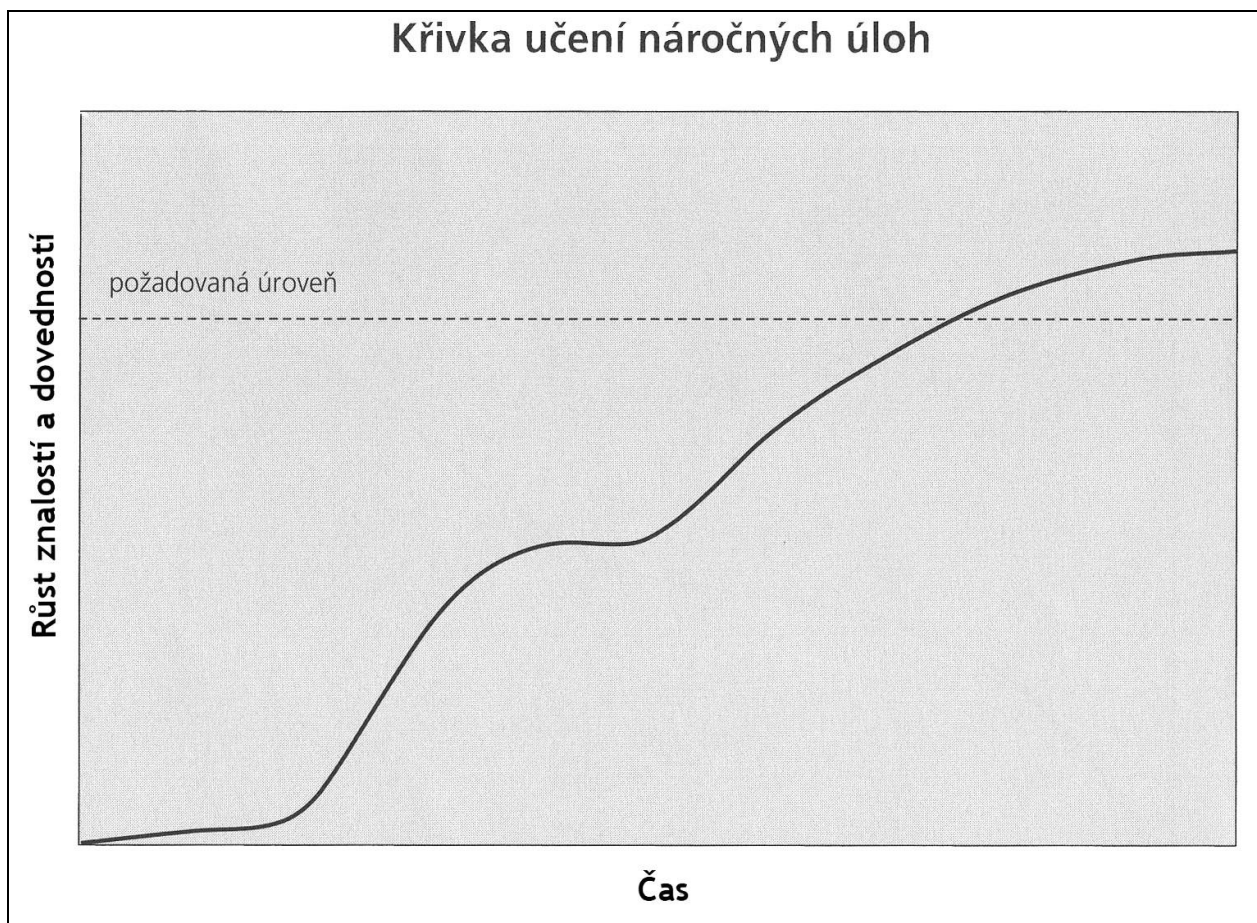
. Tyto fáze stagnace je možné při zaškolování využít jako momenty pro opakování již naučeného a jeho praktické vyzkoušení, při kterém se získané znalosti dobře zafixují. Tento způsob průběžného opakování látky před tím, než se pustíme do dalších částí, se nazývá metoda postupného učení. ¹⁶

¹⁴ Hroník, František, Rozvoj a vzdělávání pracovníků

¹⁵ Hroník, František, Rozvoj a vzdělávání pracovníků

¹⁶ ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

Křivka učení náročných úloh probíhá také dvoufázově, ale vzhledem k počáteční potřebě delší orientace v problému je nástup velmi pomalý, učení v této fázi probíhá skrytě a má vliv na pozdější nárůst.



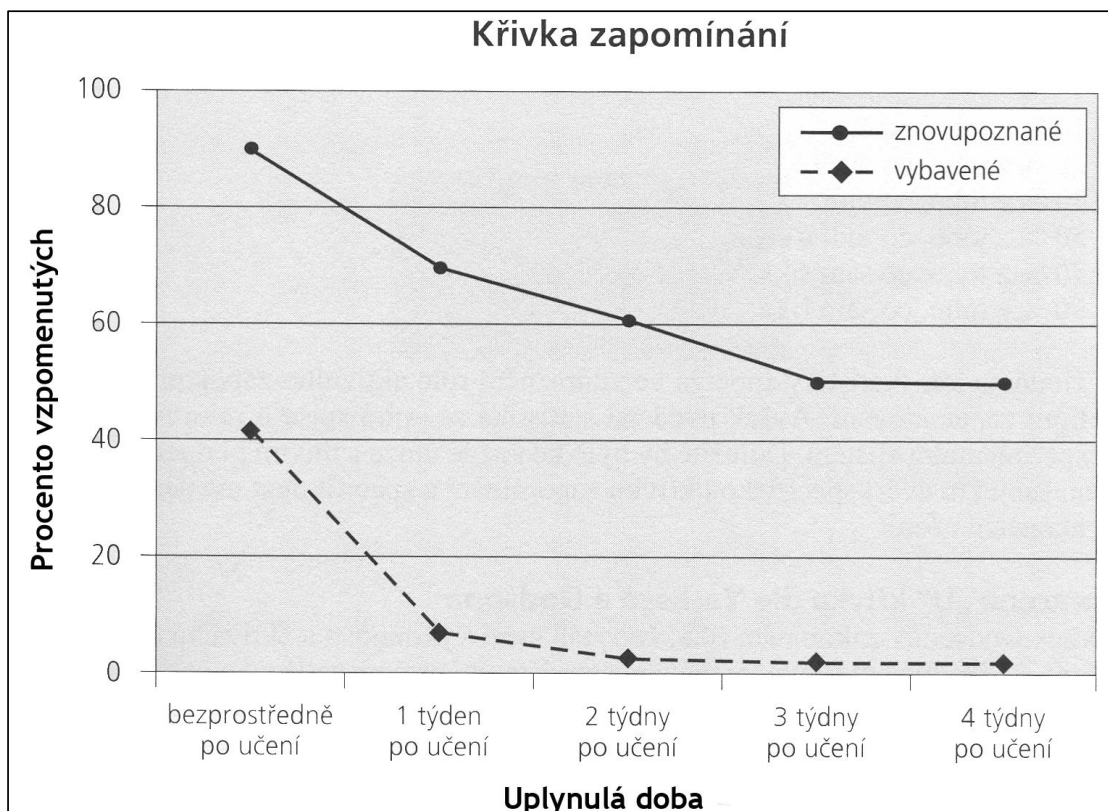
Obr. 4 Křivka učení náročných úloh ¹⁷

3.4 Křivka zapomínání

Tato křivka zapomínání, které je opačným procesem k procesu učení se, je ovlivněna časem, který proběhne mezi učením a vybavením si učeného. Během prvních 14 dní dochází k prudkému poklesu, následuje mírnější pokles a po 4 týdnech ustálení. Z tohoto vyplývá, že pro zapamatování si studované látky je kritické období prvních dvou týdnů po učení a že vědomosti, které si udržíme i po 4 týdnech, nám již zůstávají. ¹⁸

¹⁷ Hroník, František, Rozvoj a vzdělávání pracovníků

¹⁸ HRONÍK, František, Rozvoj a vzdělávání pracovníků



Obr. 5 Křivka zapomínání ¹⁹

Faktorem, který z velké míry učení ovlivňuje, je motivace. Je to aktivizující faktor, který má vliv na zvýšení efektivity učení a vzdělávání. Pro jednotlivce, který se domnívá, že cíl učení je pro něj prospěšný, je motivace významná podpora. To znamená, pokud má být učení efektivní, musí jedinec ve studiu nalézat uspokojení.

3.5 Vzdělávání vs. trénink

Rozdíl mezi vzděláváním a tréninkem bychom mohli specifikovat následujícím způsobem. Vzdělání je orientováno více na lidi, jedná se o širší proces změny, jehož cíle je snadnější definovat. Stimuluje analytické a kritické schopnosti jedince. Zároveň je to proces přirozenější, který vyvolává méně předvídatelných změn. Jeho vliv je znatelný až po delší době a dalo by se říci, že je silnější než u tréninku. Trénink je více zaměřen na zaměstnání. Jako proces je trénink mechaničtější, jeho cílem je pouze poskytnout znalosti

¹⁹ Hroník, František, Rozvoj a vzdělávání pracovníků

pro vykonávání daných pracovních úkolů. Efekt tréninku je pozorovatelný v krátkém časovém úseku.

Přes tyto rozdíly jsou oba dva procesy propojené. Trénink navazuje na předchozí vzdělávací zkušenosti a určitým způsobem odráží jejich kvalitu.

Trénink s sebou přináší zvýšení vnitřního a vnějšího zadostiučinění. Vnitřního uspokojení tím, že je jednatel spokojený s dobrým provedením úkolu a z možnosti používat nově nabyté znalosti. Tímto si i zlepšuje pracovní výkon, což mu následně může přinést zvýšení platu nebo postup na lepší pracovní pozici, což je vnější zadostiučinění.²⁰

Během vzdělávání získává a rozvíjí jedinec nové znalosti a dovednosti. Je to nepřetržitý proces, který lidem pomáhá připravit se na možné budoucí náročnější úkoly, případně vyšší co se týká jejich úrovně.

Rozlišujeme 4 typy vzdělávání:

- Instrumentální - jak lépe vykonávat práci s cílem zvýšení výkonu
- Kognitivní – zlepšení znalostí, pochopení věcí
- Emoční – formování postojů
- Sebereflektující – formování nových vzorců myšlení a chování, které mají následně vliv na vytváření nových znalostí²¹

Samostatné vzdělávání je nepřetržitý proces. Podněcuje jednotlivce, aby se snažili uspokojit své potřeby vzdělávání s účelem zlepšení pracovního výkonu nebo svého kariérního zaměření. Člověk se více naučí, pokud si na učení sám přijde. Je však dobré, aby měl k dispozici někoho, kdo ho může nasměrovat.

Lepších výsledků se ve vzdělávání dosahuje, když jsou stanovené jeho cíle. Tyto cíle by si měl ideálně stanovovat jednatel s určitou pomocí. Když je poskytována zpětná

²⁰ BUCKLEY, Roger, CAPLE, Jim, Trénink a školení

²¹ ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

vazba, pomáhá to upevňovat jejich správné chování. Konkrétní cíle spolu s pochopením individuálních potřeb pomáhají při volbě metod vzdělávání. Nejlépe funguje kombinace metod.²² Rozvoj je rozvojem každého jedince a firma by se za něj neměla cítit odpovědná, protože je za něj odpovědný jen on sám. Podnik mu k tomu může jen dát dobré podmínky.

²³

Neformální vzdělávání je učení se ze zkušeností, tímto neformálním způsobem se dá získat i velká část znalostí potřebná pro práci na určité pracovní pozici. Dokonce je tato metoda považovaná odborníky za efektivnější nežli formální vzdělávání. Jeho nevýhodou je ale, že se jedná o vzdělávání náhodné a nesoustavné.

Formální vzdělávání na pracovišti může být tvořeno semináři, vzděláváním přímo na pracovišti, nebo přímo jako součást práce. Formální vzdělávání se obvykle skládá z instruktáže a možnosti praktického procvičení naučeného.²⁴ Podle místa, kde se vzdělávání odehrává, rozeznáváme metody vzdělávání na pracovišti (on the job training) a mimo pracoviště (off the job training).

²² ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

²³ KOUBEK, Josef, Řízení lidských zdrojů

²⁴ ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

3.6 *Vzdělávání pracovníků jako personální činnost*

Vzdělávání jako personální činnost zahrnuje tyto aktivity:

- prohlubování pracovních schopností
- rozšiřování pracovních schopností (s cílem umožnit zvládat alespoň částečně další pracovní pozice)
- rekvalifikace – přeškolení pracovníků, jejichž pozici již firma nepotřebuje na pozici jinou potřebnou
- orientace pracovníka, která umožňuje ho doškolit na specifické požadavky konkrétního pracovního místa v dané firmě
- formování osobnosti pracovníka – vzdělávání, které má vliv na chování a vědomí pracovníka a tím na motivaci k práci a vztahy na pracovišti

Rozlišujeme tři oblasti formování pracovních schopností člověka. A těmi jsou: oblast všeobecného vzdělávání (tvoří základ všech vlastností a umožňují žít ve společnosti), oblast odborného vzdělávání, v rámci kterého probíhá příprava na povolání, a oblast rozvoje, již tvoří další vzdělávání a rozšiřování kvalifikace. Hlavním rozdílem mezi formováním pracovních schopností člověka a pracovníka je ten, že druhé jmenované se týká přímo člověka pracujícího v konkrétní organizaci, tedy pracovníka, prvně jmenované se týká každého z nás.

Kromě rozvoje konkrétních pracovníků rozlišujeme dále pojem rozvoj lidských zdrojů, který má za cíl rozvoj pracovních schopností organizace jako takové a celkové zvýšení výkonnosti její a jejích týmů.

Firma, která chce dostatečně dobře reagovat na změny, potřebuje takový druh zaměstnance, který je kreativní a sám umí rozpoznat podnikatelské příležitosti, nejen pouze plnit své pracovní povinnosti. To vyžaduje, aby firma zaměstnance motivovala. Tato

úloha je dost složitá, protože je známé, že kreativita, kterou máme velmi rozvinutou v předškolním věku, je v dospělém věku rozvinuta pouze asi u deseti procent populace.

To je ovlivněno zejména tím, že od nás tyto dovednosti nejsou během života a studií vyžadovány a tím se stává obtížné pro některé zaměstnance tyto nové nároky splňovat. Proto si můžeme všimnout tendence některých firem najímat mladé lidi, u kterých je snazší kreativní myšlení znovu rozvinout.²⁵

Za vhodné podmínky pro dobré využívání lidského potenciálu ve firmě, tzn., aby se zaměstnanci chtěli aktivně podílet na firemních záměrech, je považováno preferování participativního přístupu před autoritativním, týmová spolupráce a delegování. Firma by se neměla zaměřovat pouze na tzv. tvrdé faktory jako je např. strategie, projektové řízení a cash-flow. I hodnoty jako vize, styl firemního života, etický kodex atd. jsou důležitou součástí pro celkový pohled na potřeby firmy pro její úspěšný rozvoj.

Strategie v oblasti lidského rozvoje je nezbytnou součástí celkové firemní strategie a nesporně ovlivňuje její výsledky.²⁶

Vzdělávání a formování (pracovních) schopností v zaměstnání je celoživotní proces. Je nutné své znalosti prohlubovat a rozšiřovat. V tomto smyslu má velký význam firma se svými vzdělávacími aktivitami. Pro celkovou úspěšnost firmy je důležitá připravenost na případné změny, které mohou každodenně nastávat a flexibilita – tedy ochota se těmto změnám přizpůsobovat. Z tohoto vyplývá i velký význam personální práce, která by měla zajistit soulad rozvoje pracovních schopností s vývojem techniky a vylepšováním systému řízení organizace.

Nejedná se však pouze o tradiční metody vzdělávání jako je zácvik nebo doškolení, ale nově je důležité rozvíjet různorodé schopnosti zaměstnanců, které jsou nad rámec potřeb jeho pracovního místa. Mohou to být například aktivity zaměřené na rozvoj osobnosti pracovníků nebo na jejich přiblížení se firemní kultuře. Cílem těchto vzdělávacích aktivit je právě zvyšování flexibility zaměstnanců a jejich větší otevřenost a adaptabilita.

²⁵ KOUBEK, Josef, Řízení lidských zdrojů

²⁶ BARTÁK, Jan, Vzdělávání ve firmě

Tuto flexibilitu v současnosti vyžadují okolnosti jako například změny v technologiích, proměnlivost lidských potřeb, častější organizační změny, snižování nákladů a snaha o lepší využití technologií a jednotlivých technických zařízení.²⁷ Změny tu vždy byly, jen se změnila jejich dynamika a frekvence. Přicházejí rychleji po sobě, protože se zkracuje cyklus vývoj – výroba – distribuce.

Vzdělávání se stává důležitou a kýženou součástí pracovního života a tak taková firma, která o rozvoj svých pracovníků více pečuje, si získává lepší jméno na pracovním trhu a to jí následně usnadňuje získávání pracovníků.²⁸

Vzdělávání má mezi ostatními personálními činnostmi významné postavení, zároveň má silné vazby k ostatním personálním činnostem. Analýza pracovních míst je podkladem pro určení potřeb vzdělávání. Vzdělávání může pomoci v rámci personálního plánování např. využitím interních zdrojů a jejich rekvalifikací dle potřeb personálního plánování. Skutečnost, že ve firmě funguje systematický program vzdělávání zaměstnanců, může hrát roli při získávání nových pracovníků. Dále vzdělávání může vylepšovat hodnocení výkonu jednotlivců a je zároveň pokládáno za jednu ze součástí odměňování zaměstnanců. Tím, že vzdělávání pokrývá nejen znalosti a dovednosti, ale i práci na jedincově osobnosti, tím jistě pomáhá i k zlepšování pracovních a mezilidských vztahů.²⁹

I přes nespornou důležitost oblasti tréninku, nemívá toto oddělení v organizaci významnou pozici, často ani nedosahuje úrovně ostatních oddělení v rámci personálního oddělení. Na trénink bývá někdy nahlíženo jako na náklad namísto jako na investici a s tím i souvisí, že bývá prvním z oddělení, u kterých jsou zavedena omezení při zhoršení ekonomické situace v organizaci.

Ale ani přehnaný důraz některých manažerů na oblast vzdělávání není všeřešící. Není možné vyřešit všechny výkonnostní nedostatky tímto způsobem. Důvody těchto nedostatků je potřeba podrobit analýze, mohou k nim patřit např. nedostatek motivace, faktory prostředí nebo neefektivní pracovní praktiky.³⁰ Bez pozitivního přístupu

²⁷ KOUBEK, Josef, Řízení lidských zdrojů

²⁸ HRONÍK, František, Rozvoj a vzdělávání pracovníků

²⁹ KOUBEK, Josef, Řízení lidských zdrojů

³⁰ BUCKLEY, Roger, CAPLE, Jim, Trénink a školení

vzdělávaných není možné zajistit efektivní dopad vzdělávání, je tím myšlena jak motivace zaměstnance, tak i jeho nadřízeného, který může ovlivnit následující uplatnění získaných vědomostí.³¹ Podstatný je i moment potréinkový, kdy je důležité nově nabyté znalosti upevnit.

Manažeři některých oddělení mohou čelit složitému dilematu, když pochopí význam tréninku a zároveň si uvědomí časová omezení svých zaměstnanců. Z tohoto důvodu došlo ve firmách k značnému omezení vícetýdenních tréninkových programů, které přitom ale mají velkou výukovou hodnotu. Hodnocení tréninkových oddělení v novém pojetí by mělo být na základě zvýšení výkonnosti absolventů tréninků, nikoliv podle množství pořádaných kurzů a výše nákladů na jejich uspořádání. Školitelé by měli být více zapojeni do zkoumání problémů organizace a tím mít možnost na ně v rámci tréninku lépe reagovat.³²

3.7 Učící se organizace

Níže si vyjmenujme základní rysy učící se organizace:

- Jednotlivci a celá organizace se nejen pouze učí, ale zároveň se učí, jak se učit
- Podniková strategie je propojena se strategií vzdělávání
- Existují definované procesy na získávání a předávání znalostí³³

V tomto druhu organizace se od jedinců očekává větší zodpovědnost za vlastní vývoj. Organizace si je vědoma potřeby změny a usiluje o ni, jednotlivci jsou podporováni k učení. Pokud chceme vytvořit v organizaci takovýto koncept, vzdělávání se týká každého člena, je ovšem potřeba překonat psychologickou překážku společné výuky. Každý by měl na začátku zpochybnit svůj tradiční způsob práce, jednotlivá oddělení by měla spolu

³¹ ČEMPELOVÁ, Zuzana, Efektivní vzdělávání záleží na motivaci zaměstnanců

³² BUCKLEY, Roger, CAPLE, Jim, Trénink a školení

³³ TICHÁ, Ivana, Učící se organizace

zvýšeně komunikovat a pracovat na odstranění neviditelných bariér a vytvoření otevřených vztahů.³⁴

Znalosti jsou v organizaci důležité pro nalézání řešení, která následně vyžadují další znalosti. Znalosti jsou velmi cenné, nezhodnocují se, naopak se firmě hodnotově navracejí tím, že na sebe nabalují další znalosti. Jedná se o nejperspektivnější investici.³⁵

K organizačnímu učení začne docházet, když lidé začnou sdílet své znalosti a zkušenosti s ostatními. Jedná se o sdílení mentálních modelů, kterými máme na mysli pohled konkrétního člověka na svět. Tento model určuje, jak a co člověk vnímá. Kromě podchycených znalostí a zkušeností ve firmě existují i nijak nezaznamenané. Ty však často mívají větší hodnotu, nežli ty zaznamenané. Při sdílení těchto mentálních modelů lidé vytvářejí jakési praktické komunity.³⁶

Kultura podporující učení	Kultura bránící učení
Vyrovňuje zájmy všech zájmových skupin	Rozlišuje mezi tzv. „hard“ a „soft“ záležitostmi
Orientuje se spíše na lidi než na systémy	Orientuje se spíše na systémy než na lidi
Podporuje lidskou víru ve schopnost změnit prostředí	Umožňuje lidem změnu, jen když je nutná
Poskytuje čas k učení	Je « přísná » a « skoupá »
K problémům přistupuje celostně	Řešení problémů po částech
Podpora otevřené komunikace	Regulované toky informací
Podpora týmové práce	Víra v individualizovanou soutěž
Vrcholoví manažeři jsou přístupní	Vrcholoví manažeři vládou

Obr. 6 Kulture podporující a bránící učení³⁷

³⁴ BUCKLEY, Roger, CAPLE, Jim, Trénink a školení

³⁵ BARTÁK, Jan, Vzdělávání ve firmě

³⁶ TICHÁ, Ivana, Učí se organizace

³⁷ TICHÁ, Ivana, Učí se organizace

Zde si vyjmenujme několik základních východisek učící se organizace:

- Dobrá organizace by měla využívat potenciál lidí k učení
- Učení by mělo zahrnovat jak know-how (znalost metodiky a postupů, jak věci dělat), tak know-why (znalost principů a zákonitostí – jsou výchozí pro know-how)³⁸
- K důležitému učení dochází na pracovišti, ne v učebně
- Společenské a aktivní učení je efektivnější než individuální a pasivní
- Pokud lidé sdílejí, zabývají se a zpochybňují vzájemně své mentální modely, dochází k učení se v organizaci³⁹

Jednou z možností, jak v praxi aplikovat přístup učící se organizace, je „podniková univerzita“, kde se jednotlivci vzdělávají na míru dle potřeb organizace. Pojetí učící se organizace může být někdy nejasné - jedná se o řízení znalostí, systematické vzdělávání, rozvoj lidských zdrojů. Je ale důležité si uvědomit, že učení je dlouhodobý proces a nejen řada jednotlivých školení a že jednotlivci jsou schopni se učit i ve spolupráci s jinými lidmi.

3.8 Cyklus vzdělávání

3.8.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Cyklus vzdělávání začíná identifikací potřeb vzdělávání, tzn. mezery mezi aktuálními a požadovanými schopnostmi nebo výkonem. Celý cyklus má tyto fáze:

- Identifikace/analýza potřeby
- Design vzdělávací aktivity
- Realizace vzdělávací aktivity
- Zpětná vazba – vyhodnocení efektivnosti procesu⁴⁰

³⁸ HRONÍK, František, Rozvoj a vzdělávání pracovníků

³⁹ TICHÁ, Ivana, Učící se organizace

⁴⁰ HRONÍK, František, Rozvoj a vzdělávání pracovníků

V první fázi se snažíme identifikovat potřeby individuální, týmové, tak i organizační.⁴¹ Vychází se přitom z hodnocení pracovního výkonu a kompetencí a dále ze strategie firmy. Cílem je mimo jiné sladit zájmy jednotlivce a firmy, tzn., i když jeho individuální potřeby nebudou v souladu s očekáváním firmy, neměly by být nutně odmítnuty.

Analýza vzdělávacích potřeb má za cíl zjistit, čeho se zaměstnancům nedostává ve vztahu k na nich požadovaným způsobilostem. V rámci této analýzy se porovnává současný a cílový stav a navrhuje se vhodný druh vzdělávání k zmenšení rozdílu mezi aktuálním a očekávaným výkonem s ohledem jak na kvantitativní tak i kvalitativní hlediska.⁴²

K identifikaci můžeme použít tři různé úhly pohledu a to sice individuální potřeby, nesoulad mezi aktuálními a požadovanými schopnostmi a identifikace možností kariérního růstu. Subjektivní metoda pro identifikaci jedincových rozvojových potřeb je např. tzv. autofeedback, který se provádí v půlročním nebo ročním intervalu. Při přijetí klíčových rozhodnutí si zaznamenáme, jaký očekáváme jejich dopad, který s tímto časovým odstupem posléze analyzujeme. Tato metoda má tedy význam analytický a zároveň nápravný.

Hodnotné je zároveň s touto analýzou potřeb vzdělávání identifikovat vhodný styl učení jednotlivce, který nám pomůže lépe určit způsob naplnění rozvojového cíle.

Objektivní metoda identifikace rozvojových potřeb je taková, která je prováděna druhými lidmi. Při hodnocení nadřízeným tento sleduje soulad nebo nesoulad mezi očekávaným s existujícím výkonem. Pokud jsou konstatovány nedostatky, může si nadřízený při behaviorálním rozhovoru se svým podřízeným klást doplňující otázky. Na tyto otázky se odpovídá postupně a ke každé další se přistupuje, pouze pokud je předchozí odpovězena kladně. V opačném případě se řeší důvod negativní odpovědi. Toto je způsob

⁴¹ TURECKIOVÁ, Michaela, Řízení a rozvoj lidí ve firmách

⁴² BARTÁK, Jan, Vzdělávání ve firmě

hledání důvodů a následně možných náprav identifikovaných mezer. Otázky znějí následovně:

- Může? (má pracovník všechny podmínky pro pracovní výkon?)
- Zná? (má potřebné znalosti pro očekávaný výkon?)
- Umí? (zde identifikujeme dovednosti)
- Chce? (je dostatečně motivovaný případně umí nabyté znalosti převést do praxe?)⁴³

Dalšími formami objektivní identifikace rozvojových potřeb jsou po identifikaci rozvojových potřeb nadřazeným development centra, rozvojové plány a 360° zpětná vazba.

Mezi dvě základní techniky k analýze vzdělávacích potřeb patří dotazníky a rozhovory. Dotazníky jsou bezesporu méně personálně a materiálně náročné a díky velkému množství odpovídajících osob i statisticky přesnější, ale vypracování kvalitního dotazníku vyžaduje velkou odbornost. Jejich další výhodou je možná anonymita respondentů. S pomocí rozhovorů se navozuje lepší vzájemný vztah mezi dotazovaným a dotazujícím se a tím mohou jít odpovědi více do hloubky než je tomu u dotazníků, jsou však velmi personálně a časově náročné, někdy může hrozit i riziko předpojatosti dotazujícího se.⁴⁴

3.8.2 Reaktivní cesta k tréninku

Je takovým přístupem, kdy jsou tréninky řešením pro již nastalé výkonnostní nedostatky.

Mezi faktory, které ovlivňují výkonnost pracovníka, patří jeho charakteristika (např. schopnosti, hodnoty a potřeby, znalosti, jeho osobnost, psychika a zdraví, pohlaví a vnímání), prostředí pracovního výkonu (fyzikální, technické, sociální), zpětná kontrola, klima organizace

⁴³ HRONÍK, František, Rozvoj a vzdělávání pracovníků

⁴⁴ BARTÁK, Jan, Vzdělávání ve firmě

Z toho vyplývá, že ne všechny faktory, kterými je ovlivňována výkonnost, vycházejí přímo od pracovníka. Často se však jedná o kombinaci důvodů, které ovlivňují výkonnost jak ze strany jedince, tak ve vztahu jedinec-okolí.

3.8.3 Proaktivní cesta k tréninku

Zde se na rozdíl od reaktivní cesty jedná o do budoucna orientované úvahy, na jejichž základě jsou sestaveny organizační aktivity. Mohou být využity, např. když je plánovaná organizační změna vyžadující změnu pracovního výkonu zaměstnanců.

Proaktivní cesta k tréninku je součástí podnikové strategie, plánování lidské pracovní síly.

3.8.4 Učební principy a podmínky

Usnadnění tréninku jako učebního procesu může ovlivnit:

- Řazení tréninkového materiálu

Zde by se měl brát ohled na řazení od menší obtížnosti k větší a od známého k neznámému. Zachována by měla být také logická posloupnost materiálů pro snadnější vybavování si.

- Připravenost posluchače

Připravenost posluchače je možné zkoumat z hledisek intelektuálních (znalosti, dovednosti, speciální nadání ve vztahu k tréninku), motivačních (vnitřní, vnější motivace), emocionálních, subjektivních a fyzických (zdraví, zranění, únava). Zásadní je jeho obecná schopnost učení a talent k tréninkovému obsahu.

- Učební podmínky

Kromě stimulování posluchačovi motivace by měl školitel udržovat i jeho pozornost na určité úrovni. Toto se daří s pomocí změn ve výšce a tempu hlasu, měněním fyzické pozice, použitím vizuálních nástrojů, změnou činností.

Mezi posluchači se vyskytují ranní nebo večerní typy. Ranní typy jsou schopny dříve mentálně fungovat, ale už ne tolik ve večerních časech, kdy na ně přichází únava. Večerní typy nefungují mentálně brzy, ale jsou vzhůru déle.

Fyzikální podmínky (špatné osvětlení nebo teplota) mohou posluchače rozptylovat. Důležité je navození dobré emocionální pohody již od začátku tréninku.

- Vliv materiálu určeného k osvojení
- Individuální rozdíly – např. inteligence, talent a předchozí zkušenost ⁴⁵

3.8.5 Vzdělávací cíle

Vzdělávací cíle určují, k čemu by měla vzdělávací aktivita sloužit. Tyto cíle by měly být takzvaně SMART, což je soubor pravidel pro správné definování cílů:

- S - Specifikované (Specific) – přesně popsané, konkrétní cíle vzdělávání
- M – Měřitelné (Measurable) – vycházejí z požadavků na výkon daného pracoviště
- A – Aktivizující (Achievable) – představují výzvu, ale jsou realistické
- R – Realistické (Realistic) - měly by umožňovat zhodnocení jak jednotlivých studijních výsledků, tak celkovou vzdělávací aktivitu
- T – Termínované (Time-bound) - poskytují návod, kam dále ve vzdělávání směřovat ⁴⁶

⁴⁵ BUCKLEY, Roger, CAPLE, Jim, Trénink a školení

Stanovení cílů tréninku slouží k dobrému určení toho, co se po skončení tréninku bude od účastníků očekávat v souvislosti s jejich pracovním výkonem. Pomáhá také v provedení zhodnocení daného tréninku. Určujeme koncový cíl, které je možné rozdělit na podcíle a ty na hodinové cíle. Cíl by se měl skládat z určení konkrétní výkonnosti, podmínek, za kterých bude prováděna a požadované úrovně výkonnosti. Cíle ovlivňují „množství“ tréninku a upřesňují školiteli a posluchačům jejich cíle.⁴⁷

Cílem podnikového vzdělávání by neměl být pouze rozvoj znalostí a dovedností, ale změna v myšlení zaměstnanců.⁴⁸

3.8.6 Hodnocení vzdělávací strategie

Vzhledem k neustále hodnocení všech procesů probíhajících ve firmě a jejich vzájemnému porovnávání, je nezbytné průběžně věnovat pozornost efektivnosti prováděných vzdělávacích aktivit.

Toto hodnocení je stíženo faktem, že cílem vzdělávání je rozvoj jednotlivce, kterému se tak pro firmu zvyšuje jeho užitečnost, tato skutečnost je ale obtížně kvantifikovatelná. Důležité je i určení, jestli efektivnost uskutečněných vzdělávacích aktivit budeme hodnotit ihned po jejich doběhnutí nebo s časovým odstupem.

Sledujeme dvě hlavní hlediska a to sice, jestli pro danou vzdělávací potřebu byl vybrán nejefektivnější školící proces a pak také, jestli díky tomuto vzdělávání dochází k pozitivní změně pracovního výkonu na základě těchto uskutečněných vzdělávacích aktivit.

Pro stanovení vyhodnocovacího procesu je třeba si definovat jeho požadované výsledky a tyto transformovat v cíle. S těmito cíly by měl být obeznámen každý, kdo je do vzdělávacího procesu zapojený včetně školených jedinců.

⁴⁶ BUCKLEY, Roger, CAPLE, Jim, Trénink a školení

⁴⁷ BUCKLEY, Roger, CAPLE, Jim, Trénink a školení

⁴⁸ TURECKIOVÁ, Michaela, Řízení a rozvoj lidí ve firmách

Existují metody, které pomáhají porovnat skutečné výsledky vzdělávání s cíly, které byly stanoveny

- Testy, které porovnávají znalosti účastníků před a po školení
- Dotazníky pro hodnocení školení účastníky a dotazníky pro hodnocení změn pracovního výkonu jednotlivce
- Setkání s cílem získat zpětnou vazbu na kvalitativní hodnocení školení
- Definování jakým způsobem budou výsledky vzdělávacího procesu kvantifikovány – mohou být použita určité statistické nebo ekonomické hodnoty ⁴⁹

3.9 Systematický přístup ke vzdělávání v organizaci

Vzdělávání má ve firmě za cíl rozvoj způsobilostí a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. Může plnit různé funkce, a to sice:

- Orientační a adaptační
- Integrační
- Kvalifikační
- Specializační
- Inovační
- Motivační ⁵⁰

Při adaptaci hraje větší roli orientační a adaptační role vzdělávání a posléze integrační a motivační.

Často rozlišujeme vzdělání ve dvou kategoriích, tzv. měkkých a tvrdých dovednostech. Tvrdými rozumíme odborné znalosti, měkké pak patří do oblasti emocí a komunikace.

⁴⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, Management lidských zdrojů

⁵⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, Management lidských zdrojů

Vzdělání si dle oblastí můžeme rozdělit např. na:

- Funkční – odborná příprava, její součástí může být např. certifikace (např. pro projektanta, analytika...)
- Manažerské – rozvoj manažerských kompetencí
- Jazykové
- IT
- Účelové – většinou zaměřené na rozvoj měkkých dovedností, může se jednat například o školení time managementu, stress managementu
- Zákonem určená školení ⁵¹

Během období adaptace, které trvá ideálně 4-6 měsíců, je cílem vzdělávání co nejrychlejší zapracování zaměstnance, je to důležitý moment v jedincově kariéře, protože dle svého začátku ve firmě bude sám sebe hodnotit, stejně jako ho podle něj budou hodnotit i ostatní.

Je zároveň ale důležité na začátku zaměstnance informacemi nepřesytit. V této fázi by se měl jedinec seznámit s historií firmy a jejím postavením na trhu, filosofií a hodnotami firmy, s chodem firmy a tím, co firma od jedince očekává včetně způsobů hodnocení jeho práce. V této fázi může i firma čerpat poznatky od nově nastoupivšího zaměstnance, který je po určitou dobu schopný nezaujatého pohledu na chod firmy nebo jiné jednotlivosti.

3.10 Financování vzdělávacích aktivit

Financování vzdělávání často ve firmách nevychází z potřeb vzdělávání zaměstnanců, ale je ovlivněno strategií firmy a jejími prioritami. Většinou se pracuje s jednoročním rozpočtem nebo kratším. Tento rozpočet by měl obsahovat tři složky – fixní složku, která se vztahuje k vzdělávacím aktivitám ovlivněným dlouhodobými firemními

⁵¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, Management lidských zdrojů

potřebami, variabilní složku, která je ovlivněna krátkodobými potřebami organizace a kterými jsou hrazeny operativní vzdělávací programy, poslední složkou je rezerva na výdaje neplánovaných vzdělávacích potřeb.

Při definování konkrétních vzdělávacích aktivit je vhodné zároveň sestavit i jejich plánovaný harmonogram. Ten usnadní i lepší možnost sladění vzdělávání s pracovními procesy. Pro dobré nastavení dalšího vzdělávacího cyklu je nutné vyhodnotit školení nejen ihned po dobehnutí, ale i s odstupem, kdy už měly nabyté zkušenosti možnost být využité v praxi.⁵²

3.11 Typy vzdělávání

Koučování

Koučování je osobní přístup k firemnímu vzdělávání. Pomocí dialogu mezi koučem a jedincem pomáhá rozvíjet jeho dovednosti a schopnosti. V těchto pohovorech se obvykle probírá účastníkům pohled na vlastní pracovní výkon a umožňuje je podpořit pro zvládnutí náročnějších problémů a poradit, jak si s nimi poradit.

Koučové obvykle pro koučování využívají modelu GROW

- G – goal (cíl)
- R – reality (skutečnost)
- O – option (nabídka, možnost)
- W – wrapping up (shrnutí)⁵³

Nejlépších výsledků koučování dosahuje, když jsou si koučovaní vědomi potřeby rozvíjet své schopnosti a jsou pro učení motivováni. Kouč by měl svoji práci chápat jako pomoc lidem. Koučování by měli být do svého vzdělávání zapojeni aktivně a setkání by se měla odehrávat pravidelně nikoliv nárazově a s náležitou zpětnou vazbou dosažených

⁵² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, Management lidských zdrojů

⁵³ ARMSTRONG Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

výsledků.⁵⁴ Je to styl řízení, který je protipólem nařizování a kontrole, zkušený kouč jen málokdy navrhuje řešení.⁵⁵ Touto metodou se pomáhá koučovaným rozpoznat, co musejí udělat, aby zlepšili svůj pracovní výkon.

Mentoring

V případě mentoringu se jedná o pomoc občasnou, pomáhá nejen rozpoznat možné oblasti pro zlepšení, ale i celkově v práci s kariéřním postupem a jeho plánováním. Je méně direktivní nežli koučing. Je to vedení zkušenými firemními manažery, kteří se ve fungování organizace dobře orientují. Řeší se zde, jak pomoc s programem vzdělávání, tak s mezilidskými problémy nebo zorientování se při práci na projektu. Firemní manažer zde zastává funkci zkušeného přítele, kterému se mentorovaný může svěřit s jednotlivými problémy a aspiracemi.⁵⁶

Jak vychází z povahy tohoto vzdělávání, je vhodné si pro tuto funkci mentora vybírat takové v tomto směru proškolené manažery, kteří uplatňují nedirektivní pomoc ostatním. Tato metoda má za cíl zvýšení efektivity práce, větší využití lidského potenciálu a lépe fungující tým.⁵⁷

Counselling

U counsellingu se jedná o vzájemné ovlivňování školitele a zaměstnance, kdy jsou oba postaveni na stejnou úroveň.

Kombinované vzdělávání

V kombinovaném vzdělávání se jedná o kombinaci metod nebo i metodologie vzdělávání, která vychází z konkrétního prostředí, motivace a stylu učení jednotlivce.

⁵⁴ ARMSTRONG Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

⁵⁵ WHITMORE, John, Koučování - Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti

⁵⁶ ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

⁵⁷ BERÁNKOVÁ, Kateřina, Vzdělávání jako standard i nutnost

Kombinují se individuální a skupinové, standartní a virtuální, formální a neformální vzdělávací programy.

3.11.1 Rozvoj

Rozvoj je vzdělávací proces, který má za cíl přiblížení se vyšší úrovni dovedností a znalostí. Nejedná se o snahu o zlepšení pracovního výkonu na aktuální pracovní pozici. Součástí je důraz na plán osobního rozvoje a na učení se ze zkušeností. Doporučuje se kombinace různých metod vzdělání. Jednou z forem může být podniková univerzita.

Plánování osobního rozvoje

Plán osobního rozvoje provádí jednotlivec s potřebnou podporou manažerů a vedení. Skládá se ze čtyř fází:

- Analýza současného stavu a potřeby rozvoje
- Stanovení cílů (např. zlepšení výkonu na současném místě nebo přechod v rámci organizace)
- Příprava plánů činnosti (co a jak je třeba udělat, jaké vzdělávací aktivity k tomu mohou dopomoci)
- Realizace (uskutečnění plánovaných kroků)⁵⁸

Mezi varianty možné využít v rámci plánování osobního rozvoje patří rotace práce, kdy jedinec získává znalosti v jiném oddělení pod vedením někoho zkušeného, která není považována za příliš efektivní metodu vzhledem k časovým prostožům během těchto rotací.⁵⁹ V rámci těchto rotací (cross training) může docházet k horizontální nebo vertikální rotaci. U první jmenované se jedná o měnění pracovních míst v rámci stejné úrovně pozice, u druhé pak dochází k posunu v rámci úrovně pracovní pozice. Výhoda této metody vzdělávání je v rozšíření flexibility zaměstnance a rozšíření jeho úhlu pohledu na chod organizace.

⁵⁸ ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

⁵⁹ ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

Dále existuje tzv. podniková univerzita, kterou organizuje firma často ve spolupráci s externími partnery nebo i přímo univerzitami.

Učení se akcí je metoda používaná manažery v některých společnostech. Při využívání této metody jsou manažeři pracující v menších skupinách vystavováni konkrétním problémům, které mají řešit – analyzovat a podnikat konkrétní kroky. Tím, že sami něco vykonávají, se učí lépe, než kdyby jim stejné znalosti byly pouze přednášeny. V rámci této metody se manažeři od sebe vzájemně učí, externí poradce jim v tom pomáhá a zároveň jim pomáhá objasňovat systém fungování procesu řízení.

Outdoor learning funguje na principu vystavování skupiny zaměstnanců novým neznámým venkovním pohybovým aktivitám, což má za cíl navodit situaci s výzvami podobnými pracovním a jednotlivcům pomoci odhalit, jak reagují pod tlakem. Cílem je si z těchto situací odnést ponaučení a toto dále uplatnit ve svém osobním rozvoji.⁶⁰

Assessment centre je metoda, která se používá jak pro výběr zaměstnanců, tak i pro rozvoj stávajících zaměstnanců, nebo vytváření týmů. Jedná se o sérii zátěžových testů a modelových situací, typy úloh se prostřídávají. Metoda je organizačně náročná, ale je považovaná za efektivní.⁶¹

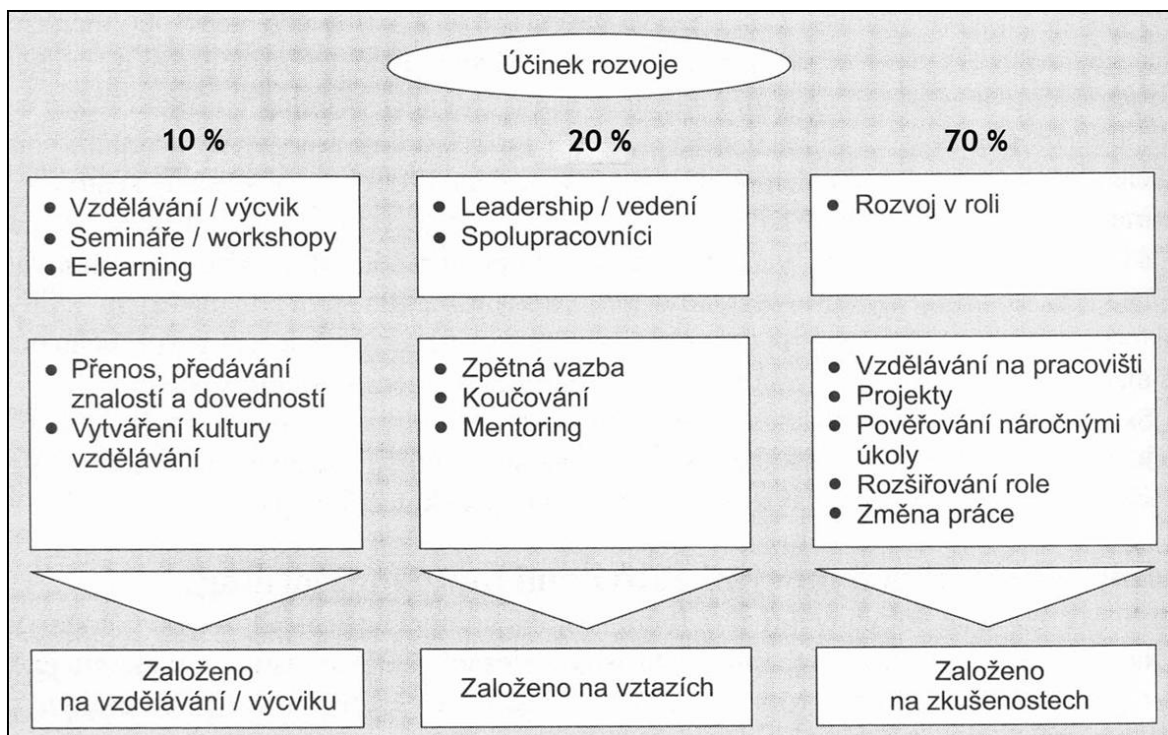
3.11.2 Výcvik

V rámci výcviku se jedná o systematické vzdělávací aktivity, které mají podpořit učení. Jedná se o cílené vzdělání, nikoliv o komplexní nástroj rozvoje zaměstnanců. Výcvikem je řešeno doplnění si specifických znalostí, např. pro zaučení se na úkoly velmi specializované a složité nebo při zapracování adaptaci skupiny nových zaměstnanců.

Může se jednat např. o výcvik manuálních dovedností, výcvik v IT oblasti, manažerský nebo osobnostní.

⁶⁰ ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

⁶¹ Evangelu, Jaroslava Ester, Diagnostické metody v personalistice



Obr. 7 Účinek rozvoje⁶²

Dvěma přístupy k výcviku jsou systematický výcvik a just-in-time výcvik. Systematickým výcvikem je takový, který je jasně plánován s cílem uspokojení konkrétních potřeb. Tento výcvik prochází čtyřmi fázemi:

- Identifikace potřeb
- Výběr vhodného typu výcviku
- Realizace
- Vyhodnocení efektivity výcviku⁶³

Just- in-time výcvik řeší okamžité a důležité potřeby doplnění dovedností se vztahem k aktuálním pracovním činnostem a vše v něm vyučované by mělo být uplatnitelné v běžných pracovních situacích.

⁶² ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

⁶³ ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

Používanými metodami jsou:

- Instruktaž (jednoduché zacvičení zaměstnance na většinou jednoduché pracovní úkony)
- Přednáška
- Diskuse
- Případová studie
- Hraní rolí
- Simulace (vytvoření modelové situace blížící se realitě)
- Skupinové cvičení ⁶⁴

3.11.3 E-learning

E-learning neboli elektronické vzdělávání je typem vzdělání, který ke své realizaci využívá počítačové a internetové technologie. Díky počítačům můžeme modelovat určitou pracovní situaci, využívat schémat, grafů, různých testů apod. Využívá se pro rychlé osvojení si specifických znalostí. Objevuje se ve více typech:

- Samostatný – jednotlivec používá danou technologii bez napojení na další osoby
- Živý – jednotlivec a instruktor jsou spolu v kontaktu pomocí e-learningu, ale jsou fyzicky na různých místech
- Kolektivní – v rámci něj probíhá vzájemné předávání informací a poznatků mezi jednotlivci, využívá se chatů, diskusních fór a jiných formátů ⁶⁵

E-learning by měl být zařazen do výuky v momentu, kdy je daných znalostí třeba nikoliv, kdy je to nejvhodnější. Jeho výhodami jsou:

- Nízká cena
- Šetření času

⁶⁴ ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

⁶⁵ ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

- Nezávislost na geografické vzdálenosti
- Zprostředkování velkého množství názorů prostřednictvím diskuzí
- Zvyšuje aktivitu účastníků – vyžaduje interakci a další vyhledávání informací ⁶⁶

Nevýhodami jsou:

- Chybějící sociální interakce
- Vyžaduje počítačovou gramotnost
- Problém motivace k samovzdělávání – někdy nízká motivace díky poskytnuté volnosti ⁶⁷

3.12 Rozvoj manažerů

Firma prostřednictvím rozvoje zaměstnanců neustále pracuje na tvoření si manažerských rezerv tím, že pracuje na systematickém růstu zaměstnanců v nižších pracovních funkcích. Průběžně probíhá výběr kvalifikovaných a způsobilých zaměstnanců, kteří budou schopni a ochotni se ujmout vyšších pracovních pozic nebo vykonávat náročné odborné aktivity. ⁶⁸

Proces rozvoje manažerů by měl být:

- Anticipující – aby manažeři mohli přispívat k plnění dlouhodobých firemních cílů
- Reagující – řešící aktuální nebo možné výkonové problémy
- Motivační – aby reagoval na individuální kariérní aspirace manažera ⁶⁹

⁶⁶ ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

⁶⁷ ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

⁶⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, Management lidských zdrojů

⁶⁹ ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

Hlavními požadavky na manažery je:

- Stimulovat a rozvíjet lidi – prostřednictvím jejich schopností dosahovat cíle
- Řídit zaměstnance – udržovat morálku
- Řídit pracovní výkon – snažit se o jeho maximalizaci
- Pracovat nejen v rámci svého oboru nebo funkce, spolupracovat v týmech
- Vytvářet a udržovat vztahy s vnitřními i vnějšími zákazníky⁷⁰

Manažeři se často učí řídit praxí, ale samozřejmě mezi nimi existují rozdíly ve schopnosti učit se. Nejlépe se manažeři učí řídit pod vedením dobrého manažera.

Třemi základními přístupy k rozvoji manažerů jsou:

- Učení se prací
- Formální vzdělávání
- Zpětná vazba a podpora⁷¹

Formálními metodami rozvoje manažerů jsou:

Koučování, konzultování, pravidelné odezvy ze strany nadřízených, rotace práce, individuální učební program, e-learning

Neformálními metodami rozvoje manažerů jsou:

Konfrontací s neobvyklými problémy, novými neznámými úkoly, učení se analýzou toho, co v minulosti udělali

Rozvoj manažerů založený na schopnostech se soustředí na:

- Strategickou schopnost znát podnikové prostředí a měnit se trh

⁷⁰ ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

⁷¹ ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

- Schopnost řídit změny
- Schopnost řídit týmy
- Schopnost řídit vztahy
- Schopnost řízení v mezinárodním prostředí ⁷²

Development centra fungují na bázi assessment center, jsou to rozvojové programy manažerů, která jsou zaměřena na schopnosti potřebné v budoucnosti. Skládají se ze simulací různých typů aktivit, např. případových studií nebo hraní rolí- Velkou část tvoří problematika zpětné vazby a koučování. ⁷³

4. Vlastní zpracování

4.1 Společnost General Electric

Začátky společnosti GE (General Electric) jsou spojeny s Thomasem A. Edisonem, který v roce 1878 založil společnost Edison Electric Light Company. V roce 1892 došlo ke spojení dvou společností – Thomson-Houston Electric Company a Edison General Electric Company a tím vznikla společnost General Electric Company. GE je jedinou společností, která je v Dow Jonesově indexu od jeho založení v roce 1896.

Společnost GE působí v oblasti špičkových technologií v energetice, dopravě, zdravotnictví, vodního hospodářství a bezpečnosti. Široký průmyslový záběr je rozšířen o finanční služby pro fyzické osoby a malé a střední firmy. Funguje ve více než 100 zemích a celosvětově zaměstnává okolo 315.000 pracovníků. Součástí koncernu je i přední americká televizní společnost NBC Universal.

V roce 2009 GE i přes složitou ekonomickou situaci realizovala velmi dobré výsledky ziskem 11,2 miliard dolarů. Průmyslové cash flow z provozních aktivit za tento rok bylo také významné-16,6 miliard.

⁷² ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

⁷³ ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy

Po celou dobu své existence je GE synonymem kvality a špičkových technologií. Po několik let za sebou se stala nejobdivovanější společností světa. Z hlediska tržní kapitalizace patří GE mezi tři největší společnosti na světě. Od září 2001 stojí v jejím čele Jeffrey Immelt.

4.2 GE Capital a GE Money

GE Capital v sobě soustřeďuje veškeré společnosti GE nabízející finanční služby domácnostem, subjektům veřejné správy a samosprávy i podnikům všech velikostí.

Významnou součástí této finanční divize GE je skupina GE Money. Ta spravuje aktiva ve výši 211 miliard USD a ve více než 50 zemích zaměstnává 60 tisíc lidí. Je předním poskytovatelem finančních služeb pro 130 milionů klientů - jednotlivců i malých a středních podniků.

K produktům a službám, které poskytuje, patří osobní půjčky a podnikatelské úvěry, platební a úvěrové karty, konsolidace úvěrů, hypotéky, refinancování hypoték, depozita, investiční produkty, úvěrové pojištění, leasing automobilů, ale i poradenství v oblasti získávání veřejné podpory na vybrané typy projektů. Generálním ředitelem a prezidentem GE Money je William H. Cary.⁷⁴

4.3 Společnost GE Money Bank

GE Money Bank patří mezi největší české peněžní ústavy. Je univerzální bankou, která disponuje širokou sítí poboček a bankomatů. Své služby orientuje jak na občany, tak na malé a střední podniky. GE má diverzifikované portfolio průmyslových i finančních firem, které generují vlastní finanční aktiva.

⁷⁴ <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti>

GE Money Bank byla první velkou bankou v ČR, která představila plnohodnotný elektronický výpis z účtu, konsolidaci půjček, paušální běžný účet typu all inclusive pro drobnou a firemní klientelu a další.

Jako první celou bankomatovou síť vybavila čipovou technologií. Každoročně sbírá ocenění v soutěži Zlatá koruna, která oceňuje nejlepší finanční produkty na trhu. Oceněny byly například Konsolidace půjček, Refinancování hypoték, konto Genius Active a podnikatelský účet Genius Business Active.

GE Money Bank staví při posilování své pozice na mezinárodně uznávaných hodnotách společnosti GE. To jí pomáhá být bankou s výrazným klientským přístupem a peněžním ústavem, který na českém finančním trhu určuje kvalitu služeb. Nejlepším důkazem tohoto tvrzení je rostoucí počet klientů, který se již přiblížil milionové hranici.

Na začátku roku 2008 se GE Money Bank stala oficiálním partnerem Českého olympijského týmu.⁷⁵

4.4 Rozvoj a vzdělávání osobních bankéřů

Banka má svou síť poboček po celé republice, ale vstupní a návazné rozvojové školení se odehrávají v Praze. Osobní bankéři jsou dále trénováni přímo svými pobočkovými vedoucími, trenéry jen výjimečně. V současnosti je poboček okolo 242 a jejich vedoucí fungují tedy zároveň jako koučové svých osobních bankéřů.

Cílem tréninků v této společnosti je, aby zaměstnanci získali potřebné znalosti, jak v oblasti hard skills, tak i soft skills, efektivní formou. V rámci tréninkových požadavků existují základní společná školení, která je třeba absolvovat, a poté existují doplňková školení odvíjející se od konkrétní pracovní pozice. Do určité úrovně pozice se vzdělávání osobních bankéřů orientuje na systémový rozvoj, posléze u vyšší úrovně se zaměřuje i na osobnostní rozvoj.

⁷⁵ GE Money Bank [online]. [cit.2011-3-29]. Dostupné z: < <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti/ge-money-bank>>.

4.4.1 Pozice osobního bankéře

Osobním bankéřem rozumíme pracovníka banky, který pracuje na jejím obchodním místě a je v přímém kontaktu s klienty – fyzickými osobami, uzavírá s nimi smlouvy na bankovní produkty a poskytuje jim poradenství. Jinými pozicemi na obchodním místě jsou například hypoteční bankéř, který se specializuje pouze na hypotéky, mikrospecialista, který má na starost kontakt s podnikateli, vyššími pozicemi na obchodním místě jsou vedoucí pobočky, oblastní vedoucí atd.

4.4.2 Tréninkový tým

Bankovní tréninkový tým je součástí oddělení distribuce, které má na starost chod a rozšiřování obchodní sítě banky. Tréninkový tým má momentálně 19 zaměstnanců: 4 zaměstnanci a jejich vedoucí mají na starost tréninky prováděné ve školícím centru v Praze a e-learningová školení, dále 11 oblastních trenérů a jejich vedoucí, kteří mají na starost trénink přímo na pobočkách ve své oblasti, a konečně jeden trenér na oblast hypoték, který vede školení jak na centrále, tak přímo v terénu. V čele této struktury je manažer tréninku oddělení distribuce.

4.4.3 Vstupní školení – adaptační plán

Adaptační plán zahrnuje prvních dvanáct měsíců po nástupu do společnosti, je to tedy období zkušební doby a dalších devíti měsíců. Po nástupu do společnosti v rámci adaptačního plánu bankéř povinně absolvuje sadu školení, která se skládá ze:

Seznámení s pobočkou, čtení předpisů a krizového plánu

Induction day – vstupní školení shodné pro všechny pozice v bance, cílem je získat základní vědomosti o firmě a její historii, pravidla integrity a compliance

Nastudování **e-learningových kurzů** o produktech společnosti (bankéř musí tyto kurzy absolvovat s minimálně 70 % úspěšností, aby se mohl účastnit školení prodejního systému)

Pětidenní školení bankovního IT systému (bankéř se učí zakládat produkty do systému a získává znalosti o parametrech produktů)

Třídenní školení prodejních dovedností (bankéř se seznámí s vedením strukturovaného prodejního rozhovoru, pracovat s prodejní mapou, zásady poskytování zpětné vazby, propojení prodejního rozhovoru a práce s prodejním systémem)

Cca dvoutýdenní práce na pobočce po boku s garantem, pak zvýšený dohled ve formě náslechlů s následným rozborem, trénink obchodního rozhovoru v zázemí pobočky.

Nastudování e-learningových kurzů na obsluhování pokladního systému (bankéř musí tyto kurzy absolvovat s minimálně 70 % úspěšností, aby se mohl účastnit školení na obsluhování pokladního systému)

Čtyřdenní školení na obsluhování pokladního systému (součástí je školení na padělky)

Praxe na pokladně pro osvěžení získaných znalostí

Školení na vedení telefonického rozhovoru

Týdenní rotace na jiné pobočce v rámci oblasti

Školení prodejního systému II

Prodejní dovednosti II (neverbální komunikace, natáčení na kameru)

Security trénink (zásady chování při ohrožení)

Prodejní dovednosti III (zaměřeny na bonitního klienta)

4.4.3.1 Typologie klientů

Pro dobrý průběh rozhovoru je důležité, aby se osobní bankéř přizpůsobil typu klienta, se kterým jedná. Pro tento účel je vypracováno rozdělení klientů do 4 osobnostních typů.

Typy klientů:

- analytický (ví, co chce, má dopředu zjištěné informace a není vhodné mu jeho rozhodnutí příliš rozmlouvat)
- řídicí (je třeba nabídnout a on si sám vybere)
- přátelský (komunikativní, ale nejistý, je potřeba mu vysvětlit, jaký bude mít produkt vliv na jeho potřebu uznání)
- byrokratický (nepřátelský, nedůvěřivý, je třeba ho přesvědčit, že se jedná o osvědčený produkt a jeho investice je tak bez rizika)

4.4.4 Metodika SFE (Sales Force Effectiveness)

SFE rozumíme metodiku, jak efektivně ovlivňovat produktivitu prodeje. Jedná se o celou řadu postupů, návodů a kontrolních mechanismů, které mají za cíl úspěšnost prodeje.

4.4.4.1 Produktivita pobočky

Hlavním hodnotícím kritériem pobočky je její produktivita, pod kterou si můžeme představit počet prodaných produktů na jednoho pracovníka bankovní pobočky v určitém období nebo celkový zisk z produktů (prodaných za určité období) za jejich celé období životnosti na jednoho pracovníka bankovní pobočky.

V rámci projektu, který byl ve společnosti provedený v roce 2003-4 a který měl za cíl identifikovat důvod rozdílu mezi jednotlivými pobočkami z pohledu prodejní efektivity, bylo provedeno velké množství analýz, kterými bylo mimo jiné identifikováno, které faktory mají pozitivní a negativní vliv na výslednou produktivitu. Např. negativní vliv na

produktivitu má delikvence (nesplácení úvěru) a naopak pozitivní vliv má vyšší podíl elektronických transakcí.

Mezi negativními a pozitivními typy faktorů existuje tzv. stav váhy. Pobočky měly buď vysoké hodnoty negativních faktorů a nízké hodnoty pozitivních faktorů nebo naopak, případně byly tyto dva faktory na průměrné úrovni. To znamená, že se nevyskytovaly se zároveň oba faktory na nízké nebo vysoké úrovni. Cílem je tedy snižovat delikvenci a množství manuálních transakcí (provádění transakcí přes pokladnu).

Dalším potenciálem bylo zjištění, že 75 % klientů chodilo přímo na pokladnu, 25 % na prodejní přepážku. Z těchto 25 % pouze u 20 % proběhl prodej, zbylých 80 % byly klienti na servis. Znamená to tedy, že aktuálně probíhá prodej u velmi nízkého počtu klientů a je nutné toto procento zvětšit.

Součástí testování bylo měření, kolik produktů průměrně bylo klientovi nabízeno a po propočítání bylo zjištěno, že u nového klienta toto tvoří průměrně 1,7 produktu a u stávajícího dokonce pouze 0,6 produktu. To značí velkou pasivitu prodejců.

Posledními ovlivňujícími faktory jsou bonita klienta, jeho zkušenost a životní cyklus, ve kterém se nachází. Proto pro zkvalitnění prodejních výsledků je potřeba zjišťovat celou klientovu finanční situaci. Tím bylo zřejmé, že je třeba změnit scénář prodejního rozhovoru, který v té době nebyl příliš podrobný.

Zároveň se potvrdilo, že klient, který ovládá své účty pomocí nástrojů přímého bankovníctví, má zároveň i větší finanční gramotnost a tím i využívá větší množství produktů.

4.4.4.2 Prodejní scénář

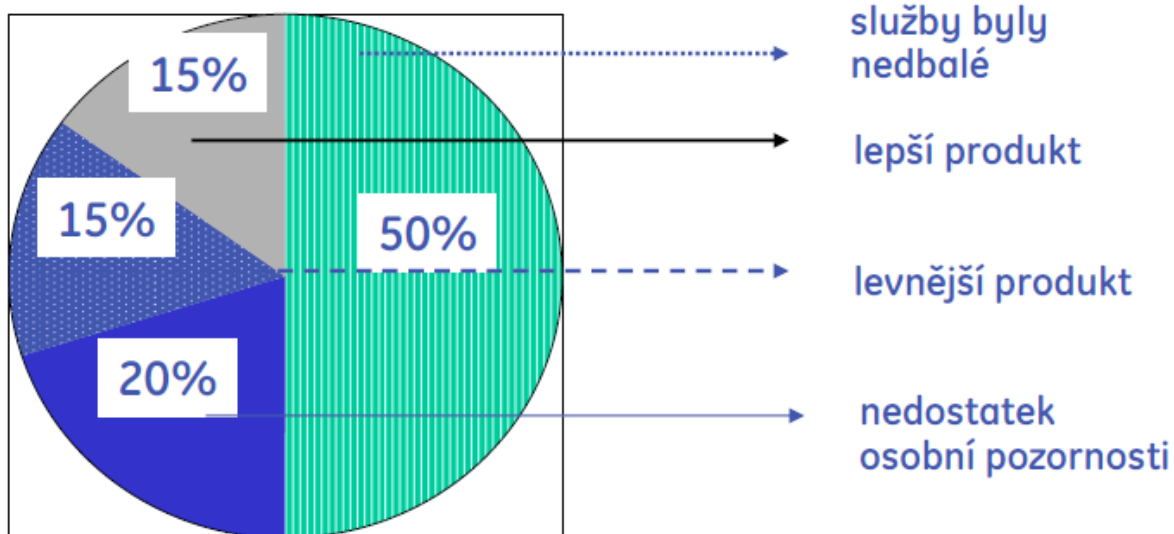
Na základě typu klienta společnost vypracovala tři typy univerzálních příprav pro vedení tří typů rozhovorů. Tyto tři verze prodejních scénářů jsou zaměřeny:

- na občana
- na hypotéku

- na podnikatele

Metodika prodejního rozhovoru zahrnuje tyto fáze:

- příprava (tato fáze probíhá před příchodem klienta)
- elegantní zahájení (navázání prvotního příjemného kontaktu s klientem)
- diagnóza (zjištění klientovy situace a vytipování vhodných produktů)
- iniciativa (nabídnutí těchto produktů klientovi s cílem uzavření smlouvy)
- trvalá péče (udržení klienta dobrým následným servisem)



Obr. 8 Důvody rušení účtů ⁷⁶

Hlavní požadavky klientů se týkají:

- úvěrů
- transakcí
- spoření

⁷⁶ Zdroj: firemní materiály

Scénáře jsou strukturované a detailně propracované a svým rozsahem kladou na osobního bankéře vysoké nároky. Cílem je od prvotního požadavku klienta volně přejít na další oblasti jeho finanční situace související s dalšími produkty, které mu banka může případně nabídnout. Je tedy nutné klienta rozpovídat, ideálně formu otevřených otázek. Při tomto rozhovoru není důležité nutně zaznamenat informace o všech bodech daného scénáře, ale zjistit, ve které oblasti existuje u klienta potenciál na uzavření smlouvy na produkt. Tyto nově získané informace jsou nakonec klientovi shrnuty, což slouží jak pro klientovu, tak i bankéřovu kontrolu správnosti předaných informací. Významným momentem je i finanční poradenství, které bankéř klientovi poskytne. Získává si tímto klientovu důvěru a zvyšuje pravděpodobnost, že se k němu bude klient vracet.

Připravená karta s prodejním scénářem pomáhá bankéři projít všechny oblasti, které jsou pro jednotlivcovi finance relevantní a mají vztah k existujícím bankovním produktům. Díky této pomůcce mají bankéři jasně danou strukturu rozhovoru a na základě reakcí klienta se více nebo méně věnují jednotlivým oblastem. Tato karta je dále archivována a umožňuje hladce navázat na předchozí prodejní rozhovor příště. Někdy není z časových důvodů možné, aby byla všechna témata probrána a klient mohl zjistit případné detailní výhody jednotlivých produktů a následně se pro ně rozhodnout, kartu tedy lze doplnit při jeho další návštěvě.

Tato karta eviduje zároveň témata, která zákazník nechtěl řešit a bankéř má tedy možnost tyto vynechat.

Na pokladně existuje varianta scénáře, která slouží k odkázání klienta na prodejní přepážku. Tento prodejní nástroj není využíván vždy, ale jen v obdobích, kdy je tato aktivita na dané pobočce určena jako podpůrná pro dosažení cílů daného období. Další prodejní aktivitou je telefonování konkrétním klientům. Cílem je další osobní návštěva klienta, při které se bankéř znovu snaží projít scénář a identifikovat další možnosti uzavření smlouvy na produkt.

Součástí bankéřových povinností je poučit klienta o ze zákona určených informacích – tzv. responsible banking. Jejich součástí je např. předání aktuálního sazebníku produktů. Bankéř by měl dále znát základní aktuální nabídku konkurenčních společností.

4.4.4.3 Rozvoj bankéřů na pobočce

Práce na rozvoji bankéřů přímo na pobočce probíhá kontrolou vyplněných formulářů prodejního rozhovoru a probíráním jejich detailů se snahou zjistit, jestli byly využity u klienta všechny příležitosti. Pokud využity nebyly, snaží se vedoucí pobočky s bankéřem odhadnout, jakou větou nebo jakým způsobem bylo možné na tuto produktovou oblast přejít. Jsou to tedy konkrétní nápomocné formulace a techniky, které bude možné v budoucnu využít. Pravidelnost této kontroly slouží k osvojení si postupů a minimalizaci slabých míst.

Dalším nástrojem tréninku on-site jsou náslechy prodejních a telefonních rozhovorů osobních bankéřů s klienty, které provádí vedoucí pobočky. Vedoucí pobočky při náslechu používá tzv. tréninkovou kartu, ve které jsou uvedeny jednotlivé fáze prodejního scénáře. Do tohoto formuláře vedoucí zapisuje, do jaké míry bankéř v rozhovoru použil a do jaké hloubky rozvinul, každou z fází prodejního scénáře. Toto pravidelné monitorování prodejních rozhovorů a dávání zpětné vazby má velký efekt pro zlepšení prodejních výsledků. Správné provádění zpětné vazby je jednou z důležitých dovedností manažera pobočky.

Náslech se hodnotí na základě zvládnuté techniky rozhovoru, nikoliv podle skutečně uzavřených smluv. Hodnocení osobních bankéřů neprobíhá pouze na základě monitoringu jednoho prodejního rozhovoru, ale až na základě většího množství rozhovorů. Průměrné výsledky hodnocení jednotlivých fází prodejního scénáře se stávají součástí pololetní evaluace bankéřů.

Tato tréninková karta existuje ve třech variantách:

- pro prodejní přepážku
- pro pokladnu (zde se zjišťuje, jak bankéř zavedl rozhovor na téma produktu a následně klienta odkázal na prodejní přepážku)
- pro telefonní rozhovor

4.4.5 Koncept rozvoje pěti základních dovedností

Pro každou pozici je stanoven koncept rozvoje – např. osobní bankéř, hypoteční bankéř, vedoucí pobočky, oblastní vedoucí a regionální manažer. Obecně platí, že o výsledku prodeje rozhodují z 30 % aktivita, z 30 % odbornost a z 30 % dovednost.

Hlavní tréninková nabídka rozvoje se zaměřuje na 5 základních rolí (dovedností), jsou to:

- Prodejní dovednosti (znalost metodiky prodeje)
- Koučovací dovednosti (motivování zaměstnanců)
- Analytické dovednosti (řízení prodeje, vyhledávání příležitostí)
- Manažerské dovednosti (delegování, facilitace, komunikace, time management)
- Odborné dovednosti (obecná odborná znalost)

U každé pozice v rámci konceptu rozlišujeme 3 úrovně systematického školení:

- Standard (vstupní školení)
- Pokročilý (obdržení certifikace)
- Profesionál (obdržení certifikace a atestace)

Například u osobního bankéře rozumíme úrovní standard povinná vstupní školení, pokročilou úrovní nejčastěji produktová a procesní školení follow-up (návazná-rozšiřující školení), která školí trenéři centrály s cílem zvýšit prodejní znalosti. Ve třetí úrovni – profesionál – kromě dalšího stupně odborných znalostí se rozvíjí vyšší úroveň prodejních dovedností – bankovní nebo investiční poradenství.

Ve společnosti byl zaveden na základě špatných zkušeností s nacházením náhrad na uvolněné pozice manažerů poboček regionální rozvojový program pro formování jejich nástupců. Pro účast na programu byli vytipováni vhodní zaměstnanci, kteří by se v budoucnu mohli stát vedoucími pobočky. Na začátku tohoto programu účastníci projdou development centrem, které má za cíl identifikaci slabých stránek jednotlivců. Dále se při jednotlivých setkáních učí potřebným dovednostem na základě modelových situací a workshopů. Příkladem jsou setkání zaměřená na vylepšení prezentačních dovedností, dávání zpětné vazby atd. Každému z účastníků rozvojového programu se věnuje jeho oblastní vedoucí a společně vypracují bankéřův rozvojový plán a sledují jeho naplňování.

4.4.6 Další rozvoj a kontrolní procesy

Kontrolními mechanismy pro ověřování výsledků jednotlivých školení a zároveň pro zjišťování výkonu bankéřů jsou:

- **E-learning**

V bankovní společnosti je e-learning využíván nejen na obecná školení bankéřů, ale také při zavádění novinek, které firma potřebuje velmi aktuálně zařadit do každodenní praxe. Tyto testy mohou být absolvovány s četným množstvím pokusů s cílovým požadovaným skóre 70 % správně zodpovězených dotazů. Cílem je tedy naučit se tuto novou informaci/dovednost.

- **Mystery shopping**

Firma provádí mystery shopping jak interně, tak i jednou ročně s pomocí externí společnosti. Pro hodnocení prodeje (sales index) si naše společnost najímá externí agenturu, která jí zjišťuje, zpracovává a vyhodnocuje tato data. Touto formou je prováděna i kontrola konkurenčních společností.

Nový bankéř během prvních tří měsíců po nástupu v rámci adaptačního plánu provádí mystery shopping jak u jiných poboček vlastní společnosti, tak i u konkurenčních,

což mu umožní udělat si představu možných scénářů a porovnat si jejich výhody a nevýhody a zkusit si zažít proces z pohledu klienta. Zároveň je možné tyto kontroly využít i pro další potřeby firmy. Interní mystery shopping má výhodu možnosti okamžité reakce na nedostatky jednotlivých scénářů. Zpracování externích mystery shoppingů dává tuto možnost až s určitým zpožděním a ne vždy je známé, konkrétní jméno bankéře, se kterým byl rozhovor vedený.

- **Elektronické znalostní testy**

Dříve společnost organizovala pouze jednorázové (občasné) znalostní testy produktů, v současnosti jsou pořádány tyto znalostní testy pravidelně a výsledky mohou tedy být souhrnně vyhodnocovány a určována změna mezi jednotlivými testováními. V rámci pravidelných elektronických znalostních testů mají jednotliví zaměstnanci rozdílné testové otázky a odpovědi jsou požadovány v krátkém čase, tento test je jednorázový, tzn. test nelze opakovat a jeho výsledek je konečný. Jsou zde testovány znalosti týkající se 6 produktových skupin. Výsledky těchto testů mají dále vliv na sestavování individuálního plánu rozvoje zaměstnance.

4.4.6.1 Nástroje pro zlepšení efektivity řízení prodejního procesu

Každý týden jsou na všechny pobočky rozesílány tzv. prodejní scénáře – prodejní situace, často korespondující s aktuální bankovní nabídkou. Jednotlivé týmy si je zkoušejí, vymýšlejí argumentaci pro prodej danému smyšlenému klientovi a na závěr týdne k tomuto scénáři pošlou svoje komentáře. Nejčastější doporučení jsou následně společně sdíleny jako tzv. best practice. Cílem je, aby ve stejném okamžiku řešila celá pobočka stejnou prodejní situaci.

Kromě prodejních scénářů existují prodejní workshopy, které nejsou vedeny vedoucím pobočky, ale trenérem. Ve skupinkách si v zázemí pracoviště intenzivně zkoušejí prodejní scénáře.

V pobočce, která byla navštívena, funguje praxe, že jednotlivé produktové oblasti mají svého garanta, ten sleduje výsledky pobočky v prodeji daného produktu a při novinkách si sám připravuje materiál, který prezentuje ostatním. Je-li potřeba, pobočka vyhláší mezi svými bankéři soutěž, které mají prodej daného produktu podpořit.

4.4.6.2 Kontroly a měření

Každý týden jsou vyhodnocovány výsledky pobočky, ty jsou pak pravidelně probírány na pobočkových poradách, kde se bankéři dozvědí nejen celkovou výši uzavřených smluv, ale také pořadí, na kterém se v prodeji nacházejí v rámci dané oblasti.

V pobočkách funguje měsíční hodnocení bankéřů, bankéři se sami hodnotí na základě dosažených výsledků a ve spolupráci s vedoucím obchodního místa si stanovují cíle na další měsíc. Dosažení těchto cílů je další měsíc ověřováno.

Dále funguje kontrola formou náslechů prodejních rozhovorů, ty probíhají u každého osobního bankéře minimálně jedenkrát měsíčně. Detailněji byly náslechy rozebrány v kapitole o rozvoji na pobočkách.

Dvakrát ročně probíhá větší hodnocení osobních bankéřů. Na jeho základě jsou nastaveny akční plány rozvoje na následující období.

4.4.6.3 Sběr best practice

Ve společnosti funguje od roku 2010 jako další z nástrojů rozvoje osobních bankéřů sběr best practice (praktické návody ozkoušené v praxi). Témata jsou rozdělena dle jednotlivých produktových skupin. Tyto rady mohou využít jak bankéři, tak i v nich lze nalézt náměty na vylepšení jednotlivých produktů.

V každé pobočce mohou fungovat trochu odlišné postupy, které mohou jejím zaměstnancům připadat jako zřejmé a využívané i všemi ostatními. Není tomu ale vždy tak a někdy i sdílení běžných postupů, může jiné pobočce pomoci k zlepšení procesů. Jako motivace pro bankéře sdílet své zkušenosti funguje čtvrtletní ohodnocování autorů nejzajímavějších best practice.

4.4.7 Trénink na pobočkách

Další formou rozvoje prováděného přímo na pobočce je návštěva trenéra, která se děje pravidelně v několikaměsíčních intervalech nebo případně častěji, pokud je na pobočce nový vedoucí a je ho tedy potřeba zaškolit nebo při déletrvajících poklesech produktivity. Výsledky každé pobočky jsou pravidelně monitorovány a při zjištění poklesu produktivity nebo jejím významnějším kolísání, požádá oblastní vedoucí trenéra, aby na obchodním místě provedl školení.

Standardní program trenéra při školení na pobočce začíná účastí na ranní poradě, na jejíž průběh posléze podává vedoucímu pobočky zpětnou vazbu. Trenér si spolu s vedoucí pobočky definují aktuální situaci produktivity pobočky a společně nastaví cíle, kterých by měla dosahovat.

Během návštěvy jsou prováděny náslechy prodejních rozhovorů, na které následně dává vedoucí zpětnou vazbu a ta je znovu trenérem hodnocena, cílem je kalibrace zpětné vazby na skutečně prodané rozhovory dle standardů společnosti. Uspokojivé provedení prodejních rozhovorů je základní podmínkou dobrého prodeje a je mu tedy věnována během tréninku velká pozornost.

Trenér si s vedoucí pobočky definuje oblasti, které je potřeba vylepšit, proškolí je a po uplynutí určitého období se zpětně kontroluje změna v počtu uzavřených smluv. Toto je jedna z mála možností hodnocení dopadu tréninku. Důležité je následně tuto úroveň udržovat, což je úkolem vedoucího pobočky.

Klíčová je schopnost vedoucího pobočky dobře analyzovat prodejní výsledky svého týmu. Pokud jsou v tomto směru identifikovány nedostatky, trenérova návštěva může být zčásti věnována proškolení vedoucího na zlepšení těchto analytických schopností. Jedině díky těmto dovednostem je vedoucí schopný určit silné a slabé stránky svého týmu. Navíc, pokud se některý produkt delší dobu vůbec neprodává, je vedlejším efektem i ztráta znalosti o tomto produktu. Včasnou analýzou je možné tento pokles prodeje určitého produktu zastavit.

Trenér se soustředí na vylepšení koučovacích schopností vedoucího pobočky, na jeho delegovací schopnosti a na jeho znalost motivačních faktorů jednotlivých bankéřů.

Jeho cílem tedy není proškolit osobní bankéře, ale pomoci vedoucímu obchodního místa, aby je sám uměl efektivně trénovat.

Udržitelnost vlivu, který má toto školení na produktivitu pobočky, se většinou pohybuje okolo dvou měsíců, někdy pak následuje mírný pokles, který individuálně odvisí od schopnosti manažera pobočky pracovat nastavenými technikami, používat kontrolní metody a na jeho koučovacích schopnostech.

4.4.8 Hodnocení tréninků v centrále

Hodnocení tréninků organizovaných v centrále banky probíhá buď formou vyplnění formulářů po skončení kurzu, nebo dodatečně po kurzu vyplněním elektronických dotazníků. Tento typ hodnocení tréninků je až druhořadým za hodnocením zlepšení výkonnosti absolventů po absolvování tréninku.

Vybrala jsem si jako příklad hodnocení školení bankovního IT systému, které je vyplňováno dodatečně elektronicky. Jedná se o semikvalitativní dotazování (respondent hodnotil na škále 1 až 4, zároveň bylo vyžadované slovní hodnocení). Díky slovnímu hodnocení se zpětnou vazbou získalo větší množství informací.

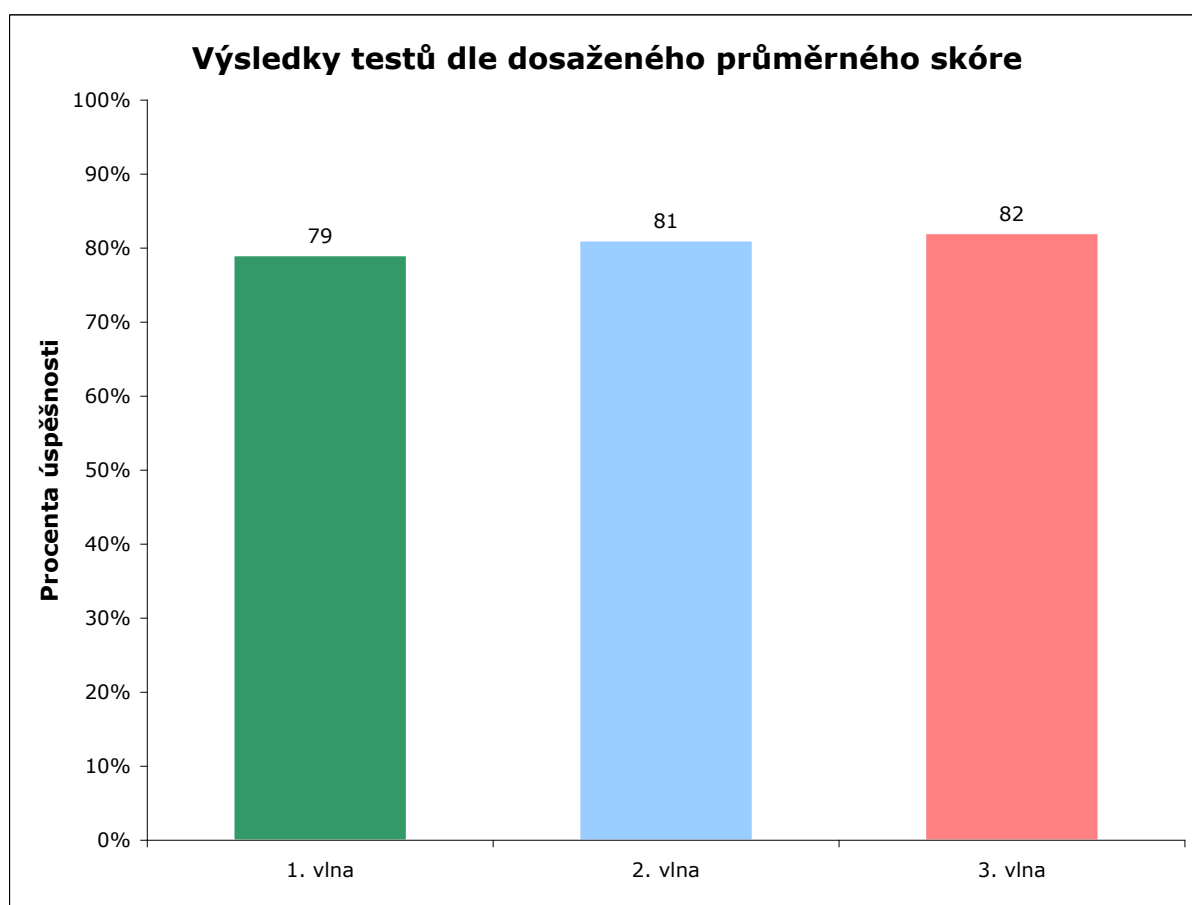
Dotazník obsahuje otázky na znalosti školitelů, jejich ochotu a způsob zapojování účastníků v průběhu kurzu, na prostředí učebny a kvalitu ubytování během školení. Hodnocení absolventů bylo kladné, často se ale objevovala nespokojenost s pomalostí počítačové sítě, která znemožňovala zkoušení si práce se systémem. Znalosti lektorů a jejich přístup byly hodnoceny velmi dobře.

Další hodnocení tréninku, které jsem měla k dispozici, bylo hodnocení školení prodejních dovedností, které bylo hodnoceno písemným vyplněním formulářů ihned po jeho skončení. V dotazníku byl hodnocen celkový obsah všech bloků, časový harmonogram, přínos pro bankéřovu práci, kvalita materiálů, úroveň lektora.

Školení bylo hodnoceno kladně, jak po stránce trenérové odbornosti, tak i jeho ochoty a dobré komunikace se skupinou. Minimální výtky se týkaly délky kurzu a časového harmonogramu.

4.4.9 E-learningové testování znalostí produktů

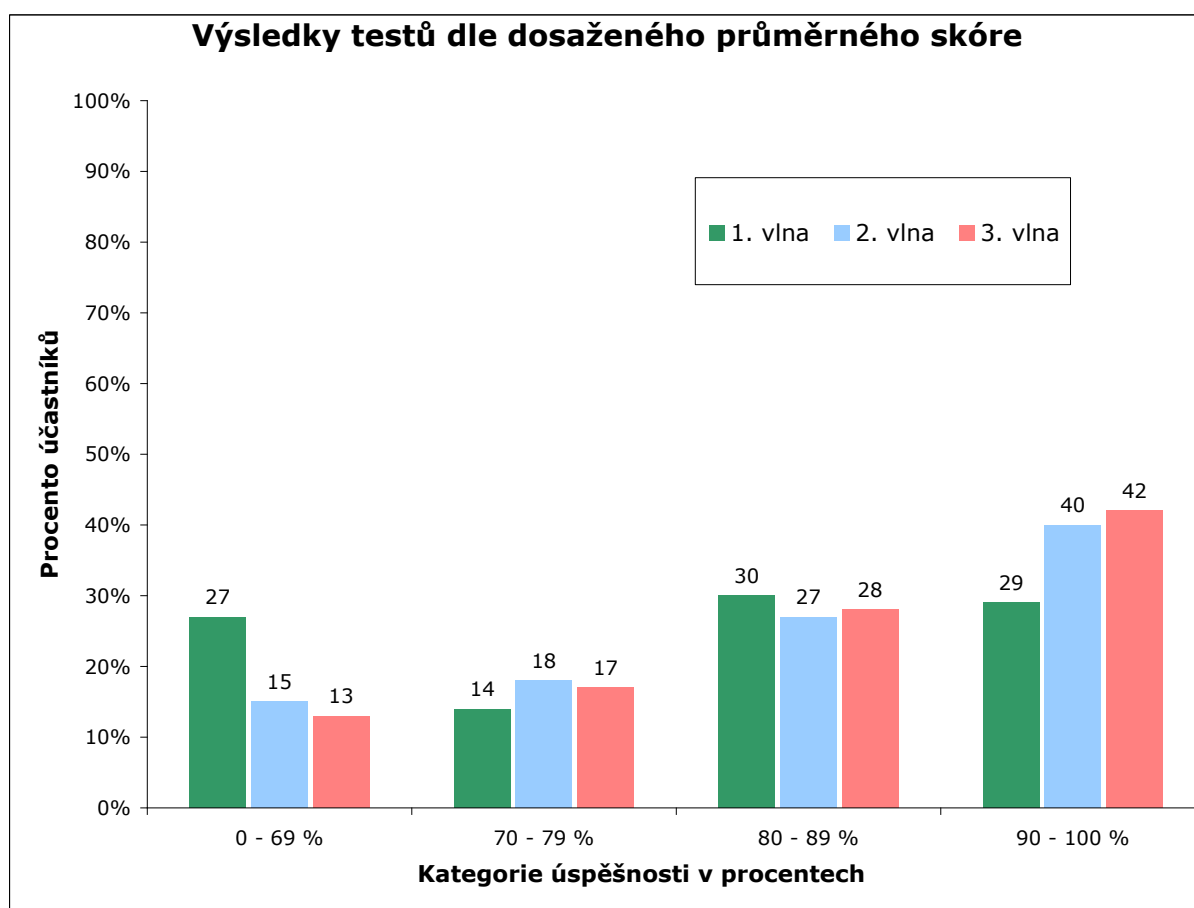
Zavedení pravidelných kontrolních e-learningových testů zaměřených na znalost produktů, která je bezesporu důležitou součástí znalostí osobního bankéře, znamenalo vylepšení v této oblasti. Po první vlně testů byla úroveň znalostí na 78 %, po druhé vlně již na 81 % a po třetí vlně stoupla ještě o cca 1 %. Z tohoto je tedy zřejmé, že testy byly pro bankéře motivačním faktorem a pravidelnost hrála také významnou roli pro udržování znalostí. Obecně jsou výsledky všech těchto vln velmi dobré, ale protože je dobrá znalost produktů vedle prodejních schopností pro práci osobního bankéře klíčová, každé vylepšení má následně vliv na podporu prodeje.



Obr. 9 Výsledky tří vln elektronických znalostních testů dle dosaženého průměrného skóre ⁷⁷

⁷⁷ firemní data

Z úvodních 29 % zaměstnanců, kteří dosáhli úrovně správnosti odpovědí mezi 90 a 100 %, se tato hodnota zvýšila po třetí vlně testů na 42 %. Množství absolventů testu s hodnotou výsledku mezi 0 a 69 % se z původních 27 % snížilo na 13 %. Toto se dá považovat za významný skok. Hodnota 70 % je nejnižší hodnotou nutnou pro úspěšné absolvování testu.



Obr. 10 Výsledky tří vln elektronických znalostních testů dle skupin (% účastníků testu s daným výsledkem)

⁷⁸ firemní data

4.4.10 Analýza dvou případů školení na pobočce

V rámci své práce bych chtěla rozebrat dva případy školení trenérem, které proběhlo na dvou různých pražských pobočkách ve druhé polovině roku 2010, jeho okolnosti a vliv na následnou produktivitu pobočky.

Pro tyto účely používám pouze hodnocení produktivity uzavřených produktových smluv, která sice nevypovídá o výši finanční hodnoty uzavřených smluv, ale je považována za relevantnější. Je to z toho důvodu, že uzavření smlouvy a získání nového klienta je klíčové a pokud jsou klienti konzervativnější, mohou si přibrat více produktů až po určité době.

Výsledky se neprojeví ihned v daný měsíc, a to i kvůli větší absenci bankéřů z důvodu tréninku. Ale vždy by měl následovat s určitým zpožděním nějaký zlepšovací efekt.

V prvním případě se jednalo o **pražskou sídlištní pobočku**, kam byl trenér povolán vzhledem ke špatným výsledkům prodeje, její produktivita v prodeji produktů byla ve třech měsících předcházejících trenérově návštěvě 30 % pod průměrnou celofiremní hodnotou. Pobočka se tím nacházela na předposledním až posledním místě v produktivitě ve svém regionu. Vedoucí pobočky byla na této pozici poměrně nedlouho, dříve pracovala jako osobní bankéř.

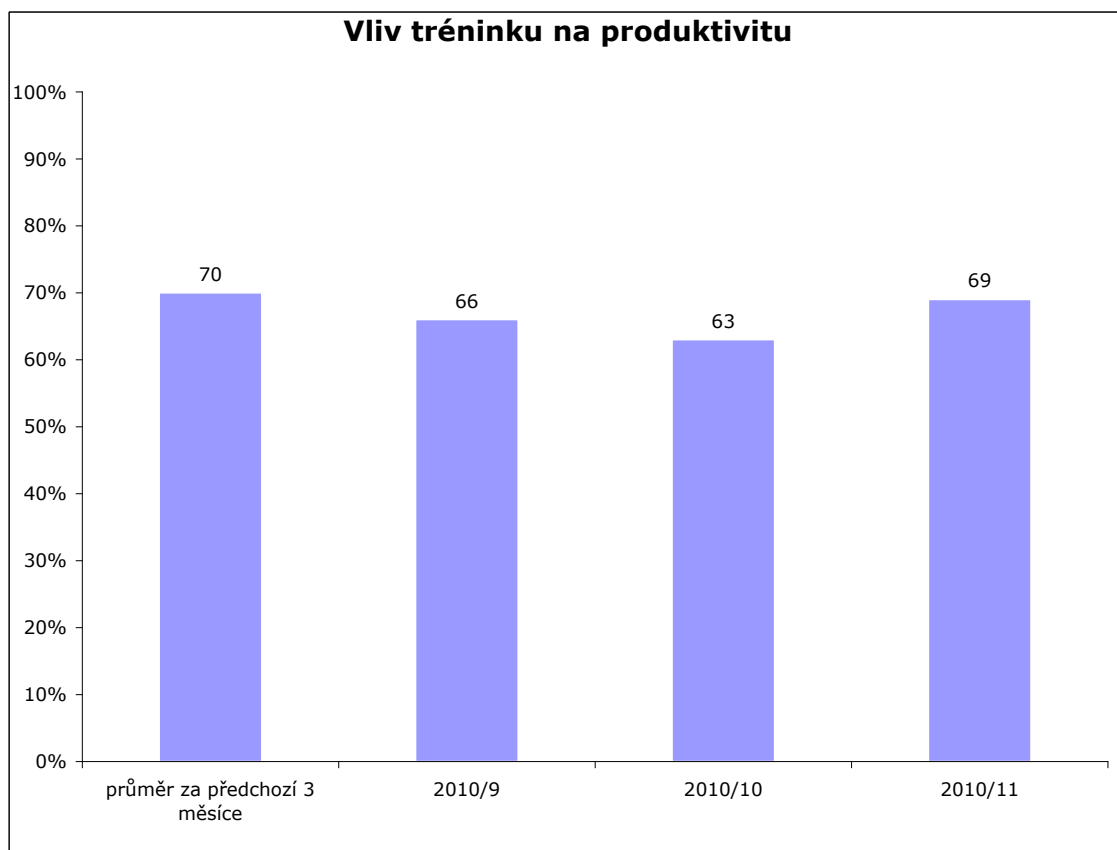
SWOT analýza této pobočky

- silné stránky – sídlištní pobočka, kde se dá očekávat velký zájem klientů o úvěrové produkty a s tím související vyšší produktivita – více prodaných produktů k úvěru
- slabé stránky – špatná poloha pobočky ve staré sídlištní zástavbě poměrně daleko od stanice metra
- příležitosti – přestěhování pobočky do lepší lokality u metra

- hrozby – vzhledem k nedostatečné produktivitě v posledním období, bankéři nedosahují na incentivy, což by mohlo vést k jejich demotivaci a odchodu

S vedoucí pobočky proběhl standardní postup školení trenérem na pobočce, trenér se účastnil ranní porady a následně na ní dával zpětnou vazbu, byly prováděny následky prodejních rozhovorů osobních bankéřů a kontrola podané zpětné vazby na ně. Vedoucí trenérovi sdělil, jakým způsobem se snaží splnit požadovaný plán pobočky a jakým způsobem toto předává na bankéře. Na základě této návštěvy byly nastaveny akční kroky pro zlepšení shledaných nedostatků.

Bylo zjištěno, že vedoucí obchodního místa má dostatečné znalosti procesů, umí pracovat s čísly a vyvozovat z nich správné závěry. Tyto znalosti ale neumí předat na své zaměstnance a dostatečně je motivovat ke zlepšení prodeje. Také bylo zjištěno, že nedostatečně deleguje pracovní úkoly a tím dochází k jejímu přetížení.



Obr.11 Vliv tréninku na produktivitu ve zkoumané sídlištní pobočce⁷⁹

⁷⁹ firemní data

Efekt tohoto tréninku na produktivitu pobočky je znázorněn ve výše uvedeném grafu. Osa Y tohoto grafu popisuje výši produktivity v procentech v porovnání s její průměrnou celofiremní hodnotou. Produktivitou je zde míněno, jak již bylo uvedeno výše, množství uzavřených smluv na bankovní produkty v daném období. Na ose X je jako první hodnota uvedena průměrná výše produktivity ve třech měsících předcházejících tréninku, dalšími hodnotami je její úroveň v měsíci školení a následujících dvou měsících po tréninku.

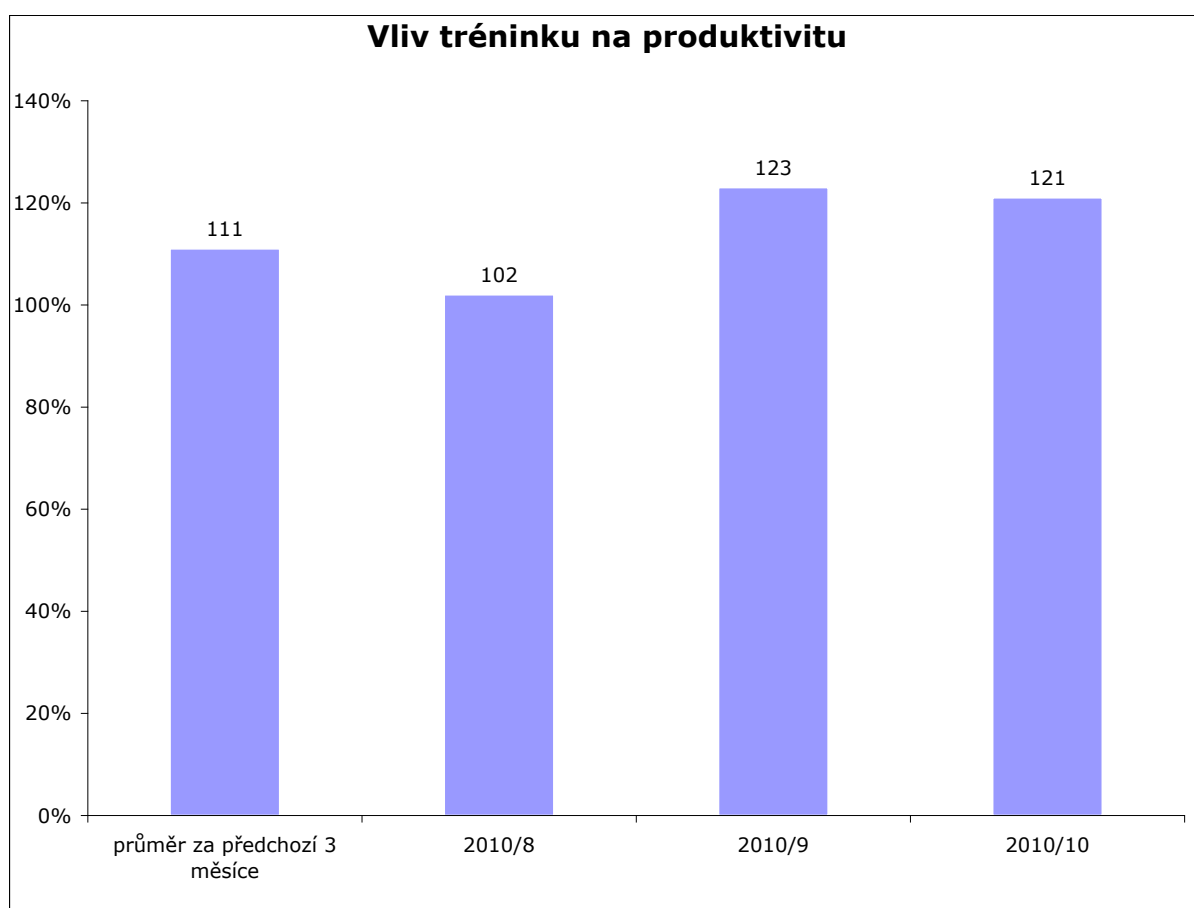
Jak tedy vyplývá z grafu, na pobočce nedošlo ke zlepšení ani po trenérově návštěvě, produktivita dokonce dále klesla na 66 % celofiremní průměrné hodnoty v měsíci trenérový návštěvy, o další 3 % v dalším měsíci a druhý měsíc po návštěvě byla na hodnotě 69 %. Vzhledem k těmto špatným výsledkům, byla vedoucí po určitém období nahrazena, nová vedoucí pak dokázala dovést pobočku na čelní místa v produktivitě mezi pobočkami v oblasti.

V druhém případě se jednalo o **pražskou pobočku v rozšířeném centru města**, kde byla produktivita v předchozích třech měsících na 111 % celofiremního průměru. Důvodem trenérový návštěvy byl nový vedoucí pobočky, který na tuto pozici přešel z místa oblastního vedoucího, a i když byly jeho výsledky většinou dobré, docházelo u nich k výkyvům.

SWOT analýza této pobočky

- silné stránky – vedoucí, který umí dobře pracovat s lidmi
- slabé stránky – umístění pobočky v místě se silnou konkurencí (velké množství poboček jiných bank), malá viditelnost pobočky
- příležitosti – zlepšení viditelnosti pobočky
- hrozby – vedoucí se na svoji pozici přesunul z místa oblastního vedoucího, je tedy na nižší pozici a mohla by hrozit ztráta jeho motivace a případný odchod

Trenér zjistil, že vedoucí pobočky zná dobře své bankéře, ví, co je motivuje a umí s tímto dobře pracovat. Neprobíhá ale dostatečně kontrola jejich vyplněných prodejních pomůcek, které jsou pro zvýšení produktivity klíčové, a na náslechy nebyla podávána odpovídající zpětná vazba. V akčním plánu sestaveném na konci této trenérové návštěvy byly sepsány kroky, které mají za cíl tyto nedostatky napravit, bylo navrženo, aby se vedoucí pobočky každodenně setkával s jednotlivými osobními bankéři a identifikoval s nimi slabé a silné stránky jejich prodeje, možnosti jejich zlepšení a předal návody, jak toho docílit.



Obr.12 Vliv tréninku na produktivitu ve zkoumané pobočce v rozšířeném centru Prahy⁸⁰

⁸⁰ firemní data

Tyto schůzky s jednotlivými bankéři se díky pravidelnosti postupně zkracovaly a nyní je na nich probírána jedna konkrétní prodejní situace a její potenciál prodeje. Vedoucí pobočky dále více informoval o aktuálních výsledcích na každodenních poradách a stanovoval na jejich základě denní plány prodeje. Toto mělo za cíl zlepšení pobočky. V prvním měsíci po návštěvě stoupla produktivita na 123 % celofiremního průměru a v druhém na hodnotu 121 %.

4.5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Koncept vstupních školení pro osobní bankéře v GE Money Bank, je navržen tak, aby jednotlivá školení nebyla absolvována v bloku, ale s několikadenními až týdenními pauzami. Tento přístup je velmi vhodný pro zácvik nových zaměstnanců na pozici osobních bankéřů, jelikož osobním bankéřům umožňuje si nově naučené vědomosti z jednotlivých školení nejdříve vyzkoušet v praxi a teprve poté se věnovat tématům dalších školení. Další výhodou tohoto postupu je, že umožňuje, aby si osobní bankéř během své zkušební doby zvykl na prostředí pobočky a seznámil se s jejím kolektivem. Právě tyto dva prvky – časové odstupy mezi školeními a možnost adaptace odlišují GE Money Bank od konkurence, kde osobní bankéři poprvé pracují na své pobočce až po absolvování dlouhého několikátýdenního bloku školení a během zkušební doby již nezbývá mnoho času pro ověření si v praxi, jestli je kandidát pro danou pozici vhodný. Případná nespokojenost ze strany zaměstnavatele, která by měla být řešena až po ukončení zkušební doby, je již komplikovanější.

Kombinace několika typů vstupních školení a jejich strukturovaný harmonogram, kdy typ e-learningového školení předchází školení bankovního IT systému a také školení prodejních dovedností, šetří čas a umožňuje, aby se bankéři během školení soustředili na praktickou aplikaci naučeného. Jedná se tedy o zvýšení celkové efektivity školení pomocí různých typů školení.

Analýzou dvou případů tréninku na pobočce bylo ověřeno, že klíčovou roli pro dobré výsledky obchodního místa má vedoucí pobočky a jeho manažerské schopnosti, a proto je potřeba se zaměřit na rozvoj těchto schopností u stávajících osobních bankéřů a přestovat si tak budoucí pobočkové manažery. Z tohoto důvodu by bylo zapotřebí současné rozvojové programy více strukturovat a vytvořit dlouhodobější harmonogram setkávání školitelů a osobních bankéřů. Také by bylo vhodné zavést pozici čekatele na tento rozvojový program pro budoucí potenciální vedoucí poboček, aby při odchodu nebo povýšení stávajících účastníků programu mohl být jejich počet doplněn čekateli a nedocházelo tak k prodlevám v jeho dalším pokračování.

Banka by se měla rovněž zaměřit na důvody vysoké fluktuace osobních bankéřů. Jejich celková délka setrvání u společnosti často nedosahuje jednoho roku a je tedy vzhledem k investicím firmy do povinných školení alarmující. Tento fakt vysoce zatěžuje i personální oddělení vzhledem k časté potřebě vyhledání nových zaměstnanců. Je ověřeno, že s přibývajícím lety praxe se velmi zvyšuje produktivita osobních bankéřů a tím i jejich přínos pro banku. Je tedy možné, že zvýšení platu osobních bankéřů, jehož současná výše je pravděpodobným významným důvodem k fluktuaci, se může pro banku ukázat jako výhodné, pokud se tím zajistí prodloužení jejich celkové doby zaměstnání ve firmě. Firmě se proto doporučuje provést průzkum na možnosti řešení vysoké fluktuace.

5. Závěr

Tato diplomová práce se na obecné úrovni zabývá firemním vzděláváním, konkrétně je zaměřena na analýzu systému vzdělávání osobních bankéřů ve společnosti GE Money Bank. Tato bankovní společnost je vhodným objektem pro studium firemního vzdělávání, v tomto případě osobních bankéřů, jelikož věnuje vzdělávání svých zaměstnanců velkou pozornost a má propracovaný vzdělávací a rozvojový systém pro všechny úrovně pozic a všechna oddělení.

Celkově lze systém vzdělávání osobních bankéřů v GE Money Bank hodnotit jako přínosný a kvalitní. V této bankovní společnosti osobní bankéři po nástupu do zaměstnání nejprve absolvují intenzivní sadu školení, věnovanou jak znalosti programů, tak bankovních produktů a nácvičku prodejních dovedností a i později je věnována jejich rozvoji velká pozornost (opakované e-learningové kurzy, koučování vedoucím pobočky atp.). Výsledky zpětné vazby z jednotlivých školení ukazují, že kvalita školení prováděných na centrále společnosti je účastníky hodnocena velmi dobře. Dobré výsledky se týkají jak kvality lektorů, tak i obsahu a užitečnosti naučeného pro praxi.

Nicméně i přes kvalitní systém školení se firma potýká s problémem velké fluktuace osobních bankéřů, která zvyšuje nároky na personální oddělení v souvislosti s náborem nových zaměstnanců na tuto pozici, z čehož vyplývá nutnost pořádání velkého

množství školení, které si toto množství nových nástupů do řad osobních bankéřů vyžaduje. Bankovní společnost však zároveň disponuje dostatečně propracovaným systémem rozvojových a kontrolních nástrojů pro pobočkové zaměstnance, který umožňuje rychle rozpoznat případné problémy ve výkonu jak zaměstnanců, tak poboček a na tyto problémy reagovat právě v rámci systému vzdělávání osobních bankéřů.

Závěrem lze tedy říci, že GE Money Bank má velmi elaborovaný a funkční systém vzdělávání osobních bankéřů po nástupu do zaměstnání, nicméně jako klíčový problém se ukazuje jejich další setrvání v zaměstnání. Studovaná bankovní společnost by se tedy měla zaměřit nejen na jejich vzdělávání, ale rovněž, přinejmenším ve stejné míře, na jejich motivaci k vytrvání v této pozici, zejména pokud se jako zaměstnanci osvědčí. Další doporučení týkající se systému vzdělávání osobních bankéřů se vztahují k rozvoji talentů z řad osobních bankéřů, potenciálních manažerů pobočky, vzhledem k tomu, že role vedoucího pobočky je pro její úspěšnost rozhodující.

6. Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing. 2007. ISBN 978-80-86851-68-6

BERÁNKOVÁ, Kateřina. *Vzdělávání jako standard i nutnost*. *HR forum*. 2011. roč. 2011, č. 2. ISSN 1212-690X

BUCKLEY, Roger; CAPLE, Jim. *Trénink a školení*. 1.vyd. Brno: Computer Press. 2004. ISBN 80-251-0358-7

ČEMPELOVÁ, Zuzana. *Efektivní vzdělávání záleží na motivaci zaměstnanců*. *Human Resource Management*. 2011, roč. 7, č. 1. ISSN 1801-4690

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck. 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2009. ISBN 978-80-247-2607-6

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, 4.vyd. Praha: Management Press . 2007. ISBN 978-80-7261-168-3

TICHÁ, Ivana. *Učíci se organizace*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing. 2005. ISBN 80-86851-19-2

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2004. ISBN 80-247-0405-6

WHITMORE, John. *Koučování - Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2.vyd. Praha: Management Press. 2002. ISBN 80-7261-101-1

GE Money Bank [online].[cit.2011-3-29]. Dostupné z:
< <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti/ge-money-bank>>.

Naše společnosti [online].[cit.2011-3-29]. Dostupné z:
< <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti>>.

ŠIMONOVÁ, Ivana. Styl učení a výuky: Harmonie nebo střet. *Media4u Magazine* [online]. 2008, roč. 2008, č.1. [cit. 2011-03-05]. Dostupný z WWW:
<http://www.media4u.cz/mm012008.pdf>. ISSN 1214-9187.

GE Money Bank. Praha. Tréninková nabídka 2010. 2010

GE Money Bank. Praha. SFE metodika. 2010

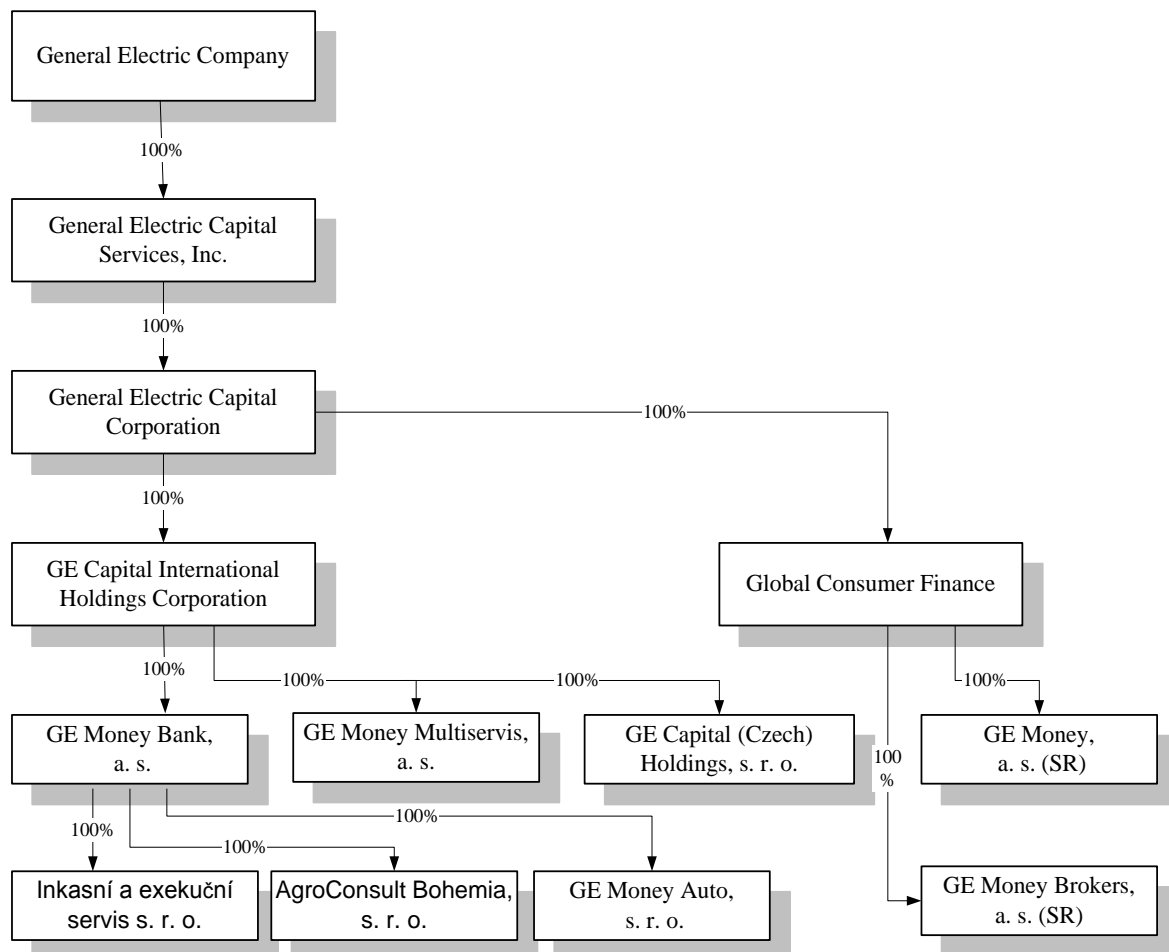
GE Money Bank. Praha. Adaptační proces osobního bankéře. 2009

GE Money Bank. Praha. Zpětné vazby účastníků školení UFO a prodejních dovedností. 2011

GE Money Bank. Praha. Distribution training team 2010. 2010

7. Přílohy

Příloha č.1 Struktura společnosti GE



Příloha č.2 Formulář zpětné vazby ze školení

ZPĚTNÁ VAZBA ZE ŠKOLENÍ

Jméno a příjmení účastníka:	
Přesný název školení:	Marketing a Strategie oblasti
Datum školení:	1. - 2. 12. 2010
Místo:	Praha, res. Emmy
Jméno lektora:	Petr Peškař

**Pozn. Přidejte níže uvedeným oblastem Vaše bodové ohodnocení včetně výstižného komentáře
4 bodů = nejlepší (maximum); 1 bod = nejslabší (minimum)**

	Body	Výstižný komentář
Celkový obsah všech bloků		
Časový harmonogram		
Přínos pro Vaši práci		
Srozumitelnost výkladu		
Kvalita materiálů		
Nově nabyté dovednosti		+ Konkrétně napište jaké :
Úroveň lektora		
Jak jste byli spokojeni s organizací:		
Splnilo toto školení Vaše očekávání?: (v případě že ne, tak napište prosím v čem)		
total		

Vaše komentáře, které nejsou uvedeny výše (návrhy pro

další školení tohoto typu...):

Jiné náměty nebo návrhy (poznámky):