

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014 – 2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Petra Symonová

**Zvyšování výkonu obchodní organizace prostřednictvím
rozvojových aktivit**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Doc. PhDr. Jaroslav Veteška Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2014 – 2016

DIPLOMA THESIS

Petra Symonová

**Improving of Business unit performance through the
Development activities**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor: Doc. PhDr. Jaroslav Veteška Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20.9.2015

Petra Symonová

Poděkování

Děkuji Doc. PhDr. Jaroslavu Veteškovi Ph.D. za odborné vedení této diplomové práce a za cenné připomínky při jejím zpracování.

Anotace

Diplomová práce je zaměřena na vzdělávací a rozvojové aktivity obchodních divizí společností AB a XY. Cílem práce je popsat rozvojový program, Obchodní akademii, který byl z velké části vytvářený a realizovaný autorkou práce a díky kterému organizace zvyšuje výkonnost své obchodní organizace. Práce vymezuje oblasti pro zlepšení, návrhy a doporučení, po jejichž aplikaci by společnost mohla fungovat efektivněji. Zároveň práce nabízí pozitivní příklad obdobným společnostem, které s rozvojem svých pracovníků v oblasti obchodu začínají.

Klíčová slova

Didaktické metody, didaktika, efektivita, kalibrace, kompetence, koučink, lidské zdroje, rozvoj, výkon, vzdělávání

Annotation

The Diploma thesis is focused on education and development of employees in business units in AB and XY companies. The main target of thesis is to describe the development program, Sales Academy, that was largely created and implemented by the autor of the thesis. Due to the program the efficiency of the business unit increases. The thesis identifies points for improvement and comes with suggestions and recommendations that can be very helpful for better efficiency of organizations. The thesis also prvides a positive example how to start with education and development in business units.

Keywords

Calibration, Coaching, Competence, Development, Didactic methods, Didactics, Education, Efficiency, Human resources, Performance

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VYMEZENÍ A VZTAH KLÍČOVÝCH POJMŮ	11
1.1 Pojmy z oblasti firemního vzdělávání	11
1.2 Pojmy z oblasti osobnostní diagnostiky	13
1.3 Pojmy z oblasti firemního marketingu a obchodu	16
2 CHARAKTERISTIKA A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	18
2.1 Vymezení lidského kapitálu a lidských zdrojů	18
2.2 Strategie řízení lidských zdrojů a personálního řízení	19
2.3 Personální strategie	21
2.4 Řízení pracovního výkonu	22
3 CHARAKTERISTIKA FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	25
3.1 Firemní vzdělávání	25
3.2 Plánování firemního vzdělávání	26
3.3 Cíle firemního vzdělávání pracovníků	29
3.4 Efektivita firemního vzdělávání	30
3.5 Kompetenční přístup ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců	31
PRAKTICKO-ANALYTICKÁ ČÁST	34
4 ZÁKLADNÍ INFORMACE O ORGANIZACI, POPIS VÝCHOZÍHO STAVU, ŘÍZENÍ ZMĚN	34
4.1 Základní informace o organizaci	34
4.2 Popis výchozího stavu	35
4.3 Řízení změn	41
5 PLÁNOVÁNÍ, STANOVENÍ CÍLŮ, PRVNÍ FÁZE ROZVOJOVÉHO PROGRAMU PRO OBCHODNÍKY	43
5.1 Osobnostní diagnostika u manažerských pozic	44
5.2 Analýza a stanovení nových pracovních postupů pro Obchodní zástupce, jejich proškolení	45
6 ZMĚNA PŘÍSTUPU FIRMY, STANOVENÍ NOVÝCH CÍLŮ, PŘÍPRAVA REALIZACE	50

7	REALIZACE OBCHODNÍ AKADEMIE	53
7.1	Školení pro Obchodní zástupce.....	54
7.1.1	Nový merchandisingový manuál	54
7.1.2	Efektivní komunikace produktů zákazníkovi	55
7.1.3	Strukturovaný prodej.....	58
7.2	Školení pro obchodní manažery.....	59
7.2.1	Třénink pro trenéry	59
7.2.2	Příprava na roční jednání	61
7.2.3	Příprava efektivní prezentace.....	63
7.2.4	Vyjednávání	64
7.2.5	Práce s daty, příprava business plánu	65
8	VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ OBCHODNÍ AKADEMIE V LETECH 2011 - 2015	67
9	PŘÍNOSY A RIZIKA AKADEMIE PRO OBCHODNÍKY	72
10	DIDAKTICKÁ A ANDRAGOGICKÁ DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	74
10.1	Obecná doporučení.....	74
10.2	Doporučené a navazující vzdělávací a rozvojové aktivity.....	74
10.2.1	Sdílení interních znalostí.....	75
10.2.2	Ostatní rozvojové aktivity	81
	ZÁVĚR.....	83
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Většina moderních firem si v dnešní době uvědomuje, že ke svému úspěchu potřebuje využívat všechny druhy zdrojů, jako jsou zdroje finanční, informační, materiální a lidské. Za klíčové z hlediska konkurenceschopnosti jsou v posledních letech považovány především zdroje lidské, proto je jim věnována velká pozornost. Za lidské zdroje odpovídají ve firmách personalisté společně s manažery jednotlivých divizí. Společně zajišťují zejména nezbytné úkony, jako jsou přijímání zaměstnanců a jejich odměňování. Zvýšená pozornost se však v poslední době věnuje přidané hodnotě, kterou firmy pro zaměstnance mají. Tato přidaná hodnota tkví v pojmech, jako jsou firemní kultura, spokojenost zaměstnanců, motivace, hodnocení pracovníků, vzdělávání, rozvoj, aj.

Právě téma vzdělávání a rozvoje pracovníků je pro tuto práci klíčové a bude mu věnována veškerá pozornost. Je však nezbytné si uvědomit, že pomocí těchto nástrojů firma pouze neuspokojuje své zaměstnance, ale uspokojuje zejména svůj hlavní záměr, kterým je dosažení stanovených cílů prostřednictvím svých zaměstnanců. Obvykle se jedná o konkrétní obchodní výsledky nebo o další dílčí cíle, jako např. zlepšení kompetencí, zvýšení efektivity a výkonu, omezení plýtvání, přispění životnímu prostředí, zvyšování kulturního povědomí, osvěta ve zdravém životním stylu, aj.

Předmětem této práce jsou rozvojové aktivity v organizaci, ve které autorka pracuje, a které sama plánovala a realizovala nebo se na plánech a realizaci z větší části podílela.

Společnost se zabývá výrobou a prodejem produktů předních českých značek v oblasti potravin. Jedná se o společnost, která je jedničkou ve svém oboru na českém trhu, dvojkou na trhu slovenském a v současné době se velmi angažuje i na trhu evropském. Z důvodu citlivých informací, které společnost nechce zveřejňovat otevřeně, bude pro účely této práce používán pro společnost název AB. Dále bude v práci zmiňována partnerská společnost XY, jejíž provázanost je v souvislosti s předmětem této práce klíčová.

Cílem práce je:

- popsat autorkou vytvořený a realizovaný rozvojový program tzv. Obchodní akademie, neboli Akademie pro obchodníky , díky kterému společnost zvyšuje výkonnost své obchodní organizace;
- předložit doporučení a návrhy na zlepšení, po jejichž aplikaci by obchodní organizace měla fungovat efektivněji;
- nabídnout příklad obdobným společnostem, které s rozvojovými programy chtějí začít.

První tři kapitoly jsou věnovány teoretickým východiskům a vymezení základních pojmů, které jsou pro tuto práci klíčové. V prakticko-analytické části jsou uvedeny podrobnější informace o firmách AB a XY, popis výchozího stavu a procesu řízení změn. Dále navazuje popis plánování rozvojových aktivit, stanovení cílů, příprava a realizace aktivit, výsledky a vedlejší efekty, přínosy a rizika těchto aktivit. Následují doporučení autorky pro vzdělávací a rozvojové aktivity pro další období. Závěrem práce jsou uvedena doporučení pro případné změny, které autorka vidí jako klíčové, aby byl celý proces pro společnost i zaměstnance nadále užitečný.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ A VZTAH KLÍČOVÝCH POJMŮ

První kapitola se zabývá vztahem a vymezením klíčových pojmů z oblasti vzdělávání dospělých. Charakterizuje pojmy z oblasti dalšího, firemního vzdělávání, z teorie a praxe vzdělávání a rozvoje dospělých. Uvedené pojmy jsou charakteristické pro tuto práci a jsou používány v prakticko-analytické části této práce.

1.1 Pojmy z oblasti firemního vzdělávání

Vzdělávání vs. rozvoj

Z pohledu andragogiky¹ lze vzdělávání a rozvoj chápat jako nikdy nekončící, permanentní a kontinuální proces. V praxi firemního vzdělávání je primární rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v obsahu vzdělávací akce. Zatímco vzdělávání je zaměřeno na nové znalosti či rozvoj těch stávajících, rozvojové programy jsou zaměřeny na dovednosti a schopnosti účastníků.

Znalosti vs. dovednosti

Zatímco znalosti neboli vědomosti jsou podle Mužíka (2010 a 2012) osvojené a uložené informace nezbytné pro vykonávání kvalifikované pracovní činnosti, dovednosti „je možno definovat jako určité dispozice prakticky aplikovat určité informace a vědomosti. Jsou nástrojem úspěšného provádění různých pracovních úkolů, zejména v měnících se podmínkách pracovní činnosti.“ (Mužík, 2010, s. 30)

Didaktika

„Didaktika je teorie o intencionálních (záměrných, účelově plánovaných) edukačních procesech: konstruuje modely učení a vyučování, modely obsahů a cílů

¹ Andragogika = pedagogická disciplína zabývající se výchovou a vzděláváním dospělých

edukačních procesů, metod a forem vyučování, způsobů zjišťování a hodnocení výsledků edukačních procesů. “ (Průcha, Veteška, 2014, s. 82)

Výukové neboli didaktické metody

Podle Národního ústavu pro vzdělávání jsou výukové, školící, tréninkové metody souborem výukových činností směřujících k dosažení daných cílů vzdělávací (rozvojové akce). Soubor metod stanoví lektor v souladu s probíraným tématem, typem kurzu, atd. Mezi oblíbené metody patří přednášky, prezentace, skupinové diskuse účastníků, praktické nácviky, modelové situace, aj. Výukové neboli didaktické metody jsou podle Mužíka (2010) a Hladílka (2009) postupy, jimiž se lektori při výuce řídí. *„Metoda je prostředek stimulace učení dospělého, vede ho k výukovému cíli a činí proces učení kvalitním a efektivním.“* (Mužík, 2010, s. 28)

Mezi primárními faktory, které ovlivňují volbu didaktických metod ve firemním vzdělávání podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) jsou: cíle učení; předmět a obsah aktivity v souvislosti s požadavky podniku; principy učení, tedy motivace účastníků, jejich zapojení, přístup, poskytování zpětné vazby; lidské faktory, jako jsou lektori, účastníci a prostředí; a také časové a materiální faktory, tedy čas a finance.

Workshop

V pojetí firemního vzdělávání se jedná o praktické cvičení zařazené do vzdělávací akce. Toto praktické cvičení má za cíl nasimulovat účastníkům reálnou pracovní situaci v bezpečném prostředí, kde si mohou vyzkoušet více možností jejich řešení. Mužík (2005) uvádí, že didaktika workshop definuje jako pracovní (výukové) setkání, které směřuje k řešení konkrétního problému nebo úkolu mimo běžné pracovní komunikační kanály.

Hraní rolí

Jedná se o výběrovou nebo vzdělávací metodu, při které účastníci hrají přidělené role v tzv. modelové situaci. *„Speciální aplikace vzdělávací metody případových studií, kdy se při řešení problému přidělují členům skupiny různé role (funkce, profese, apod.) a při řešení problému se musí chovat stejně reálně, jak by se chovali lidé, jejichž role hrají. Kromě výcviku v řešení problému je hraní rolí i prostředkem k lepšímu pochopení*

druhých lidí a jejich motivaci v určitých situacích, k pochopení a osvojení si nových rolí i k lepšímu porozumění sobě samému. Metoda hraní rolí je velmi účinná. Je lektory málo používaná vzhledem k náročnosti přípravy.“ (Palán, andromedia.cz)

Koučování

Pojem koučink byl dříve používán ve sportovním odvětví. Mužik (2010) uvádí, že je koučink proces, který napomáhá upevňování a zlepšování schopností jedince. Koučování je způsob komunikace a vedení lidí. Jedná se o metodu využívající potenciál člověka k dosahování maximálního výkonu. Koučink je *„Jedna z forem individuálního rozvoje, vzdělávání a přístupu k vedení lidí. Má zpravidla formu osobního přístupu ke vzdělávání na pracovišti a směřuje ke zlepšování pracovního výkonu. (...) Koučování pomáhá zlepšit sebereflexi i vnímání reality a stimuluje koučovaného k hledání vlastních nejlepších cest a řešení.“* (Průcha, Veteška, 2014, s. 163)

Koučovací rozhovor by měl vést pracovníka k sebereflexi a zhodnocení možností pro zlepšení. *„Podstatou metody koučování je, že si koučovaný sám vyjasňuje způsoby řešení problému.“* (Mužik, 2010, s. 175). Podle Mužika (2005) staví koučink na znalostech, dovednostech a zkušenostech, následně se pracuje na pochopení problému, uvědomění si vlastní odpovědnosti, rozhodnutí o změně situace, následně dochází k určité změně neboli formování identity a výstupem je seberealizace v daném problému.

Řízení talentů

Řízení talentů, neboli talent management je podle Armstronga (2007) používání souboru vzájemně propojených činností, které mají zabezpečit, aby firma motivovala, rozvíjela a udržela talentované pracovníky.

1.2 Pojmy z oblasti osobnostní diagnostiky

Kompetence

Pojem kompetence *„(...) pokrývá jak vědomosti, dovednosti, schopnosti, tak i postoje a hodnoty, jejichž specifické kombinace v daném kontextu umožňují kompetentní výkon (...).“* (Průcha, Veteška, 2014, s. 158)

Jedná se tedy o soubor znalostí, dovedností a postojů člověka, které jsou předpokladem pro vykonávání určité pracovní činnosti. V některých společnostech fungují tzv. *kompetenční modely*, které se sestavují ke konkrétním pracovním pozicím a slouží pro hodnocení pracovníků.

Podle Vetešky (2011) můžeme pojem kompetence definovat jako jedinečnou schopnost úspěšně jednat a rozvíjet svůj potenciál právě na základě vědomostí, dovedností a postojů a to v konkrétním kontextu různých úkolů, činností a životních situací. Tato schopnost je spojena s motivací rozhodovat se a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.

Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004) lze termín kompetence chápat jako deštník, pod kterým se schovává vše, co může přímo i nepřímo souviset s pracovním výkonem. „*Kompetence se v rámci řízení lidských zdrojů stávají spojujícím prvkem všech aktivit. Tím, že kompetence vznikají ve spolupráci s vedením firmy, odrážejí firemní hodnoty a poslání a stávají se tak důležitou součástí firemní kultury.*“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 148)

Podle Šeráka a Dvořákové (2009) mezi manažery nejvyžadovanější kompetence patří: komunikace, kooperace, kreativita, samostatnost, schopnost řešit problémy, schopnost přijmout zodpovědnost, schopnost učit se a rozvíjet.

Diagnostika

Diagnostika zjišťuje a měří dispozice člověka nutné pro vykonávání dané pracovní pozice.

Dispozice se dělí:

- mentální kapacita, která je neměnná, dána biologicky, patří sem např. formální chytrost, rychlost, přesnost a spolehlivost;
- energetická kapacita, která lze z velké části měnit (stimulací, prostředím firmy, aj.), značí, kolik má člověk energie na realizaci úkolů, nejedná se o momentální motivaci, ale o stav trvající přibližně jeden až dva roky, který se může měnit zásadními životními změnami, patří sem např. realizační síla, stimulace, regulace, efektivita;

- hodnotová kapacita, která lze z velké části měnit a ukazuje, kam člověk svou energii vkládá, patří sem např. reálnost, postoj k firmě a pracovní pozici, stabilita hodnot, reálnost v čase, jednání v souladu s názory, aj.

Diagnostické metody

K diagnostice se využívá řada diagnostických metod, mezi které patří zejména Assessment centrum, Development centrum, rozhovory, hraní rolí, dotazníky, matematické testy, logické testy, motivační testy, psychologické testy, testy osobnosti, aj.

Assessment centrum (AC)

Jedná se o hodnotící metodu sloužící k výběru zaměstnanců na pracovní pozice. Podle Průchy a Vetešky (2014) se jedná o moderní metodu, která je založená na komplexním přístupu a efektivní struktuře metod výběru pracovníků. Jedná se o simulaci reálných pracovních situací na nejrůznějších pozicích, nejčastěji manažerských, ale také obchodních či asistentských. Principem AC je vidět uchazeče při řešení konkrétních reálných situací, sledovat jeho chování při plnění rozmanitých úkolů, které simulují hlavní aspekty práce na dané pracovní pozici. Obvykle se jedná o soubor testů, dotazníků, pohovorů, skupinových úkolů a hraní rolí, tzv. modelových situací.

Výhodou hromadných metod výběr je pro zaměstnavatele zejména:

- časová úspora – možnost vidět více uchazečů najednou a věnovat více pozornosti těm, kteří jsou pro společnost perspektivní;
- okamžité srovnání s jinými uchazeči;
- možnost vidět uchazeče z jiného úhlu pohledu než při osobním rozhovoru, kdy může mít často předpřipravené odpovědi;
- možnost vidět uchazeče při řešení pracovních situací a při komunikaci s kolegy.

Development centrum (DC)

Jedná se o hodnotící metodu sloužící k rozvoji stávajících zaměstnanců. Development centrum je „moderní metoda analýzy rozvojových potřeb pro konkrétní skupinu či vybrané zaměstnance. Způsob hodnocení je podobný Assessment Centre, tj. metoda využívající mnohostranné hodnocení pomocí skupinových metod a individuálních situací. Je vhodným zdrojem poznatků pro koncipování skupinového a individuálního rozvoje.“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 78)

Modelové situace a případové studie

Tzv. modelové situace nebo případové studie jsou individuální nebo skupinové úkoly v rámci AC a DC. Vycházejí z reálného prostředí dané společnosti, pozic a úkolů. Liší se podle pracovních pozic, pro které jsou určeny (pro manažery, obchodníky, specialisty, atd.), podle sledovaných kompetencí, i podle zaměření (skupinové, individuální).

Hodnotitel, pozorovatel

Účastníky AC a DC sledují po celou dobu hodnotitelé neboli pozorovatelé. Jedná se o předem sestavenou skupinu osob, kteří jsou schopni účastníky hodnotit po stránce osobnostní nebo odborné. Na stránku osobnostní se obvykle zaměřuje psycholog nebo odborný zástupce personálního úseku, na stránku odbornou manažer nebo příslušný odborný pracovník. Hodnotitelé mají předem určené kompetence, které budou u účastníků sledovat a hodnotící škálu, pomocí které je budou hodnotit. Na konci AC a DC tato hodnocení porovnají i s případnými poznámkami a měli by se shodnout na výsledku. Ten předloží zadavateli, což při AC bývá nadřízený pracovník, aby si mohl nového zaměstnance na základě zjištěných údajů vybrat.

1.3 Pojmy z oblasti firemního marketingu a obchodu

Merchandising

Smyslem této činnosti je zajistit zboží k dispozici nakupujícím v požadovaných parametrech a tím zvýšit prodej a zisk.

POS a POP materiály

Jedná se o reklamní materiály, které se využívají v místě prodeje pro jeho podporu. Slouží k propagaci výrobků nebo některého druhu sortimentu. Mají za cíl upoutat pozornost zákazníka a ovlivnit ho k nákupu. Příkladem těchto materiálů jsou například letáky, plakáty, stojany, cedulky, aj.

Druhotné vystavení

Druhotné vystavení produktů je to, které je na jiném než standardním regálovém místě. Může to být např. ulička v obchodě, prostor před pokladnami, prostoru u vstupu, aj. Při druhotné vystavení se zpravidla používají POS a POP materiály pro upoutání pozornosti zákazníka, také se obvykle takto vystavuje akční zboží, což má podnítit zákazníka k impulzivnímu nákupu.

Plánogram

„Plánogram je grafické znázornění optimalizace rozložení produktů v regálech. Produkty se dělí do libovolného počtu kategorií (např. nápoje, cukrovinky, mléčné výrobky, elektro, aj.).“ (spacemaker.cz) Pro přípravu plánogramů se využívají data např. z pokladních či věrnostních programů a provádí se výpočty.

Zákazník vs. spotřebitel

Firemní zákazník je ten, kdo produkty či služby od firmy kupuje a platí za ně, zatímco spotřebitel je ten, kdo produkty či služby kupuje u konečného prodejce a finálně užívá. Př. Zákazník výrobní společnosti je obchod, který produkty koupí, zatímco spotřebitel je zákazníkem tohoto obchodu.

Rychloobrátkové zboží

V angličtině *Fast moving Consumer Goods*, neboli *FMCG* v překladu do češtiny znamená rychloobrátkové spotřební zboží. Jedná se o produkty okamžité spotřeby, jako jsou potraviny, nápoje, některý druh drogerie.

2 CHARAKTERISTIKA A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jak již bylo uvedeno v úvodu, za nejpodstatnější ze zdrojů jsou považovány zdroje lidské. „*Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání.*“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 173). Zejména ve velkých firmách je jim proto věnována zvýšená pozornost. O lidské zdroje pečují personální útvary v různých podobách. Tato kapitola charakterizuje základní témata v oblasti řízení lidských zdrojů, jehož součástí je i firemní vzdělávání, kterému se dále tato práce věnuje.

2.1 Vymezení lidského kapitálu a lidských zdrojů

Podle Mazoucha a Fischera (2011) se vymezení pojmu *lidský kapitál* přisuzuje autorům tzv. chicagské ekonomické školy – Garrymu S. Beckerovi a Jacobovi Mincerovi. „*V dnešní době je obecně přijímána právě Beckerova (1963) definice: „Lidský kapitál jsou schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace tyto schopnosti a dovednosti uplatnit.*“ (Mazouch, Fischer, 2011, s. 1). Lidský kapitál je ovlivňován zejména genetickými dispozicemi a vrozenými schopnostmi, rodinnými a sociálními faktory, formálním, neformálním a informálním vzděláváním.

Vodák a Kucharčíková (2007) uvádí, že každá společnost může do lidského kapitálu, jakožto výrobního vstupu, různými formami investovat. Může se zaměřovat např. na:

- „*Zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců (...).*“
- *Zlepšování pracovních podmínek, kdy podniky zajišťují stále modernější a účinnější ochranné pracovní pomůcky, čímž předcházejí vzniku pracovních úrazů a poškození zdraví svých zaměstnanců.*
- *Zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí, změna postojů, realizované prostřednictvím podnikového vzdělávání.*“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 26, 27)

Zatímco lidský kapitál můžeme vnímat jako „*souhrn vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, jimiž lidé disponují, pak lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, nositel lidského kapitálu a potenciálu.*“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 28). Stejně tak podle Průchy a Vetešky (2014) a Armstronga (2002) jsou za lidské zdroje považováni sami jedinci v pracovním procesu. „*Tito lidé jsou schopni seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí v kontextu podnikové strategie a plánu.*“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 173)

2.2 Strategie řízení lidských zdrojů a personálního řízení

Koubek (2012) uvádí, že shromažďování, propojování a shromažďování všech zdrojů (materiálních, finančních, informačních a lidských) je hlavním úkolem podnikového řízení. „*Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy na jeho získání, formování, fungování, využití, organizaci a propojení jeho činností, pracovních schopností a pracovního chování. Týká se rovněž vztahu k vykonávané práci, k podniku a spolupracovníkům a také osobního uspokojení z vykonávané práce, z vlastního osobního rozvoje a v neposlední řadě z výsledků vlastní práce.*“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 28)

Podle Marquese, Jiráska a kol. (1996) by řízení lidských zdrojů, neboli personální řízení mělo vycházet z cílů personální strategie, která by měla být postavena na základně ekonomických a obchodních cílů společnosti. Zejména i proto, že má podle Gregara (1999) personální řízení bezprostřední vliv na hospodářské výsledky firmy. Při nastavování cílů, metod a nástrojů řízení lidských zdrojů by měla společnost respektovat vnitřní a vnější podmínky, za kterých svou činnost realizuje.

Za vnitřní podmínky můžeme považovat velikost společnosti; technologie, které vlastní; organizační strukturu; firemní kulturu a dosavadní výsledky. Vnější podmínky působící na firemní produktivitu jsou zejména zákazníci, dodavatelé a konkurence. Z hlediska řízení lidských zdrojů se jedná zejména o faktory jako situace na trhu práce, pracovně-právní legislativa, sociokulturní prostředí.

Armstrong (1999) hovoří o strategickém řízení lidských zdrojů v kontextu provázání tří zásadních prvků, kterými jsou poslání a strategie, organizační struktura a řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je zároveň základem pro dosažení konkurenční výhody.

„Při řízení lidských zdrojů by měl být důraz kladen na:

- *zájmy managementu;*
- *uplatnění strategického přístupu, tj. takového, v němž strategie lidských zdrojů jsou integrovány do strategie podniku;*
- *chápaní lidí jako majetku, do něž se investuje v zájmu dosažení cílů podniku a posílení jeho zájmů;*
- *dosahování přidané hodnoty za pomoci lidí, a to prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu (nové přístupy k hodnocení zaměstnanců);*
- *dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace;*
- *potřebu silné podnikové kultury vyjádřené deklarací vlastního poslání a hodnot a posilované za pomoci komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 29)*

Barták (2011) pojímá personální řízení jako řídicí a rozhodovací proces, jehož cíle vymezuje firemní a personální strategie. Význam personální strategie „(...) spočívá v tom, že lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Představují proto pro organizaci ten nejcennější a nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.“ (Barták, 2011, s. 27)

Strategie řízení lidských zdrojů vede zejména k promyšlenému přístupu při tvorbě a řízení personálních procesů, systémů a strategií, využívá plánování, napomáhá sladění aktivit a personální politiky s firemní strategií a především napomáhá chápání zaměstnanců jako strategického zdroje pro dosažení konkurenční výhody.

Gregar (1999) uvádí, že pro personální řízení jsou klíčové následující tři pojmy:

- personální činnosti;
- personální politika;
- personální strategie.

2.3 Personální strategie

Personální strategie jsou „*Dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle organizace v oblasti využívání lidských zdrojů a hospodaření s nimi. Součástí personální strategie jsou i způsoby, metody a konkrétní kroky vedoucí k dosažení stanovených cílů.*“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 215)

Personální strategie podniku by měla vycházet z jeho strategie celkové a ze strategických cílů. Představuje tak jeden z nástrojů pro zajištění dlouhodobého rozvoje podniku a tvoří tak základ jednotlivých strategií a dílčích cílů. Zároveň je základem pro řízení každodenních procesů, které směřují k dosažení nejvyšších firemních cílů.

Personální strategie se zabývá zejména oblastmi:

- „*tvorbou filosofie a přístupů k řízení a vedení lidí;*
- *rozvojem podnikové kultury a hodnot;*
- *získáváním a formováním zaměstnanců;*
- *řízením zaměstnaneckých vztahů;*
- *rozvojem potenciálu lidských zdrojů.*“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 36)

V personální strategii jsou zpracovány činnosti, jako jsou analýza práce, personální plánování, adaptace nových zaměstnanců, hodnotící systém, systém odměňování, zdravotní a sociální péče o zaměstnance, bezpečnost práce, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, aj. Klíčové je zajistit, aby činnosti, které z personální strategie vyplývají, byly realizovány účelně a ku prospěchu jak společnosti, tak i samotných zaměstnanců. Zejména díky činnostem v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se vytvářejí a rozvíjí znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců, přispívá se

k rychlejší adaptaci zaměstnanců a ke snadnější interakci mezi jednotlivými zaměstnanci i celými skupinami ve firmě.

2.4 Řízení pracovního výkonu

Pojmem pracovní výkon označujeme obvykle kvalitu a množství vykonané práce. Podle Průchy a Vetešky (2014) je řízení pracovního výkonu nástrojem, pomocí kterého se dosahují lepší výsledky jednotlivců, týmů a celých organizací. Při řízení pracovního výkonu je přímá vazba na podnikové plány, tedy dohodnuté cíle jednotlivců a týmů korespondují s cíli celofiremními.

„Podnik transformuje svoje záměry do konkrétních cílů, které pracovníci dostávají. Tyto měřitelné cíle pracovního výkonu jsou nástrojem hodnocení, motivace a také slouží k odměňování na základě měřitelného výkonu.“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 243)

Pokud hodnotíme v organizaci pracovníka, slouží vyhodnocení zejména nadřazenému, personálnímu manažerovi a pracovníkovi samotnému. Za sledované období vyhodnocujeme zpravidla:

- *„Pracovní výkonnost (tedy kvalitu vykonané práce),*
- *Kvalitu práce (zda, či do jaké míry odpovídá standardům příslušného systému řízení kvality v organizaci),*
- *Samostatnost v práci (do jaké míry je pracovník způsobilý vykonávat práci samostatně a odpovídat za její výsledky),*
- *Pracovní postoje – od negativních, přes pasivní k aktivním pozitivním postojům (vyjádřeným např. charakteristikami: neplnič, poloplnič, plnič, zlepšovatel a spolupodnikatel).“* (Barták, 2011, s. 78)

Podle Kohoutka (2009) není pracovní výkon stálou veličinou, ale je ovlivňován množstvím vnějších i vnitřních faktorů. Vnitřní, neboli osobní faktory mohou být např. kvalifikace pracovníka, délka jeho praxe v oboru, jeho motivace ke konkrétní pracovní činnosti či úkolu, jeho schopnosti, vztah k organizaci. Mezi vnější faktory můžeme zařadit například kvalitu materiálu a technického vybavení, se kterými pracovník pracuje, podmínky v organizaci a pracovní prostředí vůbec. Kohoutek (2009) uvádí, že

pracovní výkon není stejný nejen u různých pracovníků, ale liší se i u jednotlivce a to např. v závislosti na denní době, dni v týdnu či ročním období. Tato různá výkonnost se promítá v tzv. *křivkách výkonnosti*.

Řízení pracovního výkonu je „*Manažerský nástroj řízení pracovníků. Představuje systematický přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností a dovedností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě této dohody či smlouvy pak dochází k provázání a vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje, hodnocení a odměňování pracovníka.*“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 243). Pomocí řízení pracovního výkonu dosahuje firma lepších výsledků jednotlivců, pracovních týmů i celé organizace.

Podle Armstronga (1999) a Gregara (1999) se řízení pracovního výkonu týká především souvisejících pracovních procesů, procesů řízení, odměňování a vzdělávání a rozvoje pracovníků a mělo by být chápáno jako nepřetržitý cyklus. Cíle podniku by měly být propojeny s cíli jednotlivců a týmů, kteří mají podporovat jejich dosažení, což zmiňuje i Průcha a Veteška (2014). „*Řízení výkonnosti je proces propojený s výkonností organizace a s dalšími procesy, jako jsou rozvoj dovedností a kompetencí, zvýšení efektivity řízení, řízení odměňování a zlepšení osobní výkonnosti.*“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 244)

Řízení pracovního výkonu by podle Gregara (1999) mělo obsahovat:

- dohodu nebo smlouvu o pracovním výkonu, která bude definovat očekávaný výkon, kterého má pracovník dosáhnout, jak bude výkon měřen, kompetence, které bude pro výkon potřebovat;
- plán výkonu a rozvoje;
- formu průběžného řízení pracovního výkonu v průběhu roku, tedy formu sledování výkonu, zpětné vazby a řešení případných problémů;
- formální hodnocení výkonu za sledované období s následným stanovením plánu pro období následující.

„Řízení pracovního výkonu by mělo být považováno za integrální součást nepřetržitého procesu řízení. Je založeno na přístupu, který zdůrazňuje:

- *dosahování trvalého zlepšování výkonu,*
- *nepřetržitý rozvoj dovedností a kompetence pracovníků,*
- *organizace je „učící se organizací“.“ (Gregar, 1999, s. 67)*

3 CHARAKTERISTIKA FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Mnozí autoři píšící o personalistice Armstrong (2007), Koubek (2012), Mužik (1998) a Palán (2003) shodně uvádějí, že moderní společnost s sebou nese neustále se měnící požadavky na znalosti a dovednosti člověka. Podle Bartáka (2011) procházelo v minulosti řízení zaměstnanců v organizacích několika vývojovými etapami. Jednalo se o různé varianty direktivního řízení a vyžadování disciplíny a důsledného plnění. Takto striktně vymezené úkoly a pravidla vedla zejména k nesamostatnosti a pasivitě, k prostému plnění pracovních úkolů bez invence a přidané hodnoty jednotlivých pracovníků.

„Direktivní řízení se neopírá o znalost potřeb, zájmů, aspirací, tužeb zaměstnanců, nezná a tudíž ani dostatečně nerespektuje jejich možnosti a schopnosti, nevytváří jim prostor pro jejich uplatnění, je tudíž v podstatě demotivační. To vede z dlouhodobého hlediska k fluktuaci zaměstnanců (především klíčových), k ohrožení sociálního smíru, stability, výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace.“
(Barták, 2011, s. 9)

Současné řízení lidských zdrojů však podle Bartáka (2011) vychází z respektu k vlastnostem, schopnostem, znalostem, požadavkům a potřebám jednotlivých pracovníků. Snaží se o využití potenciálu pracovníků a o naplnění jejich potřeb.

3.1 Firemní vzdělávání

„Pojem podnikové vzdělávání zahrnuje všechny edukační a rozvojové aktivity, které podnik organizuje a zastřešuje pro své zaměstnance.“ (Šerák, Dvořáková; 2009, s. 69).

Firemní, neboli podnikové, vzdělávání a rozvoj pracovníků je významné téma, protože je klíčovým nástrojem pro odhalování, rozvoj a využívání potenciálu pracovníků, pro jejich motivaci, pro budování pracovních vztahů a sociálních vazeb, pro formování jednotlivých pracovníků, celých pracovních týmů a potažmo celé organizace.

Firemní vzdělávání je „souhrn edukačních aktivit, které zajišťuje organizace (podnik, firma). Cílem je doplnit (rozšířit, prohloubit či zvýšit) nebo změnit (rekvalifikovat) kvalifikaci pracovníků.“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 217)

„(...) záměrem rozvoje lidských zdrojů je dosahování souladu mezi aktuální a žádanou kvalifikací členů organizace, a to včetně zajištění takových znalostí a dovedností, které budou pracovníci potřebovat k dosahování kompetentního (plně kvalifikovaného) výkonu také v budoucnosti.“ (Tureckiová, 2008, s. 83 – 84)

V praxi se podnikové vzdělávání zaměřuje na odstranění rozdílu mezi aktuální kvalifikací pracovníků a požadovanou kvalifikací potřebnou ke splnění stanovených pracovních činností. *Teorie podnikového vzdělávání rozlišuje: 1. trénink, tedy výcvikové a vzdělávací akce, které jsou zaměřeny na získávání a rozvoj odborných a specifických kompetencí (znalostí a dovedností, ale i postojů a chování), a jsou nezbytné pro dopovídající očekávaný výkon a 2. rozvojové aktivity, zaměřené na budoucí požadavky trhu práce a možnosti uplatnění v podniku (rozvoj pracovníků a řízení jejich profesní kariéry). V reálném firemním prostředí se obě strategie kombinují.* (Průcha, Veteška, 2014, s. 217 - 218)

3.2 Plánování firemního vzdělávání

„Učení a rozvoj jsou činnosti, které by měly odpovídat potřebám podniku. (...) a musí být zaměřeno na pozitivní, efektivní a rychlý učební proces.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 71 – 72).

Vodák a Kucharčíková (2007) také uvádí, že plánování vzdělávacích a rozvojových aktivit by v organizaci mělo vycházet z analýzy potřeb a především ze zjištěných mezer ve výkonnosti, které je možné vhodnými aktivitami eliminovat.

Náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by měly podle Bartáka (2011) především představovat návratnou investici. Při plánování vzdělávacích a rozvojových aktivit je proto nezbytné porovnat výchozí stav a reálné potřeby podniku s požadovanými způsobilostmi na daném pracovním místě, tedy ideálním konečným

stavem. Podle Palána (2003) musí být u všech vyučovacích a vzdělávacích procesů respektovány tzv. didaktické² zásady, ve kterých jsou formulovány obecné požadavky na organizování, průběh a účinnost vzdělávacího procesu.

Aby bylo firemní vzdělávání účinné, musí být dodrženy jednotlivé fáze. Podle Průchy a Vetešky (2014) se jedná o fáze:

- identifikace vzdělávacích potřeb;
- plánování vzdělávacích akcí;
- realizace vzdělávání;
- měření a hodnocení efektivity vzdělávání.

Pro zajištění efektivity vzdělávací či rozvojové aktivity je nezbytné na začátku plánování stanovit cíle. Podle Bartáka (2011) musíme požadavky na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců odvodit z firemní strategie a cílů. Cíle musíme zformalizovat a co nejvíce zkonkretizovat a připravit jejich vyhodnocení.

„K dosažení rozvojového (vzdělávacího) cíle volíme následující postupné kroky:

- *stanovení a zviditelnění cílů*
 - *charakteristika (popis) požadovaného výkonu;*
 - *formulace požadované úrovně vědomostí, dovedností, návyků;*
- *tvorba rozvojových (vzdělávacích) plánů a postupů k jejich dosažení;*
- *organizační zabezpečení realizace rozvojových (vzdělávacích) plánů a postupů;*
- *vymezení pravomocí a odpovědnosti za plnění rozvojových (vzdělávacích) plánů.“* (Barták, 2011, s. 67)

Vodák a Kucharčíková (2007) uvádí, že dobrý vzdělávací či rozvojový plán by měl obsahovat odpovědi na otázky:

- Jaká budou vzdělávací témata?
- Jaká bude cílová skupina?
- Jaké metody a techniky budou využity?

² Didaktika = teorie vyučování a vzdělávání

- Kdo bude školitelem?
- V jakém časovém období bude vzdělávací aktivita realizována?
- Jaký bude časový rozsah aktivity?
- Kde se bude aktivita konat?
- Jaké budou na realizaci náklady?

I Beneš (2014) uvádí, že plánování vzdělávacích akcí zahrnuje především faktory: koho budeme vzdělávat, co bude obsahem, jaké použijeme vzdělávací metody, kdy a kde vzdělávání proběhne, finanční analýza. Podle Beneše (2014) by se při plánování vzdělávacích programů nemělo vycházet z toho, co se mají účastníci naučit, ale především z toho, co by měli po skončení vzdělávací aktivity umět dělat a jaké problémy by měli umět řešit. Nezbytné je se předem stanovit kritéria hodnocení vzdělávací akce, na jejichž základě se zjistí návratnost nákladů.

„Kritéria úspěšnosti vzdělávacího projektu:

- *uskutečňuje stanovené cíle z hlediska obsahu, rozsahu a kvality;*
- *plní stanovené funkce, tedy je:*
 - *efektivní (evalvující) – vede ke zhodnocování získaných poznatků;*
 - *ekonomický – hospodárný;*
 - *relevantní – plní, co plnit má, ve vztahu k chování a výkonu pracovníka;*
- *využívá účelně zdroje (peníze, lidská práce, didaktická technika, prostředky, pomůcky, materiál, zařízení, znalosti);*
- *respektuje časové a finanční možnosti;*
- *nenarušuje práci organizace;*
- *odpovídá firemní kultuře (stylu firemního života);*
- *otevívá nové možnosti („učící se organizace“). (Barták, 2011, s. 68)*

3.3 Cíle firemního vzdělávání pracovníků

„Cíle vyučování (učební cíl) zachycuje to, co má účastník na konci učební jednotky vědět nebo umět. Učební cíl tedy popisuje ne to, co lektori chtějí nebo mohou dělat, nýbrž konečné chování účastníka. Pouze pomocí učebních cílů lze vzdělávání a další vzdělávání cílevědomě připravit, provést a kontrolovat jeho úspěšnost.“ (Mužík, 2005, s. 43). Podle Mužíka (2010) je vymezení cílů klíčové pro samotné řízení výuky i pro konečný výsledek celého procesu.

Obecně můžeme cíle podle Vodáka a Kucharčíkové (2014) rozdělit na programové, které zahrnují cíle celého programu a cíle kurzu, které se vztahují k jednotlivé aktivitě v rámci programu.

Obvykle jsou cíle firemního vzdělávání následující:

- rozšíření znalostí, získání nových dovedností, osvojení si nových postupů, zlepšení stanovených kompetencí u jednotlivých pracovníků nebo celých pracovních týmů;
- schopnost využít těchto nových vědomostí a schopností v praxi, což povede k větší pracovní efektivitě a vyššímu pracovnímu výkonu;
- zjištění, jaké role mají jednotliví pracovníci v pracovních týmech a následné využití této znalosti v praxi;
- posílení sounáležitosti s firmou, její kulturou a posláním;
- posílení sociálních vazeb na pracovišti.

„Aby naplnění záměrů a cílů vzdělávacích aktivit přineslo požadovaný efekt zaměstnanci i podniku, je vhodné:

- *aby účastníci měli možnost seznámit se se záměry a cíli kurzu předem, což může zvýšit jejich motivaci a vnitřní nastavení na příjem informací;*
- *aby záměry a cíle kurzu byly v souladu se strategií a cíli celého podniku a zapadly do celého systému rozvoje lidských zdrojů;*

- *aby cíle měly základní atributy cíle, tedy aby byly měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymezené tak, aby ve fázi hodnocení vzdělávání posloužily jako měřítko úspěšnosti.*

Stanovení cílů výuky je podle Mužíka (2005) podstatné i pro lektory, kteří se na jejich základě mohou lépe a cílevědoměji připravit především rozvržením učební látky a rozvrhnout ji do vhodného potřebného času. Zároveň mohou průběžně ověřovat, zda účastníci ovládají to, co se od nich očekává.

3.4 Efektivita firemního vzdělávání

Proto, aby měl vzdělávací (rozvojový) program pro firmu přínos, musí být efektivní. To může být jak z hlediska přínosu nových znalostí a dovedností, tak z hlediska podávání vyššího a kvalitnějšího výkonu jednotlivých pracovníků či pracovních týmů, ale také z hlediska stimulace a motivace zaměstnanců. Zatímco motivace je vnitřní pohnutka, stimulace je podávání podnětů z vnějšku a má za cíl zvýšit zájem a snahu pracovníků. Stimulace může být pozitivní, například formou odměny, nebo negativní, například formou sankcí. Vzdělávání pracovníků je formou pozitivní, kdy se v nich snažíme probudit vlastní zájem o zlepšení stávajícího stavu.

Efektivita vzdělávání a rozvoje zaměstnanců spočívá podle Bartáka (2011) ve využívání potenciálu pracovníků, ve zlepšování jejich výkonu, v jejich profesním růstu, v péči o jejich spokojenost, a pro firmu o dosažení stanovených cílů.

Kontrola a hodnocení výsledků vzdělávání „(...)patří v didaktice dospělých k nejnáročnějším a mnohdy opomíjeným součástem vyučovacího procesu. Východisko kontroly a hodnocení výsledků výuky je nutno hledat na samotném počátku vyučování – při stanovení učebních cílů.“ (Mužík, 2005, s. 65)

Podle Visingera (2008) můžeme rozlišit tři druhy perspektivy přínosu vzdělávání:

- **krátkodobý efekt** – zjišťování probíhá obvykle pomocí testů zadávaných s určitým časovým odstupem a dotazníky k ověření spokojenosti; cílem

je zhodnocení rozsahu nových znalostí a dovedností a jejich využívání při plnění pracovních činností;

- střednědobý efekt – promítnutí znalostí a dovedností do ekonomické a organizační výkonnosti společnosti;
- dlouhodobý efekt – primárním cílem je zejména ztotožnění zaměstnance s firemními cíli a firemní kulturou.

„Až třicet procent nákladů na školení zaměstnanců vydají firmy zbytečně.“ (Evangelu, Van Bommel, Juříčka, 2013, s. 7). Organizace se snaží obsáhnout rozsáhlá témata v krátkém čase namísto zaměřením se důkladně na užší okruh znalostí či dovedností. *„Raději polovinu než polovičatě“, radí ve své knize autoři J. Fried a D. H. Hansson.*“ (Evangelu, Van Bommel, Juříčka, 2013, s. 7)

„K posouzení efektivity vzdělávacích programů je nutné provést podrobnou analýzu nákladů a přínosů.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 148)

Při plánování finanční efektivity vzdělávacího programu je podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) nezbytné počítat s náklady, jako např. přímé osobní náklady na účastníky a lektory, náklady spojené s analýzou vzdělávacích potřeb, náklady na vývoj programu, náklady na ubytování, pronájem prostor a techniky, náklady na přípravu materiálů, náklady na lektorské zajištění aktivity.

Vodák a Kucharčíková (2007) uvádí, že není vhodné posuzovat efektivitu vzdělávacích aktivit pouze na základě vyčíslených nákladů, ale je vhodnější začít zkoumáním přínosů. Mezi přínosy obvykle patří lepší využití potenciálu zúčastněných pracovníků, jejich lepší schopnost využití zařízení a systémů, zvýšení jejich pracovního výkonu, snížení fluktuace, zvýšení spokojenosti firemních klientů a zákazníků.

3.5 Kompetenční přístup ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.2, pojem kompetence *„(...) pokrývá jak vědomosti, dovednosti, schopnosti, tak i postoje a hodnoty, jejichž specifické kombinace v daném kontextu umožňují kompetentní výkon (...).“* (Průcha, Veteška, 2014, s. 158).

Kompetence z hlediska pracovníka tedy představuje jeho schopnost a motivaci vykonávat určitou profesi, zastávat pracovní pozici a hrát pracovní role pro dosahování žádoucí úrovně pracovního výkonu. „Profesní kompetenci lze také označit jako vnitřní proces, kdy pracovník spojuje vstupy při příchodu na určitou pozici a snaží se „dosáhnout“ na žádoucí výstupy (parametry) svého výkonu.“ (Veteška, 2012, s. 43)

Tématu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pomocí kompetenčního přístupu se věnují zejména Veteška s Tureckiovou (2008), Veteška (2010) a Tureckiová (2007 a 2009a). Uvádějí, že rolí vzdělavatele je především předat informace či znalosti nedirektivním způsobem tak, aby došlo k osvojení a rozvoji kompetencí, nikoli pouze předávat hotové znalosti či soubory poznatků, který se má posluchač naučit.

Zásadní rozdíl mezi kompetenčním a tradičním přístupem ve vzdělávání pracovníků je především zaměření na kompetenci neboli efektivní konání na rozdíl od zaměření se na obsah a učivo. U kompetenčního přístupu se podle Vetešky (2010) využívají různé typy zdrojů, které jsou propojovány a zasazovány do prostředí vzdělávaného pracovníka.

Hroník (2007) i Veteška (2010) uvádějí, že je v kontextu podnikového vzdělávání a rozvoje pracovníků možné dosáhnout stanovených cílů prostřednictvím dvou principů. Jedním z nich je rovný přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a druhým je individualizace příležitostí ke vzdělávání a rozvoji a individualizace typů vzdělávacích aktivit.

Veteška (2010) dále uvádí, že organizacím nejde o formování osobnosti, které zpravidla trvá několik let, ale o formování chování, které je uspořádáváno do systému kompetencí a dosahuje výsledků za podstatně kratší dobu. „Strategický význam rozvojových programů v organizaci nejlépe ukazuje na celkový vývoj a směřování konceptu řízení a vzdělávání (učení) podle kompetencí v různých typech zaměstnavatelských organizací (...).“ (Veteška, 2010, s. 150)

Beneš (2014) s odkazem na Reischmanna (2004) poukazuje na skutečnost, že ne každý může kompetence využívat. Uvádí, že k využití či uplatnění kompetence je nutné mít zajištěné podmínky a zdroje.

PRAKTICKO-ANALYTICKÁ ČÁST

Prakticko-analytická část se věnuje popisu a rozboru rozvojového programu, Obchodní akademie, na jehož vývoji a aplikaci ve firmě se autorka podílela a za jehož realizaci měla plnou odpovědnost. Zároveň jsou uvedena doporučení, kterým vzdělávacím a rozvojovým aktivitám by se dle autorky měla společnost věnovat v roce 2016 a 2017.

4 ZÁKLADNÍ INFORMACE O ORGANIZACI, POPIS VÝCHOZÍHO STAVU, ŘÍZENÍ ZMĚN

4.1 Základní informace o organizaci³

Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, firma AB i XY se zabývají výrobou a prodejem produktů předních českých značek v oblasti potravin, působí tedy na trhu tzv. rychloobrátkového zboží. Přestože je každá firma zapsána v obchodním rejstříku samostatně, z hlediska řízení jsou obě považovány za propojené, což se v praxi projevuje jednotným řízením, obchodní strategií a společnými podpůrnými odděleními. Nejedná se o klasickou tzv. korporátní společnost, ale o firmu, kterou vlastní italská majitelé a která je, i přes svou velikost, řízena jako rodinný podnik. Tito majitelé vlastní i další společnosti, nebo jejich části, nejen na území České republiky, ale i v dalších evropských zemích, jako jsou např. Slovensko, Polsko, Maďarsko, Itálie, Německo, Ukrajina. Pro účely této práce jsou však klíčové již zmiňované společnosti AB a XY, které jsou z hlediska řízení považovány za jednu.

Společnost AB byla založena před více než 140 lety, má tedy dlouholetou tradici. Současnou podobu získala v 90. letech díky investicím nových majitelů. Společnost se významně podílí na kulturním, sportovním, ale i společenském životě v České republice. Podporuje také projekty spojené s ochranou přírody a ekologií. Největší úsilí věnuje budování světoznámých značek, její přístup k otázce kvality produktů byl

³ Z důvodu ochrany obchodních a vnitřních údajů nejsou v práci uvedeny konkrétní specifika firmy. Celá práce je však zpracována na základě souhlasu vedení společnosti a uvádí validní informace.

mnohokrát uznán řadou ocenění. Společnost AB zaměstnává přibližně 400 zaměstnanců, kteří pracují na centrále, ve dvou výrobních závodech, a v případě obchodního týmu, v rámci celé České a Slovenské republiky. Ve svém portfoliu má 8 značek, pod kterými vyrábí a prodává přibližně 150 produktů.

Společnost XY má také dlouholetou tradici, současní majitelé ji vlastní od roku 1993. Ze strategických důvodů se rozhodli ji držet jako samostatnou společnost a nepropojili ji se společností AB. Oblast podnikání je totožná v obou společnostech, jedná se pouze o výrobu produktů jiných značek v jiných výrobních závodech. Společnost XY má ve svém portfoliu 4 značky, pod kterými vyrábí a prodává přibližně 80 produktů. Společnost XY zaměstnává na 250 zaměstnanců, kteří pracují převážně ve dvou výrobních závodech a obchodním oddělení.

Pro účely této práce budou pod pojmem *firma, společnost a organizace* míněny obě společnosti dohromady, pokud nebude uvedeno jinak.

Firma si velmi zakládá na svých hodnotách, kterými jsou:

- vynikající pověst;
- kvalita vytvářející hodnotu;
- spolehlivost a respektování etických zásad;
- výkonnost;
- používání nejlepších kompetencí.

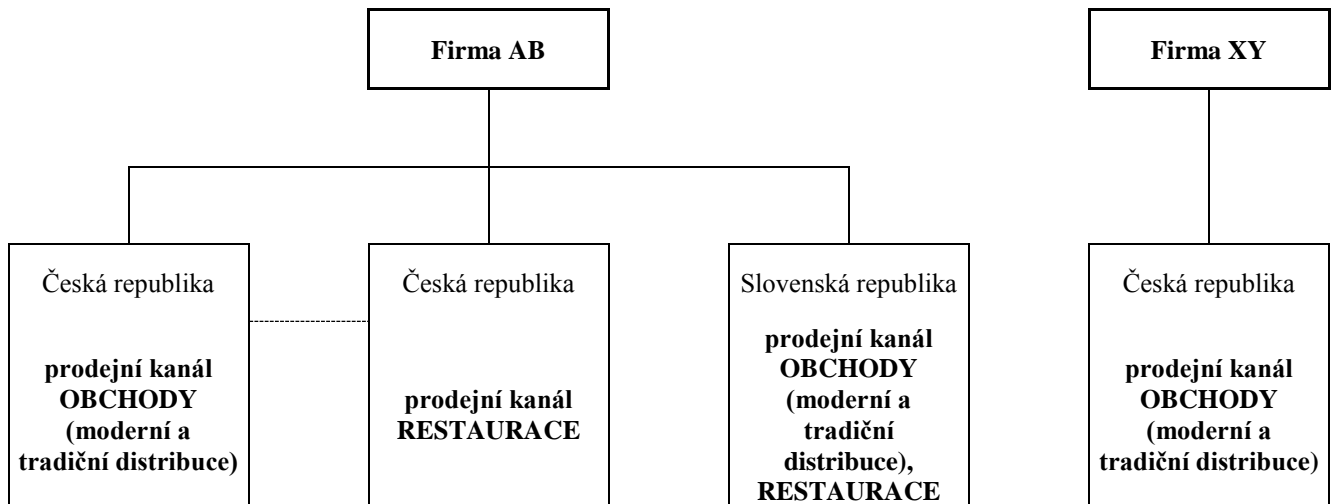
4.2 Popis výchozího stavu

Jak již bylo zmíněno, i přes svou velikost je společnost řízena jako rodinná, navíc italskými majiteli, kteří řídí české a slovenské zaměstnance. Je zde velký rozdíl v kultuře, názorech, rychlosti rozhodování a celkovém přístupu, což se neustále promítá do fungování společnosti. Tato skutečnost je pro pochopení firemní kultury a všech procesů velmi podstatná.

Vzhledem k tomu, že se tato diplomová práce zabývá rozvojovými aktivitami a efektivitou v rámci obchodních divizí, je třeba znát organizační strukturu těchto

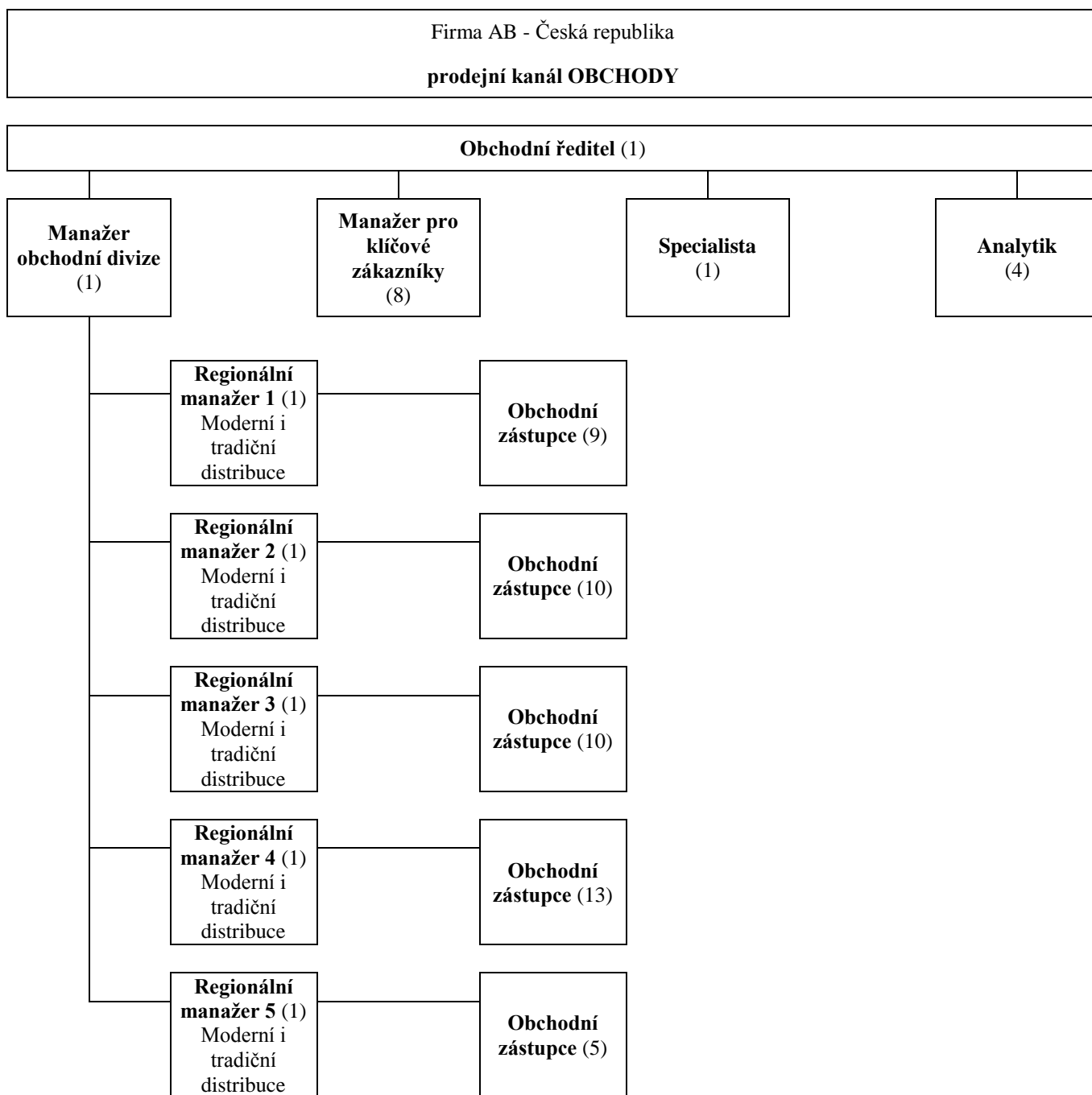
obchodních divizí. Za výchozí stav považujeme stav z roku 2012, kdy se s realizací rozvojových aktivit začalo. Avšak i v současnosti (rok 2015) je organizační struktura obchodních divizí obdobná, může se pouze mírně lišit v počtu zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích.

Obrázek 1: Organizační struktura obchodních divizí ve firmě AB a XY



Jak je zřejmé z obrázku č. 1, společnost AB má celkem tři obchodní divize, z toho jednu na Slovensku a dvě v České republice, společnost XY má jednu obchodní divizi. Celkem se tedy jedná o čtyři obchodní týmy, které od začátku fungování firmy mají rozdílné řízení, procesy a veškeré fungování. V rámci těchto obchodních divizí působí přibližně 177 zaměstnanců. Podrobné rozdělení je znázorněno v následujících organigramech, ve kterých jsou vyobrazeny všechny čtyři obchodní jednotky, jednotlivé pozice s počtem zaměstnanců, kteří na jednotlivých pozicích působili.

Obrázek 2: Organizační struktura obchodní divize společnosti AB v ČR zabývající se prodejním kanálem OBCHODY



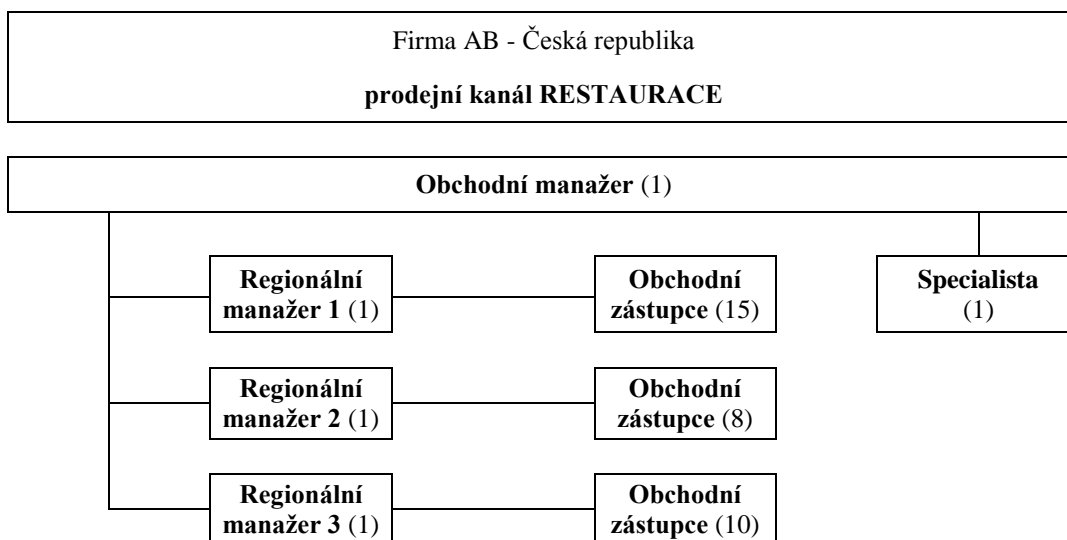
Pozn.: čísla v závorkách uvádí počet zaměstnanců na dané pozici

Pozn. 2: v této obchodní divizi působil v roce 2012 celkem 68 zaměstnanců

Prodejní kanál *Obchody* (viz. obr. 2), neboli tzv. *OFF TRADE*, se zabývá prodejem zboží, které si spotřebitel odnáší ke spotřebě domů. Rozdělení do tzv. *moderní* a *tradiční distribuce* je na základě typu prodejen. Moderní distribuce značí prodejny

v sítích nadnárodních řetězců (např. Globus, Billa, Kaufland, Ahold, aj.). Tradiční distribuce označuje menší řetězce (např. Coop, Jednota, aj.), velkoobchody (JIP, Hruška, aj.) a především malé soukromé prodejny.

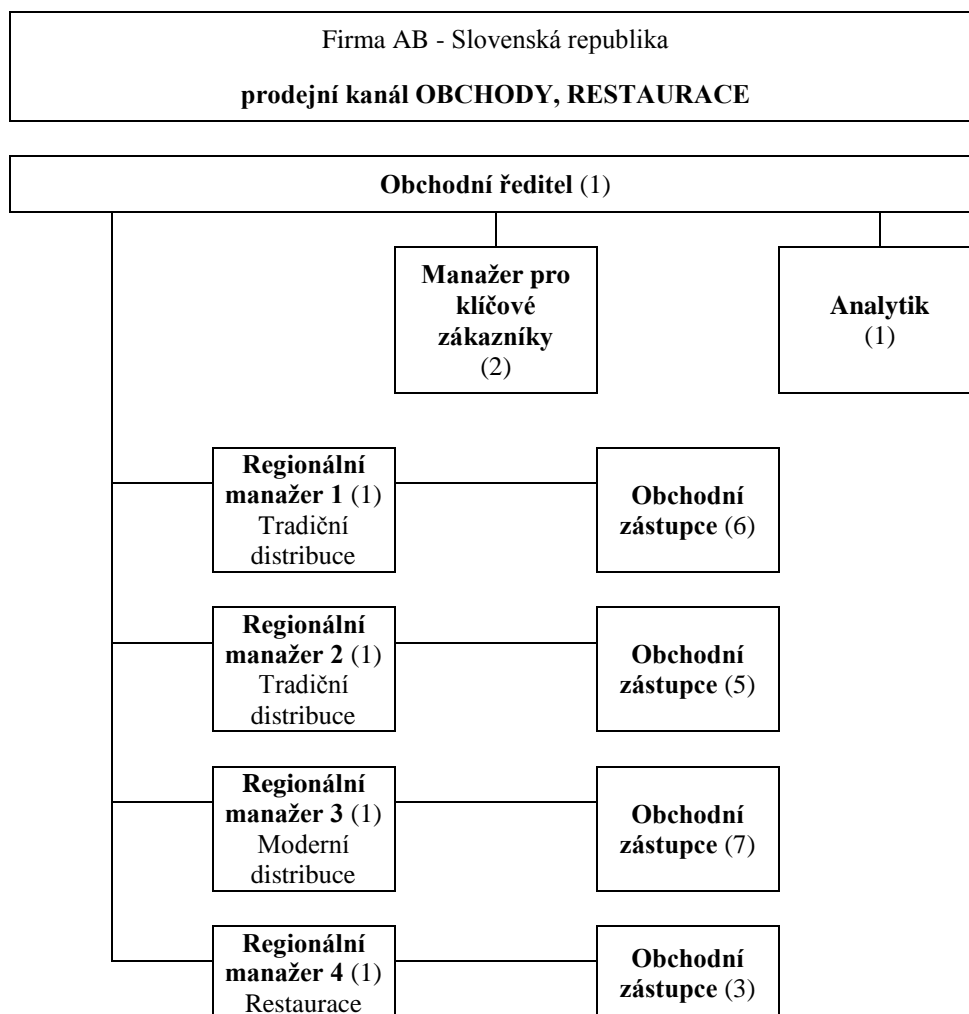
Obrázek 3: Organizační struktura obchodní divize společnosti AB v ČR zabývající se prodejním kanálem RESTAURACE



Pozn.: čísla v závorkách uvádí počet zaměstnanců na dané pozici
 Pozn. 2: v této obchodní divizi působil v roce 2012 celkem 38 zaměstnanců

Prodejní kanál *Restaurace* (viz. obr. 3), neboli tzv. *ON TRADE* či *HORECA* či *GASTRO*, se zabývá prodejem zboží v místě okamžité spotřeby. Jedná se o restaurace, hotely, kavárny, stánky rychlého občerstvení, aj. Sortiment pro kanál *Obchody* a kanál *Restaurace* je obvykle jiný, v kategorii balených vod se, až na výjimky, v obchodech prodávají vody v plastových obalech, zatímco v restauracích jsou produkty ve skleněných lahvích.

Obrázek 4: Organizační struktura obchodní divize společnosti AB v SR zabývající se prodejními kanály OBCHODY, RESTAURACE

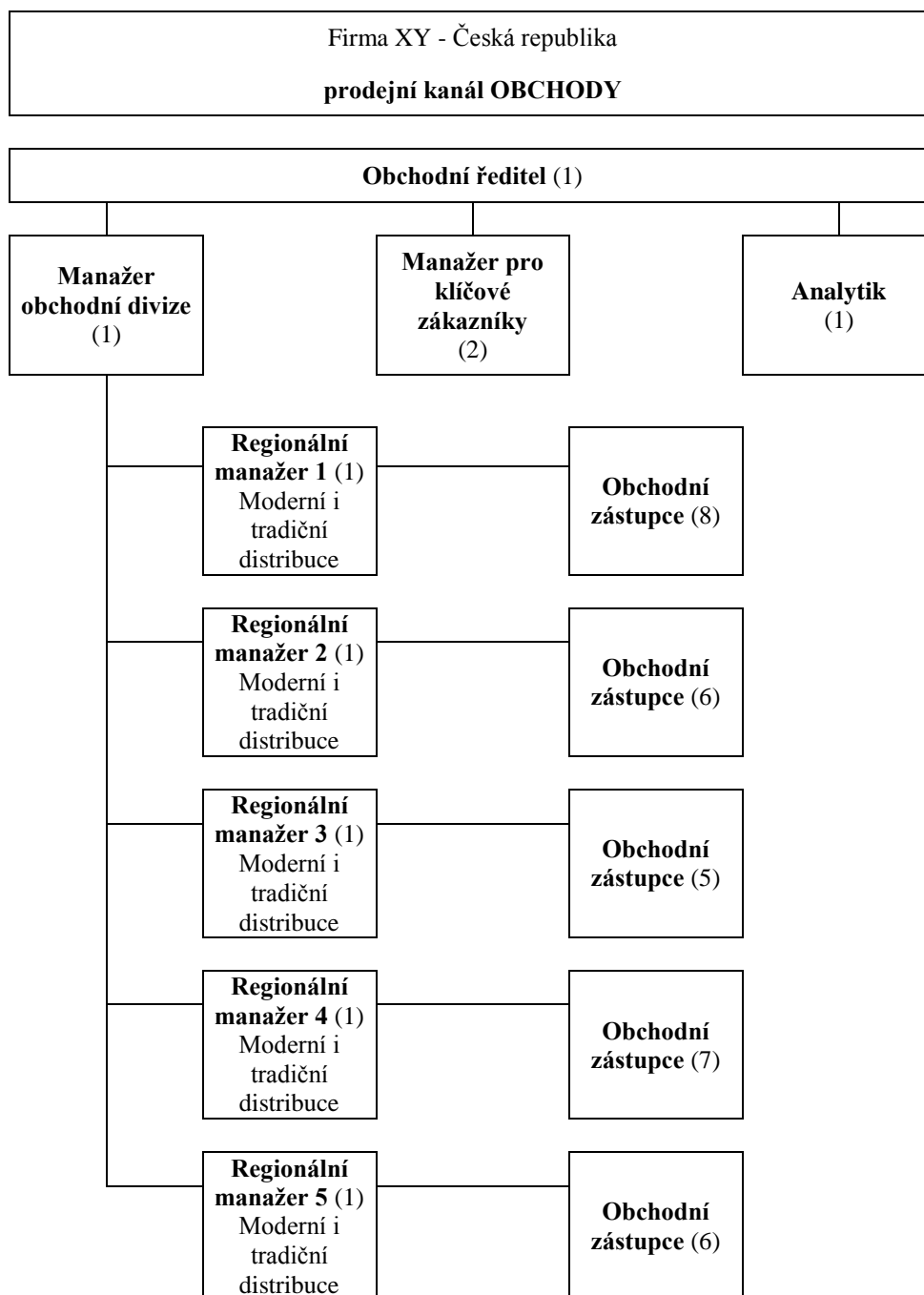


Pozn.: čísla v závorkách uvádí počet zaměstnanců na dané pozici

Pozn. 2: v této obchodní divizi působilo v roce 2012 celkem 29 zaměstnanců

Společnost AB má na Slovensku vlastní obchodní tým, který je řízen samostatně a není na obchodní jednotky v ČR vázán (viz. obr. 4). Vzhledem k jiným specifickým slovenského trhu oproti českému je i organizační struktura obchodní jednotky rozdílná. Kanál *Obchody* i kanál *Restaurace* spadají do jedné obchodní divize řízené Obchodním ředitelem.

Obrázek 5: Organizační struktura obchodní divize společnosti XY zabývající se prodejním kanálem OBCHODY



Pozn.: čísla v závorkách uvádí počet zaměstnanců na dané pozici

Pozn. 2: v této obchodní divizi působilo v roce 2012 celkem 42 zaměstnanců

Společnost XY prodává své produkty pouze v kanálu *Obchody* (viz. obr. 5), jelikož produkty pro kanál *Restaurace* nevyrobí. Organizační struktura je proto značně jednodušší.

4.3 Řízení změn

Jak vyplývá z organizační struktury, každá obchodní divize má své vlastní řízení a strukturu. Vychází to z historie, kdy společnost fungovala a běžela bez zásadních personálních procesů a potřeby změn. Produkty byly na trhu velmi požadované a klíčovým oddělením ve firmě byla výroba, protože zákazníci i spotřebitelé si zboží žádali sami. Situace na trhu se ale s postupem kapitalismu zásadně měnila, proto byli majitelé nuceni přizpůsobit firmu trhu a klást čím dál větší důraz na fungování obchodního oddělení. V souvislosti s touto změnou i mnoha dalšími, vzniklo v roce 2010 i personální oddělení v podobě, jak je ve velkých firmách již dnes běžné. Mezi prvotní úkoly personálního oddělení, bylo zformování a nastavení základních personálních procesů. V roce 2011 začali majitelé přemýšlet o efektivitě a účelnosti jednotlivých oddělení, zejména však o obchodních divizích, jelikož z hlediska počtu zaměstnanců se jedná o největší, a tudíž pro firmu nejnákladnější, celky. Začala se plánovat jejich přeměna a zefektivnění jejich fungování. Toto plánování v prvotní fázi řídilo personální oddělení společně s majiteli, až následně byli zapojeni manažeři a ředitelé jednotlivých divizí. V této počáteční fázi byla schválena diagnostika manažerů v obchodních týmech, na jejímž základě proběhla výměna některých konkrétních pracovníků, kteří neodváděli adekvátní výkon a neměli takový přístup a postoje, jaké firma potřebovala pro plánované změny. Toto byl zcela radikální krok oproti přístupu společnosti v minulých letech. Podíl na tom měl z velké míry fakt, že došlo k předání řízení společnosti z otce na syna, který zvolil přístup více odpovídající současnému tržnímu prostředí. Zásahy do řízení firmy ze strany celé rodiny však stále byly, a do dnešní doby stále jsou, zcela zřetelné a mnohdy brzdí i pozitivní plánované změny.

Po analýze jednotlivých obchodních divizí, jejich fungování a výsledků, bylo rozhodnuto, že radikálnější změny ve smyslu zásadních organizačních změn zatím probíhat nebudou. Vedení se tedy rozhodlo investovat do vzdělávání a rozvoje stávajících divizí a zaměstnanců. Rozvoj zaměstnanců, jak vyplývá z popisu fungování společnosti, byl zcela inovátorskou myšlenkou a novým přístupem. Vzdělávání bylo dosud zajišťováno pouze v základních oblastech, jako byla povinná legislativní či

odborná školení, týkající se zejména zaměstnanců ve výrobních závodech. Do těchto vzdělávacích aktivit bylo investováno sto procent financí z rozpočtu určeného pro vzdělávání zaměstnanců. Potěšujícím faktem je, že již v roce 2014 společnost investovala více než polovinu prostředků (68 %) do rozvoje a pouze zbývajících 32 % do legislativních a odborných školení.

Vedení společnosti se v této fázi s personálním oddělením dohodlo, že personální strategie rozvoje lidských zdrojů bude zaměřena na rozvojové aktivity, které budou v souladu s potřebami jednotlivých pracovních pozic, nikoli dle potřeb konkrétních zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že obchodní divize čítá téměř 180 zaměstnanců, což je více než ¼ zaměstnanců celé firmy, v rámci šesti typizovaných pozic, zaměřil se první komplexnější rozvojový program právě tímto směrem. Dalším důvodem je předpoklad, že kvalitnější obchodníci přinášejí společnosti větší obrat a tím se zajistí návratnost vynaložených prostředků.

Následné rozvojové aktivity, které se začaly v obchodních divizích realizovat od roku 2012, byly pod patronátem personálního oddělení, které je plánovalo a připravovalo jejich realizaci již společně s obchodními řediteli jednotlivých obchodních divizí napříč společnostmi AB i XY. Celý program nazvaný Obchodní akademie, která má zahrnovat rozvoj zaměstnanců na všech pozicích v rámci obchodních týmů. Od roku 2014 se rozvojové aktivity rozšířily i do jiných divizí firmy a vznikly další programy, jako například Manažerská akademie. Komplexní schéma Obchodní akademie od jejího vzniku v roce 2012 až po doporučené plány pro rok 2016 až 2017 znázorňuje příloha č 1.

5 PLÁNOVÁNÍ, STANOVENÍ CÍLŮ, PRVNÍ FÁZE ROZVOJOVÉHO PROGRAMU PRO OBCHODNÍKY

Rok 2011 – 2012

Vznik Akademie pro obchodníky neboli Obchodní akademie provázely ve firmě rozporuplné názory, ať už ze strany obchodních ředitelů a manažerů, tak ze strany zaměstnanců, kteří se školení měli účastnit. V prvním roce, kdy probíhalo plánování, se počítalo s krátkodobějším programem, který bude zaměřený dvěma směry. Jeden směr bylo zaměření na obchodní zástupce, druhý na obchodní manažery. Vycházelo to z firemní situace, kdy byl velký obchodní tým rozdělený do několika divizí a situace řízení pracovníků byla pro vedení společnosti značně nepřehledná. Fluktuace v obchodních týmech sice byla minimální, po analýze však bylo personálním oddělením shledáno, že jedním z důvodů byly mzdy převyšující standart pracovního trhu, což bylo pro firmu značně neefektivní. Výkonnost obchodníků byla měřena v rámci jednotlivých celků - regionů⁴, ne však u jednotlivých pracovníků. Obchodní zástupci měli vymezené obecné pracovní povinnosti, nebylo však možné jednoznačně vyhodnotit jejich pracovní efektivitu či výkon. Toto vše dávalo majitelům nejistotu, zda jsou finanční prostředky v rámci velkých obchodních týmů vynakládány efektivně.

Stanovené primární cíle pro rok 2011 - 2012

- u obchodních zástupců nastavit pracovní postupy tak, aby vyhodnocení výsledků bylo měřitelné;
- u manažerských pozic zjistit potřeby rozvoje.

Jak ukazuje přehled aktivit na obrázku č. 6, při zkoumání stavu se zacílilo na první skupinu – obchodní zástupce, u kterých se považovalo za podstatné zanalyzovat a sjednotit pracovní postupy a poskytnout pracovníkům lepší prodejní nástroje a dovednosti při porozumění zákazníkovi. Druhou skupinou byli pracovníci na pozicích Manažer obchodní divize, Manažer pro klíčové zákazníky, Regionální manažer

⁴ Každý Regionální manažer řídí v rámci své obchodní divize obchodní zástupce ve svěřeném regionu.

a rozhodlo se o provedení osobnostní diagnostiky těchto pracovníků v rámci Development centra Analytici a Specialisté byli považováni za tzv. podpůrné pozice, proto do plánování zahrnutí v této fázi nebyli.

Obrázek 6: Školení pro obchodníky v r. 2012

Akademie pro obchodníky

ROK	PRACOVNÍ POZICE	TYP AKTIVITY	NÁZEV AKTIVITY
2012	Obchodní zástupce	Školení	Kroky obchodní návštěvy
	Regionální manažer	Diagnostika	Development centrum
	Manažer obchodní divize		
	Manažer pro klíčové zákazníky		
	Obchodní ředitel	---	---
	Podpůrné pozice	---	---

5.1 Osobnostní diagnostika u manažerských pozic

Cílem diagnostiky bylo zjištění informací o jednotlivých pracovnících:

- individuální pracovní dispozice;
- jak se vnímají navzájem (sociologické vazby);
- přístup ke změnám.

Z důvodu odborné náročnosti takovéto aktivity byla najata konzultační společnost, která se diagnostikou zaměstnanců zabývá již řadu let a zaměstnává odborné pracovníky s psychologickým vzděláním. Ve spolupráci s konzultační společností byly stanoveny diagnostické nástroje, kterými byly:

- dotazníky;
- testové baterie (slovně-matematické testy, test na intelekt);
- slovně-barevné asociace;
- 360° zpětná vazba.

Po vyhodnocení diagnostiky dodala konzultační společnost dva výstupy:

1. **Výstup pro zaměstnance**, kterým byla individuální hodinová schůzka s psychologem. Zaměstnanec obdržel písemný výstup vč. grafického zpracování a ústní rozbor výsledků.
2. Firma obdržela **výstup k jednotlivým pracovníkům i celé skupině**. Tím byla písemná zpráva, srovnání pracovníků v rámci týmů vč. grafického zpracování.

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, na základě diagnostiky a dalších rozhovorů proběhla výměna některých pracovníků, jejichž výsledky a přístup byly v zásadním rozporu s plánovanými změnami. Informace získané z diagnostiky byly použity coby nástroj pro plánování rozvojových aktivit, které budou popsány v následující kapitole.

5.2 Analýza a stanovení nových pracovních postupů pro Obchodní zástupce, jejich proškolení

Prvním krokem bylo uvědomění si neefektivnosti v řízení čtyř obchodních divizí v rámci společnosti. Jejich sjednocení, nebo alespoň částečné sjednocení se zdálo velmi náročné a z různých důvodů nebylo v souladu s firemní strategií a možnostmi. Zásadní změnou bylo přijetí zkušeného odborníka na pozici Manažer obchodní divize pro prodejní kanál Obchody do společnosti XY. Tento manažer přinesl zkušenosti z nadnárodních společností obdobného zaměření, proto byl zapojen do plánování změn pracovních postupů obchodních zástupců v rámci této obchodní divize.

Byly stanoveny tzv. Kroky obchodní návštěvy, což je do současnosti v různých úpravách zásadní nástroj pro stanovení efektivity obchodních zástupců. Vedení si od nastavení tohoto postupu slibovalo zejména následující aspekty:

- větší firemní profesionalitu;
- jednotný obchodní postup v rámci divizí;
- přehled o každodenní práci jednotlivých obchodních zástupců;
- jasné nastavení cílů obchodním zástupcům;

- možnost kontroly a vyhodnocení nastavených cílů;
- poskytnutí informací z trhu i jiným oddělením v rámci společnosti (využití pro marketing, logistiku, aj.).

Tyto kroky obchodní návštěvy jsou znázorněny v tabulce č. 1. Všechny kroky jsou návazné a je kladen velký důraz na jejich znalost a dodržování.

Tabulka 1: Kroky obchodní návštěvy

7 KROKŮ OBCHODNÍ NÁVŠTĚVY

PŘÍPRAVA
<ul style="list-style-type: none">• stanovení cílů na základě akcí, minulé návštěvy dle SMART pravidel, atd.• Obchodní cíl (maximalizovat prodej a vystavení)• Merchandisingový cíl (zajištění 100% exekuce, eliminace situací, kdy zboží není skladem, atd.)• Časový cíl (pracovat maximálně efektivně dle časového plánu)
KONTROLA PŘÍTOMNOSTI PRODUKTŮ V OBCHODĚ A VE SKLADU
<ul style="list-style-type: none">• Udržování optimální zásoby zboží• Exekuce domluvených aktivit, monitoring konkurenční činnosti• Údržba a pořádek regálů a palet na prodejně a ve skladu• Soupis chybějícího zboží - podklad pro objednávky
REVIZE CÍLŮ
<ul style="list-style-type: none">• Přizpůsobení cílů aktuální situaci• Prioritizace veškerých příležitostí v rámci obchodu• Přehodnocení a případná modifikace cílů
JEDNÁNÍ
<ul style="list-style-type: none">• Mít vždy na zřeteli původní cíl, důležitý jako způsob komunikace (znát nákupčího/vedoucího úseku, pochopení jeho motivace)• Využívání veškerých nástrojů k dosažení cílů
MERCHANDISING
<ul style="list-style-type: none">• Kontrola sortimentu a počtu pozic, monitoring stavu zásob v prodejním místě• Doplnění zboží do stojanů/na palety nebo do regálů dle plánogramu• Kontrola záruční doby spotřeby, kontrola cen a oceňování• Údržba a rozmístění materiálů pro podporu v místě prodeje (letáky, stojany, atd.)
ANALÝZA OBCHODNÍ NÁVŠTĚVY
<ul style="list-style-type: none">• Splnil jsem cíl?• Dosáhnu díky tomu splnění očekávání (plánu)?• Co příště udělám?• Co příště neudělám?
ADMINISTRATIVA
<ul style="list-style-type: none">• Plánuji si další kroky• Plním, co jsem slíbil

Zdroj: interní dokument společnosti AB

7 kroků obchodní návštěvy bylo stanoveno v rámci všech obchodních divizí v určitých obměnách odpovídajících potřebám daných divizí, jádro však zůstalo pro všechny stejné. Jednalo se o kalibraci postupů v rámci jednotlivých týmů, až v následujících obdobích mělo dojít ke kalibraci v rámci všech obchodních divizí, jak bude zmíněno v dalších kapitolách.

Aby byly nově nastavené procesy uvedeny v život a obchodní zástupci je dobře chápali a naučili se je používat, bylo třeba je řádně proškolit. Vzniklo tedy první školení v rámci Obchodní akademie, které bylo naplánováno pro všech 101 obchodních zástupců, avšak pouze v rámci obchodních divizí společnosti AB. Důvodem bylo, že ve společnosti XY podobný nástroj historicky fungoval ještě před odkoupením společnosti majiteli firmy AB a cílem nebylo jej v této divizi v současné době měnit.

Obchodní akademie tedy začala v roce 2012 školením pro Obchodní zástupce. Téma vyšlo z aktuální potřeby změny postupů, až v následujícím roce se začala Obchodní akademie formovat v dlouhodobý komplexní rozvojový program. Realizaci samotného školení byla pověřena vybraná školící agentura, která se specializuje na školení pro obchodníky. První část školení byla věnována právě stanoveným krokům obchodní návštěvy, druhá část byla věnována typologii zákazníka. Ta měla obchodním zástupcům pomoci lépe odhadnout zákazníka, se kterým jednájí a následně zvolit vhodný styl komunikace s ním. Výstupem ze školení byly:

- formuláře zpětné vazby od účastníků, ve kterých uvedli, jak byli se školením spokojeni;
- osobní rozvojový plán, ve kterém každý účastník uvedl, co konkrétně při jednání se zákazníkem změní;
- vyjádření lektora k jednotlivým účastníkům, které bylo předáno personálnímu oddělení a následně i jednotlivým nadřízeným, aby se s každým pracovníkem mohlo postupovat více individuálně než doposud.

Následnou kontrolou, jak fungují obchodní zástupci po školení při své každodenní práci, byli pověřeni jejich nadřízení, Regionální manažeři. Po tomto školení se forma kontroly a vyhodnocování začala formalizovat a vznikly první tzv. koučovací formuláře

a začaly se provádět první tzv. koučovací spolujízdy. Do této doby regionální manažeři jezdili do trhu střídavě se všemi svými podřízenými obchodními zástupci, zejména na jednání, při kterých byli v roli zkušenějších prodejců. Po tomto školení byla stanovena forma spolujízdy jiným způsobem. U těžších a předem určených zákazníků zůstal regionální manažer v původní roli, ale u ostatních začal být v roli pozorovatele a do jednání nezasahoval. Po každé obchodní návštěvě začal dávat svému podřízenému konkrétní zpětnou vazbu, která byla zaměřena na plnění stanovených kroků obchodní návštěvy. Na konci dne se začal vyplňovat zmíněný koučovací formulář, ve kterém se nadřízený s podřízeným dohodne na postupech, ve kterých má pokračovat, které má přestat používat a které má naopak začít používat. Tento koučovací formulář, který začal být používán i po každém dalším školení v následujících letech, byl nazván Tréninkové memo a je přílohou č. 2 této diplomové práce.

6 ZMĚNA PŘÍSTUPU FIRMY, STANOVENÍ NOVÝCH CÍLŮ, PŘÍPRAVA REALIZACE

Rok 2012 – 2013

Po úspěšné aplikaci nového pracovního postupu v rámci obchodních týmů se vedení společnosti rozhodlo navýšit rozpočet na rozvojové aktivity a podpořit jejich další rozšiřování. Z historického hlediska firmy se jednalo o zcela novou situaci, protože rozpočet na celofiremní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se zvýšil z řádů statisíkových částech do částek milionových.

Aby se dala efektivita vynaložených prostředků měřit, bylo nutné předem stanovit konkrétní cíle a ukazatele. Avšak vzhledem k tomu, že stále byly obchodní divize rozděleny, nebylo stanovení cílů jednoznačně zformalizováno a měření nataveno tak, aby poskytlo konkrétní výstupy. Důvodů bylo od počátku více a řada z nich trvá do současnosti. Jedná se bohužel o nepřímou úměrnost mezi nově nastavenými procesy a vyšším objemem prodaných produktů či vyššími výnosy. Do těchto výpočtů, které by byly pro měření efektivity ideální, totiž vstupují faktory, jako je např. nárazová marketingová podpora produktů, sezónnost prodeje, situace ve výrobě, situace na trhu, změna legislativy, aj.

Dalším důvodem bylo, že obchodní ředitelé jednotlivých divizí začali být personálním oddělením tlačeni do vzájemné spolupráce, která po nich dosud nebyla ve firmě vyžadována. Vzhledem k dlouhodobé snaze udržet si svou suverenitu nebylo jednoduché dovést jednání ke shodě a každého pro plánované aktivity nadchnout.

Přestože při jednáních bylo zpočátku obtížné dojít ke konsensu, základní cíle byly přeci jen stanoveny:

- **důraz na vzájemné propojení, spolupráci a pochopení práce,**
 - a) v rámci pozic Regionální manažer a Manažer pro klíčové zákazníky – tato spolupráce je obzvláště důležitá, jelikož Manažeři pro klíčové zákazníky vyjednávají obchodní podmínky na centrálních jednotlivých obchodních řetězců a úkolem Regionálních manažerů je řídit týmy obchodních zástupců,

kteří musí tyto podmínky znát, aplikovat je a obchodovat nad jejich rámec na jednotlivých prodejnách v rámci svěřeného regionu;

- b) v rámci obou společností – spolupráce při jednáních na centrálách i jednotlivých prodejnách, jak v rámci pozic Manažer pro klíčové zákazníky, tak na úrovni Regionální manažer a především Obchodní zástupce;
- **Spojení se se zkušenými profesionály na trhu** – výběr školitelů tak, aby byli výborní trenéři a zároveň měli zkušenosti s prodejem ve stejném oboru a velmi dobré povědomí z jiných konkurenčních společností.

Vzhledem k celkovému nastavení personální strategie a přístupu k rozvojovým aktivitám nebylo zamýšleno poskytnout zaměstnancům obecné školení na tzv. měkké dovednosti. Rozvoj zaměstnanců byl zaměřen na rozvoj dovedností v jejich pracovní oblasti. Stejně tak bylo pohlíženo na další plánovaná školení i vzhledem k efektivitě finančních investic.

Na základě této komplexní přípravy vznikl program rozvojových aktivit, který obsahoval potřebná témata pro všechny pozice v rámci všech obchodních týmů. V následující kapitole jsou chronologicky popsána všechna realizovaná školení v rámci programu Obchodní akademie v letech 2013 – 2015, jejich cíl, rozsah, obsah, průběh, výstup, přínosy a rizika.

Za zmínku stojí velmi důležitý fakt, že až první realizovaný trénink pro manažerské pozice přinesl změnu v myšlení a přístupu obchodních ředitelů. Uvědomili si, že díky vzájemné spolupráci jsou obchodní jednání a prodejní činnost značně efektivnější. Zásadním pojmem pro celý rozvojový program se tak stal pojem *KALIBRACE*. Kalibrace se zároveň stala jedním z primárních cílů celého rozvojového programu a je na ni kladen důraz do současnosti.

Pojem kalibrace pro firmu představuje:

- vzájemnou spolupráci, nejen v rámci každé obchodní divize, ale napříč všemi čtyřmi,

- efektivitu v činnostech, propojení jak v rámci obchodních divizí, tak i jednotlivých pozic,
- sladění prodejních procesů - kroky obchodní návštěvy,
- sladění procesů hodnocení (nikoli však odměňování),
- změnu firemní kultury, aj.

7 REALIZACE OBCHODNÍ AKADEMIE

Rok 2013 - 2015

Přestože byl v roce 2011 stanoven rámcový plán školení pro další roky, program se dále vyvíjel v souvislosti s průběhem a výstupy z jednotlivých školení. Důvodem bylo, jak již bylo několikrát uvedeno, že se jednalo ve firmě o zcela novou situaci, kdy se začal klást důraz na transparentnost, spolupráci a změnu postupů a myšlení. Celý program se stal živým a stále se vyvíjejícím procesem. Na obrázku č. 7 jsou uvedena školení, která proběhla ve společnosti v letech 2013 – 2015.

Obrázek 7: Školení pro obchodníky v r. 2013 – 2015

<u>Akademie pro obchodníky</u>			
ROK	PRACOVNÍ POZICE	TYP AKTIVITY	NÁZEV AKTIVITY
2013	Obchodní zástupce	Interní školení	Nový merchandisingový manuál
	Regionální manažer	Trénink	Téma 1: Trénink pro trenéry
	Manažer obchodní divize		Téma 2: Příprava na roční jednání
	Manažer pro klíčové zákazníky		
	Obchodní ředitel		
	Podpůrné pozice	---	---
2014	Obchodní zástupce	Trénink	Efektivní komunikace produktů zákazníkovi
	Regionální manažer	Trénink	Téma 1: Příprava efektivní prezentace
	Manažer obchodní divize		Téma 2: Vyjednávání
	Manažer pro klíčové zákazníky		
	Obchodní ředitel		
	Podpůrné pozice	---	---
2015	Obchodní zástupce	Trénink	Strukturovaný prodej
	Regionální manažer	Trénink	Práce s daty, příprava business plánu
	Manažer obchodní divize		
	Manažer pro klíčové zákazníky		
	Obchodní ředitel		
	Podpůrné pozice	Trénink	Strukturovaný prodej
Trénink		Práce s daty, příprava business plánu	

V následujících podkapitolách jsou popsána jednotlivá školení, zejména jejich cíl, časový rozsah, obsah, průběh, výstup, přínosy a rizika.

7.1 Školení pro Obchodní zástupce

7.1.1 Nový merchandisingový manuál

Vzhledem k tomu, že v roce 2012 proběhlo školení Kroky obchodní návštěvy, které bylo klíčové a přineslo řadu změn v každodenních činnostech obchodních zástupců i jejich nadřízených, v roce 2013 nebyla tendence Obchodní zástupce tzv. zahltit novými informacemi. Navázalo se jednodenním interním proškolením merchandisingového manuálu, které proběhlo v červnu 2013. Tento manuál byl vytvořen manažery obchodních divizí v návaznosti na zjištěné nedostatky v práci obchodních zástupců po změně postupů uvedených v praxi po absolvování školení v roce 2012.

Obsahem školení bylo:

- seznámení účastníků s trhem a jeho členěním – přehled pozice jednotlivých firemních značek na trhu, členění na moderní a tradiční distribuci;
- zopakování 7 kroků obchodní návštěvy a odpovědností obchodního zástupce;
- seznámení účastníků s vytvořeným merchandisingovým manuálem – definice merchandisingu, jak vystavovat produkty jednotlivých značek, vystavení dle typu prodejen, druhotná vystavení, použití POS materiálů;
- vysvětlení postupů vystavení na jednotlivých obchodních řetězcích moderní distribuce a čerpacích stanicích.

Výstupem tohoto proškolení byla aplikace nového manuálu v každodenní praxi obchodních zástupců. Za kontrolu byli zodpovědní jejich nadřízení, tedy jednotliví regionální manažeři, kteří prováděli kontrolu na základě stanovených kritérií v koučovacím formuláři.

Přínosem tohoto školení byla ještě profesionálnější a transparentnější práce obchodních zástupců, která se začala projevovat a dodnes projevuje jednotným způsobem vystavení produktů na provozovnách. Na základě sjednocených postupů a měřitelnosti práce obchodních zástupců byl propočítán ideální počet obchodních návštěv, které by měl každý obchodní zástupce za den absolvovat. Stanovil se počet

15 obchodních návštěv za den, což je jasně měřitelný údaj alespoň z hlediska kvantity. Kontrolu kvality obchodních návštěv dostali za úkol regionální manažeři, kterým byly, kromě již nastavených koučovacích spolujízd, uloženy i tzv. kontrolní jízdy. Ty spočívají v nahodilých kontrolách v jednotlivých regionech, kdy regionální manažer navštěvuje prodejny dle stanoveného denního plánu obchodního zástupce a kontroluje po něm odvedenou práci na navštívených prodejních místech. V důsledku těchto kontrolních jízd došlo ke zvýšení kvality vystavení zboží a dodržování stanovených postupů.

Jako každá změna, měla i tato určité negativní důsledky, a tím byla zvýšená fluktuace u pozice Obchodní zástupce. Zejména tedy u zaměstnanců, kteří pracovali ve firmě dlouhodobě a byli zvyklí na původní situaci, kdy nebyly stanovené řádné postupy v práci, nebyl určen počet obchodních návštěv za den, ani nebyla prováděna kontrola. Každá personální změna obchodního zástupce s sebou nese negativní důsledky na prodeje v regionu, který je obvykle po nějakou dobu personálně neobsazen a následně se nový zaměstnanec se zákazníky ve svěřeném regionu seznamuje. Řešením tohoto problému je pověřen na jedné straně náborový pracovník v personálním oddělení, na straně druhé příslušný regionální manažer, který má za úkol zajistit region po obchodní stránce, ať již vlastními silami nebo dočasným přerozdělením prodejen v rámci svého obchodního týmu.

7.1.2 Efektivní komunikace produktů zákazníkovi

Ve chvíli, kdy byly proškoleny a osvojeny potřebné postupy, nastal čas na plánovaný rozvoj prodejních dovedností obchodních zástupců. Jak již bylo zmíněno, rozvojové aktivity jsou v této souvislosti stále myšleny jako rozvoj dovedností plošně v rámci jednotlivých pozic.

Plánování tréninku Efektivní komunikace produktů zákazníkovi řídilo personální oddělení (konkrétně Specialista na firemní vzdělávání) a probíhalo ve spolupráci s manažery obchodních divizí a vybranou vzdělávací společností. Plánování probíhalo na jaře 2014 a samotná realizace školení byla naplánována na září - říjen 2014. Vzhledem k vnitrofiremním faktorům však školení proběhly v listopadu – prosinci 2014.

Byly vymezeny čtyři základní cíle, které se obchodním zástupcům představí:

- zvýšení standartu obchodních zástupců v rámci společnosti AB a XY;
- tzv. kalibrace postupů v rámci obou společností;
- zefektivnění prodejní návštěvy;
- rozvoj týmů a osobní rozvoj obchodních zástupců.

Obchodní ředitelé následně odsouhlasili souvislost těchto cílů s cíli firemními, kterými jsou:

- zlepšení reakce na ekonomické prostředí;
- využití firemního know-how k maximalizaci efektu a potlačení konkurenčního prostředí;
- zvýšení prodeje s přidanou hodnotou.

Zajímavým faktorem samotné realizace tréninků bylo zapojení přímých nadřízených – regionálních manažerů jako tzv. ko-trenérů. Regionální manažeři v předstihu absolvovali stejný trénink, jako jejich podřízení, aby byli připraveni na nové znalosti a dovednosti, které si osvojí obchodní zástupci. Zároveň se na tréninku dozvěděli, jaká bude jejich další role a jak budou se svými podřízenými aktivně pracovat. Opět bylo nezbytné zaktualizovat koučovací formulář tak, aby reagoval na nově získané informace a dovednosti, které se budou následně trénovat v praxi. Do tohoto formuláře je možno nahlédnout v příloze č. 3. Role ko-trenérů znamenala velmi aktivní účast manažerů na školení svých podřízených, úzce tedy spolupracovali s externím školitelem. Tato aktivní účast spočívala v představení cílů školení, vedení praktických workshopů a podpoře k aktivitě a zapojení. Toto začlenění nadřízených bylo velmi podstatné pro jejich samotnou motivaci a ztotožnění se s cíli a zaměřením daného školení. Díky této aktivitě velmi dobře rozuměli tomu, co mají při koučovacích spolujízdách trénovat a dokázali tak se svými podřízenými lépe pracovat a rozvíjet je. Dalším efektem zapojení nadřízených je jejich samotný rozvoj. Jak již bylo uvedeno, v minulosti neměli možnost projít žádným školením ani tréninkem, proto byla toto pro ně naprosto nová situace, ve které se ale většina z nich velmi dobře zorientovala. Možnost vystoupit z každodenní rutinní práce s podřízenými a přemýšlet nad jejich rozvojem z jiného úhlu pohledu se pro ně stala velmi přínosná a motivující.

Neopomenutelným faktorem bylo i zlepšení personálních vazeb v rámci týmů, i mezi nadřízenými a podřízenými.

Samotné školení pro Obchodní zástupce čítalo devět dvoudenních termínů (vzhledem k celkovému počtu obchodních zástupců ve všech obchodních divizích) a probíhalo v externích pronajatých prostorách, které po skončení tréninkového dne umožňovaly i volnočasové sportovní či relaxační vyžití. Vzhledem k tomu, že dříve se takovéto aktivity ve firmě nekonaly, působilo to na zaměstnance velmi motivačně, což bylo vítaným vedlejším přínosem.

Obsahem školení bylo:

- zopakování odpovědností obchodního zástupce;
- rozdíl mezi vlastnostmi a přínosy produktu a prodej zákazníkovi prostřednictvím správné argumentace;
- efektivní komunikace se zákazníkem – důraz na získání, ověření a předání informace.

Používané metody byly velmi interaktivní a podněcovaly samostatnou práci a aktivní zapojení všech účastníků. Teoretické části, které poskytovaly odborné informace, byly prokládány aktivitami jako např.:

- skupinové diskuse;
- hraní rolí (např. obchodník-zákazník);
- individuální příprava na svého vlastního zákazníka;
- řízené skupinové workshopy;
- natáčení tematického skupinového videa dle zadání.

Praktický nácvik během tréninku byl velmi užitečný. Např. při hraní rolí si mohli účastníci v tzv. bezpečném prostředí vyzkoušet situaci, která jim u zákazníka nesedí, dostali zpětnou vazbu od trenéra i od ostatních účastníků a mohli se tak připravit na lepší zvládnutí dané situace v reálném prostředí.

Jak je uvedeno výše, po skončení tréninku začali regionální manažeři koučovat své podřízené na získané poznatky v praxi. Předmětem těchto koučinků byla především komunikace produktů zákazníkům a prodej skrze přínosy pro zákazníka. Od obchodních zástupců to vyžadovalo zaměřit se mnohem více na první krok obchodní návštěvy – na přípravu, jelikož každý zákazník má jiné motivy. Obnášelo to samozřejmě větší časové zapojení, což u některých pracovníků zpočátku nevyvolalo pozitivní reakce. Poté co se jim však postup u zákazníků, především těch náročnějších, vyplatil, přesvědčili se o účinnosti získaných dovedností.

7.1.3 Strukturovaný prodej

Co se týče lektorů, participace regionálních manažerů, tréninkových metod, následných spolujízd, bylo školení pro obchodní zástupce na strukturovaný prodej nastaveno na stejném principu jako předchozí školení. Téma tréninku bylo obchodními manažery a Specialistou na vzdělávání jako navazující na efektivitu komunikace produktů zákazníkům.

Cílem školení bylo:

- naučit obchodní zástupce sestavit logický průběh prodejního rozhovoru s konkrétní osobou v konkrétním prostředí zákazníka při prodeji skutečné kampaně;
- strukturovat rozhovor a argumentaci, aby zákazník koupil nabídku za podmínek, které navrhuje obchodní zástupce;
- vše napojit na konkrétní výrobek nebo kampaň, se kterými budou obchodní zástupci v následujícím období pracovat.

Školení obsahovalo:

- mix teorie upravený pro jednoduché použití obchodními zástupci při jejich každodenním pracovním kontaktu se zákazníky, tj. příprava myšlenky, návrhu, argumentace pro zákazníka, jak uzavřít jednání a připravit dohodu;
- workshopy a hraní rolí na konkrétní situace u zákazníka při prodeji produktů v aktuální kampani;

- prodej dle typu úkolů, tj. zalistování nového produktu, získání nejlepšího místa v regálu, druhotné vystavení, dohodnutí akčního vystavení;
- jak správně vyjádřit, co obchodní zástupce nabízí a chce a následně správně poskládat podpůrnou argumentaci.

Na školení strukturovaného prodeje byli přizváni pracovníci na podpůrných pozicích, tedy asistenti a analytici, a také pracovníci z marketingového oddělení. Obchodní ředitelé se účasti těchto pracovníků z počátku bránili a vnímali ji jako nadstandardní, po dohodě se Specialistou na vzdělávání však jejich účast podpořili. Hlavním argumentem byla potřeba znalosti práce, potřeb, překážek a cílů obchodních zástupců, aby byla podpora plnohodnotná a aby se připravovaly relevantní kampaně, které budou prakticky využitelné. Účast na školení tito pracovníci hodnotili velmi kladně i z důvodu prohloubení sociálních vazeb napříč oddělení obchodu a marketingu.

7.2 Školení pro obchodní manažery

7.2.1 Trénink pro trenéry

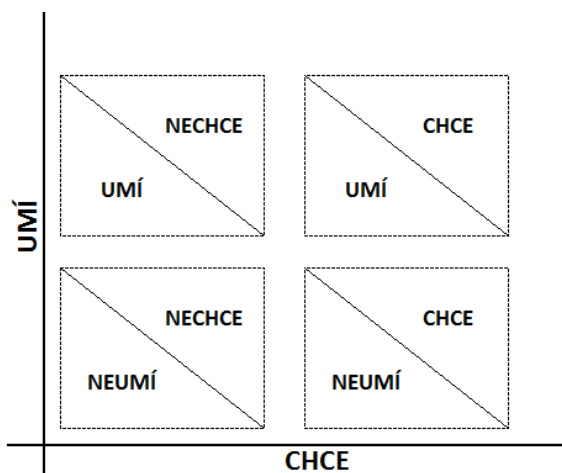
Trénink pro trenéry v roce 2013 volně navázal na Development centrum, které proběhlo v roce 2012. U většiny manažerů byly zjištěny nedostatečné dovednosti v oblasti vedení zaměstnanců. Důvodem byl zejména fakt, že řada těchto manažerů postoupila na své místo z nižší obchodní pozice a nepřinesla si tuto zkušenost kupříkladu z jiné společnosti. Přestože pracovníci na pozici Manažer pro klíčové zákazníky nemají přímé podřízené, dohodli se obchodní ředitelé, že toto školení budou absolvovat všichni. Primárním důvodem byla již výše zmíněná *kalibrace*. Vzhledem k novému trendu, kdy měla být nastavena vzájemná spolupráce v rámci divizí a pozic, bylo nezbytné, aby se manažeři pro klíčové zákazníky seznámili detailněji s prací regionálních manažerů, k čemuž sloužilo toto školení.

Školení probíhalo tři dny a bylo složeno z teoretických částí a praktických workshopů stejně, jako při školeních pro Obchodní zástupce.

Školení obsahovalo témata zaměřena cíleně na práci regionálních manažerů v obchodní společnosti s rychloobrátkovým zbožím:

- definice rolí a identifikace zdrojů pro dosažení výsledků u jednotlivých pozic, motivace, proč a koho trénujeme, měření přístupu, tři typy kontaktů v obchodním poli a jejich dopad na zdroje, typy tréninků a koučinků;
- druhy kompetencí, tvorba tréninkových plánů, principy tréninku, jak by měl vypadat trénink v poli, pracovní standardy vs. tréninkové standardy, čtyři fáze tréninkového cyklu;
- zpětná vazba, základy a principy efektivní zpětné vazby, negativní neboli rozvojová zpětná vazba, zhodnocení tréninku a obchodní návštěvy, tréninkové memo;
- matice UMÍ-CHCE (viz. obr. 8).

Obrázek 8: Matice UMÍ-CHCE



Zdroj: školící materiály

Matice UMÍ-CHCE vychází z Bartákovy (2011) *Matice EKO*, která je však přidává ještě třetí rozměr – MŮŽE. Tuto trojrozměrnou matici zmiňuje i Šerák (2009).

- Umět – znamená disponovat potřebnými znalostmi a dovednostmi;
- Chtít – vyjadřuje energetizaci jedince tj. podíl jeho potenciál, který je ochoten poskytnout firmě;
- Moci – předpoklad k tomu, aby zaměstnanec mohl potřebné změny uskutečňovat, své způsobilosti aktivně uplatňovat.

Školení bylo hodnoceno velmi pozitivně jak ze strany účastníků, tak ze strany jejich nadřízených. Kromě nových informací a dovedností byl pro účastníky přínos v seznámení se s prací kolegů na jiných pozicích. Tento fakt v budoucnu usnadnil spolupráci v obchodním poli jak z hlediska otevřenější komunikace, tak při domlouvání prodejních aktivit u zákazníků.

Následné kroky po školení měly být následující:

- Pro pozici regionální manažer bylo klíčové začít zkoušet aplikovat získané dovednosti v oblasti tréninku podřízených. K tomuto účelu bylo opět vytvořené *Tréninkové memo*, tedy formulář, který pomáhal konkretizovat cíle.
- Manažeři pro klíčové zákazníky měli na základě tohoto školení pravidelně jednou za měsíc absolvovat spolujízdu s vybraným obchodním zástupcem. Cíle této spolujízdy byly dva. Na jedné straně se měli dostat aktivně do trhu a vidět potřeby obchodních zástupců při prodeji, což mělo sloužit k větší informovanosti při vyjednávání globálních podmínek na centrálách zákazníků. Zároveň ale měli jako zkušení obchodníci předávat zkušenosti obchodním zástupcům a rozvíjet je tak.

Na plnění následných kroků měli dohlížet nadřízení pracovníci. Manažeři obchodních divizí, tedy nadřízení regionálních manažerů si společně stanovili postupy, jakým způsobem budou plnění těchto kroků řídit a kontrolovat. Ze strany obchodních ředitelů, nadřízených manažerů pro klíčové zákazníky, tato aktivita však nijak formalizována nebyla a proto se postupně od těchto kroků ustoupilo z důvodu nedůslednosti. Tento fakt se bohužel promítá shodně do všech školení pracovníků na těchto pozicích a jedná se o nejzásadnější problém při realizaci Obchodní akademie.

7.2.2 Příprava na roční jednání

Stejně jako u Tréninku pro trenéry, bylo i toto školení určeno pro všechny manažerské obchodní pozice. Na tomto školení se naopak regionální manažeři mohli blíže seznámit s prací manažerů pro klíčové zákazníky a dozvědět se více o složitějších

jednáních např. s centrály velkých obchodních řetězců. Roční jednání jsou ve firemní terminologii ta, na kterých se řeší obchodní podmínky pro následující kalendářní rok.

Cílem tohoto třídního modulu bylo naučit účastníky efektivní přípravu na prodej a vyjednávání u zákazníka. Výstupem školení bylo vytvoření praktické přípravy každého účastníka na jednání u svého konkrétního zákazníka. Školení obsahovalo témata:

- definice potřeb, podmínek, příležitostí, omezení zákazníka;
- pyramida zákaznických potřeb;
- definice cílů (strategické, taktické);
- tvorba interního business plánu – tzv. *stavební bloky*;
- tvorba akčního plánu zákazníka.

Téma školení nejlépe vystihuje obrázek č. 9.

Obrázek 9: Diagram obsahu školení *Příprava na roční jednání*



Zdroj: interní dokument společnosti AB

Výstupem školení bylo opět Tréninkové memo a stanovené úkoly pro všechny účastníky. Ti si měli do 14dnů připravit podrobnou přípravu na jednání u svého zákazníka na základě školení a prodiskutovat ji se svým nadřízeným. Jak již bylo uvedeno u školení Trénink pro trenéry, tyto následné kroky byly splněny u pozice Regionální manažer, avšak u pozice Manažer pro klíčové zákazníky došlo jen k částečnému splnění, kdy tuto přípravu provedli jen někteří z účastníků a dále se nenavazovalo s touto strukturou přípravy na jednání u ostatních zákazníků.

7.2.3 Příprava efektivní prezentace

Vzhledem k tomu, že příprava na jednání začala být mnohem více sledovaná a detailněji propracovávaná, bylo nezbytné začít pracovat efektivněji s prezentačními médii. U řady pracovníků byl zjištěn nedostatek v technické stránce přípravy prezentací a u některých i zásadní nedostatky v oblasti prezentačních dovedností. Školení *Příprava efektivní prezentace* bylo do původně plánovaného konceptu Obchodní akademie proto vloženo z výše uvedených potřeb.

Cílem školení bylo naučit účastníky efektivně vytvořit prodejní prezentaci po stránce obsahu a formy. Každý účastník si vytvořil svoji vlastní efektivní prodejní prezentaci přizpůsobenou potřebám jeho konkrétního zákazníka včetně předem připravených prodejních argumentů vedoucích k dosažení cílů.

Obsah školení:

- obsah a struktura prezentace;
- pravidla efektivní prezentace;
- propojení formy prezentace na přípravu, cíle, strategii prodeje;
- používání dat, grafů – vizualizace prezentace;
- praktické předvedení prezentace vč. intenzivní zpětné vazby trenérů a ostatních účastníků.

Téma školení je znázorněno v diagramu na obrázku č. 10.

Obrázek 10: Diagram obsahu školení *Příprava efektivní prezentace*



Zdroj: interní dokument společnosti AB

Výstupem ze školení byla natočená videa pro potřeby samotných účastníků, kteří si měli možnost zpětně rozebrat své působení a poučit se z chyb.

7.2.4 Vyjednávání

Vyjednávání bylo od začátku jedním z klíčových témat v rámci celé Obchodní akademie. Jedná se o téma ve firemním vzdělávání velmi požadované, protože si většina manažerů, i personalistů, myslí, že pokud obchodník dobře neprodává, má špatné vyjednávací schopnosti. Podobné je to u prezentace. Již absolvované školení *Příprava na roční jednání* však obchodní manažery utvrdilo v tom, že samotné vyjednávání není základem celého jednání, ale je to právě příprava. Pokud je kvalitně zhotovena příprava, nemusí k vyjednávání vůbec dojít.

Klíčová myšlenka tohoto školení byla „Udělej vše proto, abys prodával a nemusel vyjednávat, protože budeš muset vždy nabídnout něco navíc. Pokud musíš vyjednávat, dělej to za svých podmínek. Abys to mohl udělat, musíš být velmi dobře připraven.“

Cílem tohoto školení bylo naučit účastníky jak aktivně a efektivně vést vyjednávání. Každý účastník se na základě domácí přípravy z předchozích modulů naučil, jak získat maximum a ztratit minimum.

Školení obsahovalo témata:

- rozdíl mezi prodejem a vyjednáváním;
- zlatá pravidla vyjednávání a jejich praktická aplikace;
- proces vyjednávání;
 - analýza vyjednávací síly;
 - definice a kvantifikace proměnných;
 - analýza nákladů a zisků;
- použití tzv. nákupního seznamu (seznamu proměnných - co za co chci směřovat);
- proces vyjednávání z pozice prodejce a z pozice nákupčího;
- vyjednávací styly a taktika při vyjednávání.

Výstupem školení byl rozbor konkrétních jednání u zákazníka každého z účastníků. Nadřízení měli za úkol dát po následujícím jednání zpětnou vazbu a podílet se na přípravě vyjednávání při dalším jednání.

Diagram na obrázku č. 11 znázorňuje téma školení.

Obrázek 11: Diagram obsahu školení *Vyjednávání*



Zdroj: interní dokument společnosti AB

7.2.5 Práce s daty, příprava business plánu

Po čtyřech realizovaných školeních bylo třeba znovu přehodnotit cíle a shodnout se se všemi obchodními řediteli, jakým směrem se bude Obchodní akademie dále směřovat a jaké téma v souvislosti se změnami vnitrofiremními i na trhu budou ta klíčová a nejvíce potřebná. Začala se diskutovat finanční efektivita školení a interní zdroje, které jsou k dispozici.

Školení *Práce s daty a příprava business plánu* bylo dalším klíčovým krokem v programu Obchodní akademie. Plánování tohoto školení bylo oproti těm předcházejícím mnohem intenzivnější a zahrnovalo přípravu dat od interních analytiků. Proto, aby bylo školení skutečně efektivní, bylo potřeba shrnout veškerá dostupná data, která má společnost k dispozici jak z interních, tak především z externích zdrojů, tedy ta, která nakupuje. Účastníkům bylo vysvětleno, že práce s daty je nezbytná k tomu, aby prodej nebyl intuitivní, ale aby měli možnost zákazníkům argumentovat konkrétními čísly, výpočty, trendy a přínosy.

Samotná příprava školení trvala dva měsíce, kdy skupina analytiků společně pracovala na systému reportů pro účastníky a připravovala si své vstupy pro školení.

Cílem školení bylo seznámit obchodníky s veškerými typy dat, které mají k dispozici, sjednotit interpretaci dat směrem k zákazníkům.

Školení obsahovalo:

- společnou část všech analytiků, kteří prezentovali logické rozdělení dat dle různých parametrů – např. interní vs. externí, dle toho, kde se sbírají (např. z pokladen, spotřebitelských výzkumů), dle frekvence, dle relevance, atd.;
- individuální části, kde analytici podrobně seznamovali účastníky s tím, co mohou najít v každém typu odebíraných dat;
- praktický workshop, kde si účastníci měli za úkol posbírat potřebná data ke stanovenému úkolu – příprava na jednání u svého zákazníka.

Výstupem a hlavním přínosem tohoto školení bylo pro účastníky ulehčení přípravy na jednání. Vedlejším přínosem, který byl velmi podstatný, bylo lepší nastavení spolupráce mezi obchodníky a analytiky. To spočívalo v sestavení *Matice kdo-co-kdy-komu*, ve které byly zaznamenány všechny typy dat a upřesněno, kdo a v jaké frekvenci je bude dostávat, aby s nimi mohl pracovat. Efektem této matice bylo i zjednodušení práce analytikům, kteří tak nemusejí připravovat data pro obchodníky individuálně na vyžádání.

8 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ OBCHODNÍ AKADEMIE V LETECH 2011 - 2015

Výsledky jednotlivých školících modulů jsou uvedeny u popisu každého z nich v předchozí kapitole. Na tomto místě jsou shrnuty a vyhodnoceny obecné cíle Obchodní akademie, jak byly stanoveny při jejím plánování.

Primární cíle, které byly stanoveny v roce 2011:

- **U Obchodních zástupců nastavit pracovní postupy tak, aby vyhodnocení výsledků bylo měřitelné** – postupy byly stanoveny a byl nastaven systém kontroly a vyhodnocování.
- **U manažerských pozic zjistit potřeby rozvoje** – na základě Development centra byly potřeby rozvoje zjištěny, přistoupilo se však ke skupinovým školením především z důvodu, aby se všichni tito pracovníci dostali na co nejvyšší úroveň znalostí a dovedností, než se přistoupí k individuálnímu rozvoji, který je finančně nákladnější.

V průběhu realizace Obchodní akademie se stanovil další cíl, kterým byla tzv. *kalibrace*:

- důraz na vzájemné propojení, spolupráci a pochopení práce napříč a) pozicemi, b) v rámci obou společností;
- sjednocení pracovních postupů;
- sjednocení procesů hodnocení;
- změna firemní kultury.

Jak již bylo uvedeno, do měření plnění stanovených cílů vstupuje řada faktorů, které není možné relevantně započítat. Těmi faktory jsou např.:

- situace na trhu – situace u zákazníků, změna legislativy, problémy autodopravců, aj.;
- počasí – v průmyslu zpracování balených vod se jedná o velmi podstatný aspekt;
- realizace marketingových aktivit – podpora televizní a jinou reklamou, aj.;

- problémy ve výrobě – např. možnost, že se rozbije výrobní linka a nestihne se opravit dostatečně včas, aby nebyl výpadek;
- aktuální vize majitelů – jsou často proměnlivé a v průběhu kalendářního roku se často mění naplánované aktivity.

Tyto faktory se dají zahrnout do plánování pouze rámcově a nedá se předpokládat finální stav, proto se často cíle obchodníkům mění téměř ze dne na den.

U všech obchodních pozic však mohly být stanoveny konkrétní pracovní postupy, které se ale liší v míře jejich plnění v praxi.

U pozice **Obchodní zástupce** byly stanoveny měřitelné pracovní postupy, jakými jsou:

- **7 kroků obchodní návštěvy** – každý obchodní zástupce musí dodržovat stanovený postup pro obchodní návštěvu, který byl stanoven pro větší efektivitu návštěvy. Tento postup je dodržován každým pracovníkem jinak. Pracovníci, kteří jsou ve firmě dlouhodobě, se brání novému postupu, protože mají pocit, že lépe prodávají bez něho. Obvyklým argumentem je, že prodávají „přes vztahy“, které mají na prodejnách již vybudované. Tento argument však školení vyvrátilo a přesvědčilo je, že pro ně samotné je dodržování tohoto postupu efektivnější např. v povinnosti vykonat před jednáním přípravu, mít tak u zákazníka připravené potřebné informace a POS materiály, což jim šetří čas – nemusí dohledávat, vracet se pro materiály do auta, atd.
- **15 obchodních návštěv za den** – každý Obchodní zástupce musí absolvovat 15 obchodních návštěv, ve svém běžném pracovním dni, na základě *Harmonogramu obchodních návštěv*, který stanovuje pro každý týden Manažer obchodní divize. Z tohoto plánu se může Obchodní zástupce z konkrétně stanovených důvodů odchýlit. Obchodním zástupcům zpočátku přišlo množství návštěv za den neadekvátní a nezvládnutelné. Avšak při dodržování kroků obchodní návštěvy zjistili, že stihnou navštívit více prodejen a to pro ně znamená více objednávek za den, a tím i větší pravděpodobnost splnění stanovených prodejních cílů. Zajímavostí je, že v roce 2015 byl počet povinných

obchodních návštěv zvýšen dokonce na 16. Tento fakt si obchodní ředitelé a manažeři obchodních divizí vysvětlují tak, že především díky školením a koučovacím spolujízdám si obchodní zástupci postup obchodní návštěvy osvojili tak, že začali pracovat rychleji a efektivněji.

- **Měření výsledků** – každý obchodní zástupce má k dispozici elektronické zařízení pro zadávání objednávek do firemního systému. Povinností Obchodního zástupce je zadávat objednávky okamžitě na prodejně. Na základě tohoto nástroje jsou evidovány prodeje každého obchodního zástupce zvlášť, což umožňuje vyhodnocování pracovního výkonu a efektivity.

U pozice **Regionální manažer** byly stanoveny konkrétní pracovní postupy, kterými jsou:

- **Harmonogram spolujízd s obchodními zástupci** – byl stanoven harmonogram práce regionálních manažerů, který určuje, kolik času mají věnovat činnostem:
 - 3 dny v týdnu absolvují koučovací spolujízdy s Obchodními zástupci – cílem je kontrola dodržování kroků obchodní návštěvy a předávání zkušeností, případně pomoc při těžších jednání u zákazníka.
 - 1 den v týdnu absolvují kontrolní jízdy, které spočívají v jízdě v určitém časovém odstupu za vybraným obchodním zástupcem podle jeho harmonogramu jízd. Regionální manažer kontroluje zejména vystavení zboží na prodejnách, popřípadě získává zpětnou vazbu od vedoucích prodejen, se kterými obchodní zástupce jedná.
 - 1 den v týdnu pro administrativu slouží pro vyplňování formulářů, vyhodnocování práce obchodních zástupců, vyřizování jejich dovolených a jiných potřeb.
 - Případná školení, schůzky, dovolená, atd. jsou z tohoto harmonogramu vyčleněna a je k nim při vyhodnocování přihlíženo.
- **Tréninkové MEMO** – k vyhodnocování spolujízd byl na základě školení *Trénink pro trenéry* vyhotoven koučovací formulář, který je rozdělen do částí *pokračuj, přestaň, začni*. Zde je uvedeno konkrétní jednání a situace pozorované při spolujízdě. Tento formulář slouží pro obě strany, jako dohoda, na čem budou

v rozvoji společně pracovat a také jako evidence práce regionálního manažera s obchodním zástupcem.

Pro pozici **Manažer pro klíčové zákazníky** byly stanoveny tyto povinnosti:

- **Konkrétní příprava na jednání u zákazníka** – příprava spočívá v přípravě a analýze všech dat, které má manažer o zákazníkovi k dispozici, v prodiskutování s nadřízeným a obvykle i jinými pracovníky, jako je např. firemní právník, pracovník oddělení financí a kontrolingu, aj.
- **Jednotná forma přípravy a prezentace** – tlak na to, aby pracovníci prezentovali u zákazníků stejnou formou, vystupovali reprezentativně a dodržovali stanovené lhůty. Bohužel ze strany firmy nepřišla dosud podpora v jednotné firemní šabloně pro přípravu prezentací, což by těmto manažerům velmi pomohlo.

Vedlejší efekt školení, tzv. kalibrace se následně v praxi opravdu projevil:

- **Důraz na vzájemné propojení, spolupráci a pochopení práce**
 - **Napříč pracovními pozicemi** – regionální manažeři a manažeři pro klíčové zákazníky více vzájemně pochopili svou práci, začali úzce spolupracovat a vycházet si vstříc. Spočívalo to zejména při plnění konkrétních aktivit přímo na prodejnách, které manažeři na centrálách dohodli. A naopak manažeři na centrálách domlouvali takové aktivity, kterých na základě zpětné vazby od regionálních manažerů a Obchodních zástupců věděli, že dávají smysl a jsou na prodejnách realizovatelné.
 - **V rámci obou společností** – při nezbytných přípravách a jednáních obě strany spolupracují, jak je třeba. Například obchodní zástupci, kteří navštěvují jednu prodejnu (každý za svou společnost a se svými produkty) mnohem více spolupracují zejména při umístování produktů na prodejnách. Spolupráce také probíhá na úrovni manažerů pro klíčové zákazníky, kteří si společně domlouvají limity, za které u zákazníků nepůjdou. Vzhledem k tomu ale, že se jedná o velké sumy jak v obracech, tak v objemech, jsou tyto dohody občas porušovány, což

vede k tomu, že k sobě stále na takto vysoké úrovni přistupují ve smyslu *my a oni*.

- **Sjednocení pracovních postupů** – Kroky obchodní návštěvy byly postupně stanoveny u všech obchodních divizí stejné, proto probíhá stejné vyhodnocování a je možné jednotlivé týmy poměřovat.
- **Sjednocení procesů hodnocení** – na základě sladění pracovních cílů a principu vyhodnocování se mohlo přistoupit i ke sjednocení hodnocení. To však spočívá pouze v používání stejného hodnotícího nástroje. Stále však má každá obchodní divize jiné cíle a trochu jiná pravidla, což mohou obchodní zástupci vnímat jako nespravedlivé.
- **Změna firemní kultury** – změna kultury proběhla částečně. Na jednu stranu je více otevřená komunikace mezi jednotlivými obchodními pozicemi, také došlo k intenzivnější spolupráci mezi obchodem, analytiky (např. nastavená matice pro distribuci dat) a marketingem (např. lepší komunikace při tvorbě POS a POP materiálů, při plánování vystavení, aj). Je však v této oblasti ještě hodně věcí ke zlepšení a změna by měla vycházet z těch nejvyšších míst, kde je však změna přístupu velmi problematická.

9 PŘÍNOSY A RIZIKA AKADEMIE PRO OBCHODNÍKY

Rozvojový program Obchodní akademie přinesl řadu pozitivních aspektů jak firmě, tak pracovníkům, kteří se ho účastní. Vyplynuly ale i své negativní aspekty, rizika, která by měla společnost řešit. U jednotlivých školení v kapitole 7 jsou uvedeny konkrétní přínosy a aspekty, které z nich vyplývají. Tato kapitola se zaměřuje na přínosy a rizika globálně.

Přínosy pro firmu:

- kalibrace obchodních jednotek – sjednocení postupů, procesů, hodnocení, aj.;
- lepší spolupráce mezi odděleními – obchod / analytici / marketing;
- větší výkon u Obchodních zástupců;
- větší efektivita u manažerských pozic;
- díky kontrolním jízdám regionálních manažerů došlo ke zvýšení kvality vystavení zboží;
- díky jednotným postupům a jednotným kritériím na pracovníky obchodu v rámci všech divizí je možnost v případě potřeby či jejich zájmu přesunout je z jedné divize do druhé.

Rizika pro firmu:

- Pracovníci byli vytrženi z komfortní zóny, což některé vedlo k odchodu. Zvýšila se fluktuace, která s sebou nese neobsazené regionu, tudíž výpadky v prodejkách.
- Při nábořech jsou větší nároky na uchazeče na pozici Obchodní zástupce, proto bývá zvláště u některých regionů obsadit volné pozice, což vede k neobsazenosti regionu.
- U některých pozic není vůle dotáhnout následné kroky po školení nebo se od dotažení velmi rychle ustoupí z důvodu pracovní vytíženosti a následné nedůslednosti. Tento fakt je naneštěstí v souladu s firemní kulturou

Přínosy pro účastníky:

- pracovníci dostali možnost se vzdělávat a rozvíjet;
- možnost získání informací od zkušenějších kolegů a od těch, se kterými se dosud neměli možnost pracovně setkat;
- vznikla zde možnost „porovnání se“ s ostatními kolegy a uvědomění si vlastní pozice a zároveň porovnání týmů v rámci obchodních divizí;
- pochopení práce kolegů na jiných pozicích i v jiných odděleních;
- zlepšení spolupráce, usnadnění pracovní komunikace, možnost spřátelit se s kolegy.

Rizika pro účastníky:

- nedotahování následných kroků nadřizenými, z čehož vyplývá brání dalších školení na lehkou váhu;
- vytrácí se původní nadšení z důvodu velké pracovní vytíženosti v souvislosti, ti zkušenější pracovníci pro sebe nevidí přidanou hodnotu, protože by zvládli rychlejší tempo nebo náročnější téma.

10 DIDAKTICKÁ A ANDRAGOGICKÁ DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ⁵

10.1 Obecná doporučení

Prvním doporučením pro firmu je přehodnotit organizační strukturu obchodních organizací, která je velmi složitá a neefektivní. V případě, že by se sloučili pracovníci obchodních divizí *Obchody* společnosti AB a XY, nedublovaly se tak regiony obchodních zástupců a zákazníci manažerů pro klíčové zákazníky. Pokud by firma nechtěla přistoupit k propouštění, bylo by možné prodejny rozdělit mezi stejný počet obchodníků, avšak v menším regionu. To by přineslo lepší péči o stávající zákazníky, časové možnosti k vyhledávání nových příležitostí a také změnu firemní kultury.

Firma, potažmo zástupci top managementu, by měla klást větší tlak na nadřízené účastníků školení, aby se více zaměřili na následné kroky po školeních a důsledně je dodržovali. Předpokládá to však, že sami zástupci top managementu tyto kroky dodržovat budou a půjdou příkladem.

Společnost by se měla v budoucnu více zaměřit na zindividualizování rozvojových aktivit pro klíčové pracovníky. Stejně tak na využití potenciálu klíčových pracovníků a tzv. *práci s talenty*.

10.2 Doporučené a navazující vzdělávací a rozvojové aktivity

Na základě hodnocení realizovaných školení, požadavků účastníků i jejich nadřízených, firemních potřeb a vlastního pozorování a zhodnocení, navrhuji zaměřit se při vzdělávání a rozvoji pracovníků na následující oblasti, které by dle mého názoru měly pro firmu smysl.

⁵ Kapitola 10 je z důvodu osobního doporučení psána v první osobě.

Pro to, aby byl rozvojový program nadále přínosný, je třeba přirozeně navázat dalšími aktivitami. Vzhledem k tomu, že program běží již pátým rokem a začínají se objevovat nedostatky zejména v nedotahování smluvených dalších kroků a v již ne zcela otevřeném přístupu některých účastníků, je nezbytné se zamyslet nad zavedením určitých změn. Jednou z nich by měla být změna koncepce rozvojových aktivit. Klíčovým by se mělo stát využívání interních znalostí, tedy znalostí zkušených pracovníků, kteří mají zároveň schopnost tyto znalosti kolegům předávat. Nejsou tím myšlena školení pouze pro obchodní tým, ale napříč celou společností. Níže uvádím klíčová témata, která firmě doporučuji realizovat v období 2016 – 2017. Toto rozmezí je volnější vzhledem k možným časovým prodlevám při přípravě interních školení. Všechna uvedená školení jsou v souladu s finančním plánem na nadcházející období.

10.2.1 Sdílení interních znalostí

Díky Development centru i díky pozorování účastníků při školeních a následném plnění stanovených úkolů je možné vytipovat z obchodních divizí pracovníky, kteří mají vysoké znalosti a zároveň schopnost tyto znalosti kvalitně předávat méně zkušeným kolegům. Společnost však nemá talentované pracovníky pouze v rámci obchodních jednotek, ale napříč celou společností. Pro firmu by bylo velmi efektivní tyto talentované pracovníky využít pro předávání znalostí a dovedností ostatním kolegům. Benefitů je několik:

- školení za využití interních školitelů je pro firmu finančně velmi efektivní, protože nemusí platit za služby externímu školiteli;
- interní školitel má díky znalosti firmy možnost připravit školení na míru účastníkům, firemním postupům, atd.;
- využitím interního školitele se zlepšuje komunikace napříč společností a vzájemně se zvyšuje povědomí o práci v jednotlivých odděleních;
- pro samotného školitele může být jeho nová role motivační zejména v možnosti rozvíjet své prezentační dovednosti a svou pozici. Je zde však i negativní aspekt a to je jeho velké pracovní vytížení, pokud školí ještě nad rámec svých běžných pracovních povinností.

Využívání interních školitelů by mělo předcházet podpoření jejich prezentačních a školících dovedností, aby jejich přínos byl maximální. Z toho důvodu by měli absolvovat školení prezentačních dovedností nebo lépe trénink pro trenéry, na kterém si zlepší nejen formu předávání zkušeností, ale osvojí si, jakým způsobem poskládat prezentaci a připravit školení, aby bylo pro účastníky zajímavé a přínosné a zároveň ve zvládnutelném tempu.

V rámci tohoto interního sdílení znalostí doporučuji pro roky 2016 až 2017 následující vzdělávací a rozvojové aktivity, které by bylo vhodné zasadit opět do celkového konceptu, aby nevzniklo velké množství samostatných aktivit, ale aby měly společný rámec. Tento koncept můžeme nazvat jako *Interní akademii*.

10.2.1.1 Školení *Obchodní matematika pro Obchodní zástupce*

Na základě zpětné vazby účastníků po absolvovaných školení a na základě hodnocení nadřazených vidím jako nejpodstatnější téma pro Obchodní zástupce téma *Obchodní matematika*. Důvodem je systematický tlak na Obchodní zástupce, aby přínosy svým zákazníkům dokázali vyčíslit konkrétním výpočtem na místě prodeje, musí tedy umět pracovat s pojmy a obratně počítat.

Obsah školení po konzultaci s řediteli obchodních divizí navrhuji následující:

- početní příklad č. 1 - Výpočet regálového podílu, počítání s DPH;
- početní příklad č. 2 – Výpočet přírážky a marže, využívání přírážky při argumentaci zákazníkovi;
- početní příklad č. 3 – Počítání výnosu (Kč) a obratu (kusy, litry);
- početní příklad č. 4 – Výpočet přední a zadní marže;
- komunikace jako nejdůležitější nástroj obchodníka – kladení otázek, druhy otázek, komunikační kolečko, komunikační trychtýř, pravidla aktivního naslouchání;
- D.P.S.M. – 100% distribuce sortimentu, správné ceny na všech vystaveních, stejná cena pro všechny produkty stejné řady, odpovídající

regálový podíl ve smyslu merchandisingových pravidel, vystavení a propagace produktu, kvalita, POS materiály;

- pravidlo 100x100x100 – všechny výrobky ve správném čase na správném místě.

Školitelem by měli být jednotliví manažeři obchodních divizí, kteří mají s touto tematikou praktické zkušenosti a zároveň mají prezentační a školící dovednosti na vysoké úrovni. Vzhledem k rozsahu tématu a nezbytnosti zaměřit se na praktické procvičování by mělo školení být v rozsahu dvou školících dnů.

Přípravu obsahu a finálního vizuálu prezentací navrhuji do července 2016, od října do listopadu až prosince 2016 by měla proběhnout samotná školení. Bezprostředně po školení by měli Regionální manažeři opět trénovat nové dovednosti při koučovacích spolujízdách tak, aby obchodní zástupci byli v tématu procvičeni před prodejní sezónou 2017, která začíná na jaře. Zároveň bude možné srovnávat prodejní výsledky jednotlivých obchodních zástupců v rámci kvartálního a následně ročního plnění prodejního plánu.

10.2.1.2 Školení *Finance pro nefinančníky pro obchodní manažery*

Pro vyhodnocení přínosu dosud realizovaných školení bylo nezbytné sumarizovat zpětnovazební formuláře účastníků, vyžádat si zpětnou vazbu s odstupem a veškeré informace shrnout na schůzce s obchodními řediteli. Jako nejpřínosnější z dosud realizovaných školení pro obchodní manažery bylo dosud školení na analýzu dat. Ve chvíli, kdy pracovníci více do této oblasti pronikli, je nezbytné poskytnout jim více informací i o širších finančních aspektech. Z toho důvodu po dohodě s obchodními řediteli navrhuji školení finanční s následujícím obsahem:

- profit, čisté tržby;
- firemní rozpočet a co stojí za jeho plánováním;
- lokální rozpočty;
- finanční procesy a celofiremní chod;
- náklady – výroba, obchod, vstupní a vedlejší;
- marže, slevy, provize;

- smlouvy, DPH;
- praktické zkoušení výpočtů.

Školení bude pro účastníky využitelné opět při přípravě na jednání, budou znát např. širší souvislosti cenotvorby a ostatní finanční aspekty. Vzhledem k rozsahu tématu považují za adekvátní jednodenní školení.

Vzhledem ke znalost by interním lektorem v tomto tématu měl být Finanční ředitel, popř. jeho přímý podřízený, Vedoucí oddělení komerčního kontrolingu. Přípravu náplně školení doporučuji dokončit do června 2016, aby mohli být obchodní manažeři proškoleni během července a srpna 2016. Důvodem je jejich pracovní vytíženost v září, kdy dochází k zářijové revizi rozpočtů, na kterou ihned navazují roční jednání u zákazníků. Bylo by tedy vhodné, aby byli obchodní manažeři novými znalostmi vybaveni ještě před zahájením těchto jednání, aby si mohli zhotovit kvalitní přípravu.

10.2.1.3 Školení *Komunikace s obchodními partnery* pro oddělení financí a logistiky

Dosud byla veškerá školení zaměřena především na pracovníky obchodních divizí. Důvodem byl zejména předpoklad, že kvalitnější obchodníci přinesou společnosti větší obrat. V současné době, kdy probíhá vzdělávání a rozvoj obchodníků již pátým rokem, vnímám potřebu začít s rozvojem i jiných klíčových pracovníků, kteří jsou v častém kontaktu se zákazníky. Jsou jimi pracovníci oddělení financí a oddělení logistiky, tedy odbytu. Všichni tito zmiňovaní pracovníci vyřizují se svými protějšky na straně zákazníků, obvykle velkých potravinových řetězců, každodenní nezbytné úkony týkající se např. oprav faktur, plnění smluvních podmínek, změn v dodávkách zboží, nedodávky zboží, přepravní záležitosti, aj. Jedná se o činnosti, při kterých bývá komunikace často napjatá a je nezbytné, aby pracovníci společnosti uměli vhodně, asertivně a především nekonfliktně s obchodními partnery jednat. Z toho důvodu doporučuji školení *Komunikace s obchodními partnery* v rozsahu dva dny, přičemž interním trenérem by měl být zkušený pracovník obchodního oddělení.

Po konzultaci s Finanční ředitelem a Ředitelem logistiky navrhuji následující

obsah:

- efektivní komunikace se zákazníkem
 - sebevědomí – empatie – srozumitelnost;
 - uplatnění komunikačních technik v praxi;
 - osobnost obchodního partnera;
 - techniky aktivního naslouchání;
 - pokládání otázek;
 - srozumitelné sdělování;
 - očekávání zákazníků;
- komunikační chování na pracovišti
 - asertivita, asertivní dovednosti, destruktivní kritika;
 - komunikační role na pracovišti;
 - přijímání změny;
 - konfliktní komunikace, zvládání námitek, vyjednávání konsensu;
- sebeřízení
 - motivace, osobnostní SWOT analýza, motivační techniky;
 - plánování času, stanovování priorit, řízení času.

10.2.1.4 Kurzy MS Excel pro zájemce z podpůrných oddělení

Jednou ze základních firemních znalostí jsou počítačové znalosti. Ve firmě působí řada pracovníků, kteří mají právě znalosti MS Excelu na velmi vysoké úrovni, zejména se jedná o analytiku nebo pracovníky finančního kontroingu. Právě pracovníky, kteří těmito znalostmi disponují, je možné zapojit do *Interní akademie* jako interní školitele. Bude to pro ně zcela nová role, která jim poskytne nové zkušenosti.

Doporučuji rozdělit školení do několika tříhodinových bloků, aby se mohli přihlásit zájemci podle témat, která jim vyhovují. Např. takto:

- Excel pro mírně pokročilé – formátování, zalamování, sloučení buněk, nahrazení, seřazení, filtry, seskupení a oddělení buněk, souhrny, kontrola pravopisu, komentáře, ukotvení příček;

- Excel pro pokročilé;
 - funkce, ověřování dat;
 - makra;
 - kontingenční tabulky;
 - závislost vzorců;
 - podmíněné formátování.

10.2.1.5 Další možná témata pro následující období

Pro další období doporučuji v rámci interních znalostí například tyto aktivity:

- **Zbožíznalství**
 - jednodenní seminář školení od Vedoucí laboratoře kvality pro pracovníku v obchodu a marketingu;
 - školení by obsahovalo: informace o produktech, legislativu, základní atributy kvality.
- **Řízení kategorie a trade marketing**
 - jednodenní školení pro pracovníky obchodu, školitelem by měl být Trade marketing manažer;
 - školení by obsahovalo informace o: distribučních kanálech, specifika a pravidla vystavení POS a POP, zařízení a jejich využívání (lednice, stojany), plánogramy, merchandisingové standardy, druhotné umístění.
- **Řízení pracovního výkonu**
 - tříhodinový workshop pro vedoucí pracovních týmů školený zástupcem personálního oddělení;
 - školení by obsahovalo: shrnutí systému hodnocení a variabilního odměňování, nastavení a vyhodnocování cílů, pracovní výkon, řízení pracovního výkonu, ukázka nastavování cílů ve firemním formuláři a ukázka jejich vyhodnocení, Gaussova křivka, vyhodnocení cílů ve speciálních situacích.

10.2.2 Ostatní rozvojové aktivity

Kromě témat, která jsou schopni proškolit interní zaměstnanci, jsou zde však i témata, která jsou velmi podstatná pro určité skupiny zaměstnanců a na která je nezbytné najmout odborné školitele. Pro nadcházející období doporučuji následující školení tzv. měkkých dovedností, která jsou zaměřena na vedení lidí.

10.2.2.1 Školení Vedení lidí pro Regionální manažery

Regionálním manažerům doporučuji poskytnout školení na vedení lidí zejména z důvodu, že většina z těchto manažerů nemá zkušenosti s řízením týmů např. z jiných společností a své dovednosti se učí postupně praxí. Jsou zde však znát jisté nedostatky např. v poskytování zpětné vazby, aj. Školení, které bude zaměřeno na komunikaci, předávání informací, vedení rozhovorů, atd. může regionálním manažerům pomoci při práci se svými týmy a zefektivnit tak práci jejich i celých týmů.

Školení by mělo obsahovat zejména tato témata:

- vedení týmu – manažer vs. leader;
- rozdělení odpovědností;
- úkolování, stanovení cílů a kontrola plnění;
- delegování úkolů a pravomocí;
- rozvoj a motivace týmu;
- zpětná vazba;
- vedení porad;
- komunikace v týmu.

Školení by mělo být dvoudenní a mělo by obsahovat prostor pro praktické nácviky, modelové situace a workshopy, aby si měli účastníci možnost získané dovednosti procvičit v bezpečném prostředí.

10.2.2.2 Modul Leadership – Situační styly vedení v rámci stávající Manažerské akademie

Důvodem pro toto školení je nezbytný rozvoj pracovníků ve vysokých manažerských funkcích. Nejen těch z obchodních divizí (obchodní ředitelé a ředitelé obchodních divizí), ale i jejich kolegů z jiných oddělení (výroba, finance, marketing, logistika, atd.), kteří jsou na stejné úrovni řízení. Toto školení by mělo pokrývat i důraz na práci obchodních ředitelů se svými podřízenými po realizovaném školení – dodržení plánovaných dalších kroků, aby byl přínos školení maximalizován.

V rámci programu *Manažerské akademie* pracovníci absolvovali na jaře 2015 již modul *Komunikace v manažerské praxi*. Obsahem tohoto modulu byly základní komunikační dovednosti, dospělé asertivní jednání, sdělování požadavků, zpětná vazba v manažerské práci, práce s trémou a emocemi, reakce a zvládání námitek, řešení konfliktních situací, otevřená komunikace.

Pro následující období doporučuji navázat tématem týkajícím se vedením lidí, konkrétně situačními styly vedení, které dávají prostor pro konkrétní nastavení různých stylů vedení podle podřízeného nebo podle úkolu. Cílem školení je ukázat manažerům možnosti různorodosti ve vedení a jejich motivace k používání takového stylu vedení, který jim vyhovuje a díky kterému budou jako nadřízení více aktivní.

ZÁVĚR

Diplomová práce měla tři cíle. Prvním bylo popsání autorkou vytvořeného a realizovaného rozvojového programu Obchodní akademie, díky kterému společnost zvyšuje výkonnost své obchodní organizace. Tento rozvojový program je pro firmu důležitý, protože cílí na 20 % zaměstnanců celé firmy, zlepšuje dovednosti obchodníků, což vede k vyšším prodejům. Díky tomuto programu se také kalibrují interní procesy, kvalita, sdílí se informace a nastavuje se lepší spolupráce, což v podstatě i zlepšuje firemní kulturu.

V diplomové práci jsou chronologicky popsány jednotlivé kroky, které vedly k naplánování a realizaci rozvojových programů v období 2011 – 2015. Témata školení plánuje autorka společně s firemními manažery, plánování vychází z marketingových a prodejních aktivit – z plánované strategie a firemních cílů pro nadcházející období. Díky rozvojovému programu Obchodní akademie společnost zvyšuje výkonnost pracovníků ve všech obchodních divizích, stanovuje jednotné postupy a procesy, které fungování všech obchodních divizí sjednocují a činí je transparentnějšími.

Druhým cílem diplomové práce bylo předložení doporučení a návrhů na zlepšení, díky jejichž aplikaci by organizace měla fungovat efektivněji. Zásadní význam vidí autorka ve změně organizační struktury a ve sjednocení obchodních jednotek pro kanál *Obchody*. Díky této změně může obchodní divize fungovat efektivněji a může mít lepší obchodní výsledky.

V kapitole 10 jsou doporučeny vzdělávací a rozvojové aktivity pro pracovníky napříč společností pro období 2016 až 2017. Za klíčové autorka považuje zaměřit se na sdílení interních znalostí, jejichž lepší využívání a předávání bude mít řadu pozitivních dopadů, jako jsou proškolení zaměstnanci, specialisté schopní své zkušenosti a znalosti lépe předávat, školení připravená na míru, zlepšení firemní komunikace a pochopení práce napříč různými pozicemi a odděleními.

Třetím cílem diplomové práce bylo nabídnout obdobným společnostem příklad, jakým způsobem se dá v obchodní organizaci začít se vzděláváním a rozvojem pracovníků. Je doporučeno vyjít z firemních cílů a potřeb a zahrnout je do plánování

programů, které by zástupce personální divize měl plánovat společně s manažery daných oddělení. Zajistí se tak na jedné straně důsledná příprava a realizace, na druhé straně odbornost a zainteresování potřebných manažerů. Je zároveň poukázáno na nezbytnost práce nadřízených s pracovníky po jejich absolvování vzdělávacích a rozvojových aktivit, na stanovení a především dodržování domluvených následných kroků a aktivit.

Autorka považuje firemní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců za důležitý nástroj manažerů a za nezbytnou součást řízení zaměstnanců. Jak bylo řečeno v úvodu práce, lidské zdroje jsou ty nejpodstatnější ze všech, každá společnost by proto s nimi podle toho měla zacházet.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M., Personální management. Praha: Grada Publishing. 1999. ISBN 80-7169-614-5
- ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing. 2002. ISBN 80-247-0469-2
- ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů 10. vydání. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- BARTÁK, J., Personální řízení současnost a trendy. Praha: UJAK. 2011. ISBN 978-80-7452-020-4
- BENEŠ, M., Andragogika. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 2014. ISBN 978-80-247-4824-5
- EVANGELU, J. E., VAN BOMMEL, F., JUŘIČKA, O., Efektivita vzdělávání. Ostrava: Key Publishing. 2013. ISBN 978-80-7418-197-9
- GREGAR, A., Personální řízení. I, (Vybrané kapitoly). Brno: Vysoké učení technické. 1999. ISBN 80-214-1500-2
- HLADÍLEK, M. Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých. Praha: Univerzita J.A. Komenského. 2009. ISBN 978-80-867-2375-4
- HRONÍK, F., Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
- KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. 2012. ISBN 978-80-7261-168-3
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vydání Praha: Grada Publishing. 2004. ISBN 80-247-0698-9
- MARQUES, C., JIRÁSEK, F., a kol., Řízení lidských zdrojů. Praha: Bankovní institut vysoká škola. 2009. ISBN 978-80-7265-146-7
- MAZOUCH, P., FISCHER, J., Lidský kapitál. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-380-6
- MUŽÍK, J., Andragogická didaktika. Praha: Kodex Bohemia. 1998. ISBN 80-85963-52-3
- MUŽÍK, J., Didaktika profesního vzdělávání dospělých. Plzeň: Fraus. 2005. ISBN 80-7238-220-9
- MUŽÍK, J., Profesní vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer. 2012. ISBN 97880-735-7738-4

- MUŽÍK, J., Řízení vzdělávacího procesu. Praha: Wolters Kluwer. 2010. ISBN 978-80-7357-581-6
- PALÁN, Z., Základy andragogiky pro personalisty. Praha: VOŠOA. 2003.
- PRŮCHA, J., VETEŠKA, J., Andragogický slovník. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 2014. ISBN 978-80-247-4748-4
- ŠERÁK, M., Zájmové vzdělávání dospělých. Praha: Portál. 2009. ISBN 978-80-7367-551-6
- ŠERÁK, M., DVOŘÁKOVÁ, M., Profesní vzdělávání dospělých. Praha: VOŠES. 2009.
- TURECKIOVÁ, M., Uplatnění přístupu založeného na kompetencích v podnikovém vzdělávání – východiska a trendy. Praha: Mowshe a KAPŘ FF UK. 2007. ISBN 978-80-254-0561-1
- TURECKIOVÁ, M., Organizační chování. Teoretická východiska a trendy personálního managementu. Praha: Univerzita J.A. Komenského. 2009. ISBN 978-80-86723-66-2
- TURECKIOVÁ, M., Další vzdělávání jako nástroj rozvoje jednotlivce i společnosti. Praha: Educa Service. 2008. ISBN 978-80-87306-00-0
- VETEŠKA, J., Kompetence ve vzdělávání dospělých. Praha: Univerzita J.A. Komenského. 2010. ISBN 978-80-867-2398-3
- VETEŠKA, J., Perspektivy učení a vzdělávání v Evropském kontextu. Praha: Univerzita J.A. Komenského. 2012. ISBN 978-80-7452-022-8
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ M., Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Praha: Univerzita J.A. Komenského. 2008. ISBN 978-80-867-2354-9
- VISINGER, R., Evaluace podnikového vzdělávání a hodnocení jeho efektivity. 2008. ISSN: 1211-6378
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

Seznam použitých internetových zdrojů

- Prof. PhDr. Rudolf Kohoutek, CSc. Pracovní výkon a kariéra člověka a jejich diagnostika [online]. [cit. 2016-30-01]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/psychologicky-rozbor-pracovniho-vykonu-a-kariery-cloveka>
- PhDr. Zdeněk Palán, Ph.D. Hraní rolí [online]. [cit. 2016-31-01]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/hrani-rolí>
- <http://www.tcc.cz/nabor/assessment-store/katalog-modelovych-situaci> [online]
- http://www.nuov.cz/uploads/AE/evaluacni_nastroje/11_Metody_a_formy_vyuky.pdf [online]
- http://www.u-sluno.cz/web.odkaz?id_t=99&lang=cz [online]. [cit. 2016-02-02]

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: Organizační struktura obchodních divizí ve firmě AB a XY.....	36
OBRÁZEK 2: Organizační struktura obchodní divize společnosti AB v ČR zabývající se prodejním kanálem OBCHODY.....	37
OBRÁZEK 3: Organizační struktura obchodní divize společnosti AB v ČR zabývající se prodejním kanálem RESTAURACE.....	38
OBRÁZEK 4: Organizační struktura obchodní divize společnosti AB v SR zabývající se prodejními kanály OBCHODY, RESTAURACE.....	39
OBRÁZEK 5: Organizační struktura obchodní divize společnosti XY zabývající se prodejním kanálem OBCHODY.....	40
OBRÁZEK 6: Školení pro obchodníky v r. 2012.....	44
OBRÁZEK 7: Školení pro obchodníky v r. 2013 – 2015	53
OBRÁZEK 8: Matice UMÍ-CHCE	60
OBRÁZEK 9: Diagram obsahu školení Příprava na roční jednání	62
OBRÁZEK 10: Diagram obsahu školení Příprava efektivní prezentace	63
OBRÁZEK 11: Diagram obsahu školení Vyjednávání	65

Seznam tabulek

TABULKA 1: Kroky obchodní návštěvy	47
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – SCHÉMA OBCHODNÍ AKADEMIE	I
PŘÍLOHA B – TRÉNINKOVÉ MEMO.....	II
PŘÍLOHA C – KOUČOVACÍ FORMULÁŘ	III

Příloha A – Schéma Obchodní akademie

Schéma Akademie pro obchodníky

ROK	PRACOVNÍ POZICE	TYP AKTIVITY	NÁZEV AKTIVITY
2012	Obchodní zástupce	Školení	Kroky obchodní návštěvy
	Regionální manažer	Diagnostika	Development centrum
	Manažer obchodní divize		
	Manažer pro klíčové zákazníky		
	Obchodní ředitel	---	---
	Podpůrné pozice	---	---
2013	Obchodní zástupce	Interní školení	Nový merchandisingový manuál
	Regionální manažer	Trénink	Téma 1: Trénink pro trenéry
	Manažer obchodní divize		
	Manažer pro klíčové zákazníky		
	Obchodní ředitel		
	Podpůrné pozice	---	---
2014	Obchodní zástupce	Trénink	Efektivní komunikace produktů zákazníkovi
	Regionální manažer	Trénink	Téma 1: Příprava efektivní prezentace
	Manažer obchodní divize		
	Manažer pro klíčové zákazníky		
	Obchodní ředitel		
	Podpůrné pozice	---	---
2015	Obchodní zástupce	Trénink	Strukturovaný prodej
	Regionální manažer	Trénink	Práce s daty, příprava business plánu
	Manažer obchodní divize		
	Manažer pro klíčové zákazníky		
	Obchodní ředitel		
	Podpůrné pozice	Trénink	Strukturovaný prodej
	Trénink	Práce s daty, příprava business plánu	
Plán 2016 - 2017	Obchodní zástupce	Interní školení	Obchodní matematika
	Regionální manažer	Trénink	Vedení obchodního týmu
	Manažer obchodní divize	Interní školení	Finance pro nefinančičky
	Manažer pro klíčové zákazníky		
	Obchodní zástupce		
	Podpůrné pozice	Interní školení	MS Excel

Příloha B – Tréninkové memo

TRÉNINKOVÉ MEMO		
Jméno TRÉNOVANÉHO:	trénující RM:	Datum:
Trénovaná kompetence:		
Celkový komentář:		
POKRAČUJ		
PŘESTAŇ		
ZAČNI		
Vliv trénované dovednosti na "business"		
Feedback na ostatní pozorované skutečnosti		
Cíle dalšího tréninku:		

.....
Podpis OZ

.....
Podpis RM

Příloha C – Koučovací formulář

KOUCINGOVÝ FORMULÁŘ KOMUNIKACE / ZNAKY a PŘÍNOSY

OBCHODNÍ ZÁSTUPCE:	TRÉNINKOVÝ CÍL:												DATUM SPOLUJÍZDY				
REGIONÁLNÍ MANAŽER:	KOMUNIKACE / ZNAKY a PŘÍNOSY																
														Přednost	Příležitost rozvoje		
														Přednost	Příležitost rozvoje		
1) KOMUNIKACE																	
teoreticky zvládá rozdíl mezi otevřenou a uzavřenou otázkou?														ověření před spolujízdou - dovede se zeplat otevřenou otázkou na ASM zvolené téma			
zná teorii komunikačního kolečka (získat, ověřit, poskytnout)?														ověření před spolujízdou na nějakém konkrétním příkladu			
použil icebreak na uvolnění atmosféry při začátku jednání ?																	
zjišťuje pomocí vhodných otázek potřeby a požadavky zákazníka?																	
ověřuje si získané informace? komunikační kolečko - získat, ověřit, poskytnout																	
naslouchá? (přítakává, nechává domluvit, neskáče do řeči) <i>pokud více jak 50% (včetně), tak dát jako přednost, pokud méně jak 50%, tak dát jako příležitost</i>																	
správně používá otevřené otázky? (tyto otázky začínají tázacími zájmeny .. kdy, jak, co, proč...)																	
kolik použil otevřených otázek cca v % <i>ze všech otázek, které položil</i>																	
umí používat a používá uzavřené otázky, nebo otázky alternativní <i>pokud se chce ujistit, nebo opakovaně potvrdit již jednou odsouhlasené (uzavřené) klade otázky typu: "objednáte si 50, nebo 60 balení" (alternativní)</i>																	
zná teorii komunikačního trychtýře a co to je komunikační trychtýř?														ověření před spolujízdou, nebo při spolujízdě na nějakém konkrétním příkladu			
umí používat a používá všeobecné otázky (neutrální, pozitivní) <i>jeho zámbrem je vytvořit pozitivní/kladnou atmosféru</i>																	
umí používat a používá opakované tvrzení? <i>nesmí dělat závěry, projevuje zájem a vnímá to co říká zákazník dělá v komunikaci pauzy? "kdo mlčí je vítězem"</i>																	
umí používat a používá bezpečné otázky? <i>jsou specifické, přímé a je zde zakomponována myšlenka OZ</i>																	
umí používat a používá nebezpečné otázky? <i>jedná se o otázku, kde sice nezná odpověď, ale získá tím více informací o zákazníkovi provádí zpětné ověřování v průběhu rozhovoru "takže vy říkáte", "pokud jsem Vám správně rozuměl, tak....", "pokud jsem Vás dobře pochopil, tak..."</i>																	
pochopil a následně reagoval správně? <i>definuje vše co získal z komunikace se zákazníkem, důležité je uvést co z toho pro nás vyplývá - logický závěr</i>																	
2) Znak (vlastnosti) x Přínosy (výhody)																	
teoreticky zná a rozlišuje "znak" a "přínos"?														ověření před spolujízdou na nějakém konkrétním příkladu			
chápe rozdíl mezi "zákazníkem" a "spotřebitelem"?														ověření před spolujízdou na nějakém konkrétním příkladu			
chápe rozdílné potřeby "vedoucího" a "majitele" na dané prodejné <i>konkrétní příklady u každé provozovny</i>																	
zjišťuje a ověřuje si potřeby zákazníka? <i>správně kladné otázky s cílem zjištění a ověření potřeb</i>																	
zná potřeby každého konkrétního zákazníka?																	
dokáže "ušít na míru" benefity pro konkrétního zákazníka (přínos pro zákazníka)? <i>prezentoval zákazníkovi tyto benefity a jak to bude fungovat</i>																	
identifikoval správný znak a přetransformoval ho v přínos pro konkrétního zákazníka? <i>alespoň 1</i>																	
zopakoval a zdůraznil klíčové výhody návrhu odpovídající potřebám zákazníka?*																	
číselně kvantifikuje přínos návrhu pro zákazníka či spotřebitele																	
ZNAKY*																	
kolik použil při svém jednání znaků? <i>pokud více jak 1 (včetně), tak dát jako přednost pokud 0, tak dát jako příležitost</i>																	
PŘÍNOSY*																	
použil OZ znaky, které efektivně přetransformoval v přínosy <i>pokud více jak 1 (včetně), tak dát jako přednost pokud 0, tak dát jako příležitost</i>																	
Zpětná vazba																	
pozitiva														příležitosti ke zlepšení - doporučení			

podpis RM

podpis Obchodního Zástupce

* trenér si poznačí pro feedback zda byly znaky a přínosy relevantní a smysluplné pro konkrétního zákazníka (musí být konkrétní, aby si to trénovaný uvědomil)

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Petra Symonová, DiS.

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Magisterské kombinované studium

Název práce: Zvyšování výkonu obchodní organizace prostřednictvím rozvojových aktivit

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 76

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů české literatury a pramenů: 29

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Jaroslav Veteška Ph.D.