

Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Řízení lidských zdrojů

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců prodejní sítě Škoda Auto a.s. Bakalářská práce

Patrik Hlouch

Vedoucí práce: Ing. Iveta Němečková, Ph.D.

Děkuji Ing. Ivetě Němečkové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování cenných rad, flexibilní plánování konzultací a nasměrování při tvorbě této práce.

Obsah

Úvod.....	5
1 Teoretická východiska práce	6
1.1 Definice funkce učení a vzdělávání.....	6
1.2 Formy a metody vzdělávání	13
1.3 Vzdělávání a rozvoj lidí ve firmě	16
1.4 Moderní přístupy a trendy.....	18
2 Analýza současného stavu poznání	20
2.1 Metoda výzkumu.....	21
2.2 Rozhovor.....	21
2.3 Vyhodnocení rozhovoru.....	30
3 Vlastní návrh procesů zlepšení.....	33
Závěr	37
Seznam literatury.....	39
Seznam obrázků a tabulek.....	42
Seznam příloh.....	42

Seznam použitých zkratk a symbolů

ŠA Škoda Auto a.s.

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO Požární ochrana

AI Artificial intelligence, umělá inteligence

VR Virtuální realita

VAQ Oddělení VAQ – Sales and After Sales Training Academy

Úvod

Předmětem této bakalářské práce je zvyšování kvalifikace zaměstnanců prodejní sítě Škoda Auto a.s. (dále jen ŠA). Toto téma nabývá na významu v souvislosti s neustálými změnami a vývojem v automobilovém průmyslu, kde konkurenceschopnost spočívá v kvalifikovaných zaměstnancích. Konkurence na trhu automobilů je nejen velká, ale také stále se proměňující. Automobilový průmysl čelí technologickým inovacím, změnám ve spotřebitelských preferencích a rostoucímu tlaku na udržitelnost. V takovém prostředí se stává klíčovým faktorem pro úspěch neustálý rozvoj a zdokonalování dovedností zaměstnanců.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Část teoretická se opírá o odbornou literaturu týkající se zvyšování kvalifikace zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, aj. Definuje funkce učení, vzdělávání a rozvoje, popisuje proces plánování a realizace vzdělávací aktivity. Dále vysvětluje rozdíl mezi formami a metodami vzdělávání a seznámí čtenáře s novými trendy a přístupy ve vzdělávání.

Praktická část vychází z analýzy dat a informací ohledně společnosti ŠA, ke kterým měl autor přístup za dobu 18 měsíců svého působení na povinné a nepovinné praxi v společnosti ŠA, a ze strukturovaných rozhovorů s trenéry z oddělení VAQ – Sales and After Sales Training Academy (dále jen VAQ).

Cílem bakalářské práce je analyzovat a popsat metody zvyšování kvalifikace zaměstnanců prodejní sítě ŠA, zhodnotit jejich současný stav a průběh. Hlavním úkolem je navrhnout procesy, které povedou ke zvýšení kvalifikace těchto zaměstnanců.

Výsledky této práce představují potenciál pro zdokonalení postupů zvyšování kvalifikace zaměstnanců v prodejní síti ŠA, což je klíčový faktor v rychle měnícím se prostředí automobilového průmyslu.

Motivací k řešení tohoto tématu je pracovní zkušenost a působení v Sales and After Sales Training Academy, což je specializované školící centrum, kde se autor seznámil s výzvami týkajícími se rozvoje a kvalifikace zaměstnanců v prodejní síti automobilového průmyslu.

1 Teoretická východiska práce

1.1 Definice funkce učení a vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj jsou klíčové aspekty pro konkurenceschopnost, zachování, excelování, růst a obohacování každé organizace. Měly by tedy do těchto aspektů patřičně investovat. Lidský kapitál je to, co odděluje úspěšnou organizaci od neúspěšné, a organizace, která investuje do školení a rozvoje zaměstnanců, sklízí výhody v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Aby, tedy organizace dosáhla co nejlepší návratnosti svých investic, musí vyvinout vysoce účinný školící a rozvojový program ke zlepšení výkonu zaměstnanců. (Abdullahi, 2018 a ManagementMania, 2016)

Základní funkce jako učení (se), vzdělávání a rozvoj se na první pohled mohou zdát podobnými, a proto je důležité popsat jejich rozdíly, jedinečné funkce a role. (Hroník, 2007)

Učení (se) je proces, změna, interakce či úsilí. Je to dynamický proces, jehož cílem jsou změny v lidské duševní činnosti, chování, konání a interakci ve stále měnícím se prostředí. Umožňuje jednotlivcům absorbovat nové znalosti a dovednosti. „Učení se je úsilí o dosažení změny, jež má nastolit novou rovnováhu, která je však nemožná nebo trvale neudržitelná. Přesto však není možné se změny vzdát. Nelze se neučit. Kdo se neučí, není“ (Hroník, 2007 str. 30). Změny, které učení přináší lze rozdělit do dvou kategorií, přizpůsobení se a sebepřizpůsobení. (Hroník, 2007)

Přizpůsobení se je obvykle reakcí vyvolanou díky vnějším vlivům a změnám v prostředí, je tedy spíše reaktivní a cílem přizpůsobení je hledání příležitostí. Naopak sebepřizpůsobení je výsledkem proaktivního přístupu jednotlivce, který je aktivní ve vyhledávání nových znalostí, dovedností a vytváření příležitostí. (Vodák, 2011)

Mnozí si vzdělávání představí jako aktivitu, která poté vede k učení, ale vzdělávání je jednou z forem učení. Tato forma je organizovaná a strukturovaná. Jejíž aktivity jsou omezené a diskrétní, s jasně definovaným začátkem a koncem. To je vidět ve firemním prostředí kde plánování a uskutečnění vzdělávání následuje jasný a systematický přístup. Výsledkem správně nastaveného vzdělávání musí být skutečnost, že účastníci vzdělávací aktivity se něco naučí. (Vodák, 2011)

Hlavní prioritou vzdělávání dle školského zákona (82/2015 Sb. a Národní ústav pro vzdělávání, 2011-2022) je:

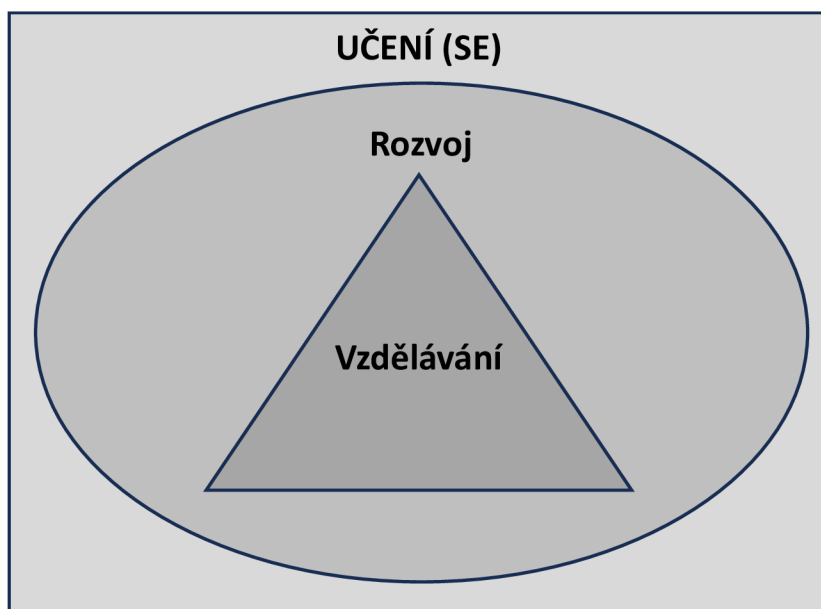
- Podpora osobního rozvoje jedince, jeho poznávacích a sociálních schopností pro úspěšný osobní a profesní život.
- Získání vzdělání s důrazem na všeobecné znalosti.
- Porozumění a praktikování principů demokracie a právního státu, základních lidských práv a svobod, spolu s povědomím o odpovědnosti.
- Principu rovnosti mezi ženami a muži ve společnosti.
- Podpora vědomí národní identity a státní příslušnosti, a současně respektování etnické, kulturní, jazykové a náboženské identity každého jedince.
- Seznámení se s hodnotami a tradicemi světových a evropských kultur a porozumění principům evropské integrace.
- Získání a aplikace znalostí o ochraně životního prostředí a principů trvale udržitelného rozvoje.

Třetí funkce rozvoj, představuje neustálý a komplexní prostor, ve kterém se jednotlivci neustále rozvíjejí a zdokonalují. Cílem rozvoje je dosáhnout žádané změny pomocí učení. Součástí rozvoje je záměr, který je klíčovou součástí ohraničených tak i neohraničených rozvojových programů a představuje všechny aktivity, které vedou k žádoucí změně. (Hroník, 2007, Okechukwu, 2017 a Kubeš, 2004)

Odborným rozvojem se dle (Tomšej, 2000 str. 751 a Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců, 2024) rozumí:

- zaškolení a zaučení,
- odbornou praxi absolventů škol,
- prohlubování kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace.

Vzdělávání a rozvoj zajisté spadá do oblasti učení, ale rozhodně tyto tři funkce nejsou jednou a tou samou (viz. Obr. 1). Není potřeba se vzdělávat k učení se novým věcem, nové věci, se učíme na denní bázi a je jen na jednotlivci, zda povedou k žádoucí či nežádoucí změně. (Hroník, 2007 a Okechukwu, 2017)



Zdroj: (Hroník, 2007)

Obr. 1 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání

1.1.1 Plánování a cíle

Strategické plánování lze popsat jako proces, při kterém se formulují dlouhodobé strategické cíle pro organizaci jako celek nebo pro její jednotlivé části tak, aby byly zdroje organizace využívány efektivně a synergicky. (Bartoňková, 2010)

Mělo by pro organizace být kontinuálním cyklem. Jehož počátkem je stanovení základního poslání a vize firmy. Dalším krokem je analýza vnějšího prostředí, vnitřních zdrojů a schopností a současného stavu organizace. Tento proces si lze

představit pomocí obrázku 2, znázorňujícího cíle organizace a její strategie. (Barták, 2007)

Je to jakýsi pomocník pro firmy, který jim pomáhá se stanovením a dosáhnutím realistických cílů a se získáním strategické konkurenční výhody v určitém časovém intervalu. Strategické plánování by mělo dát odpověď na tři základní otázky:

1. Co budeme dělat a pro koho to budeme dělat?
2. Jakých cílů chceme dosáhnout?
3. Jak budeme řídit podnikové aktivity, abychom dosáhli zvolených cílů?

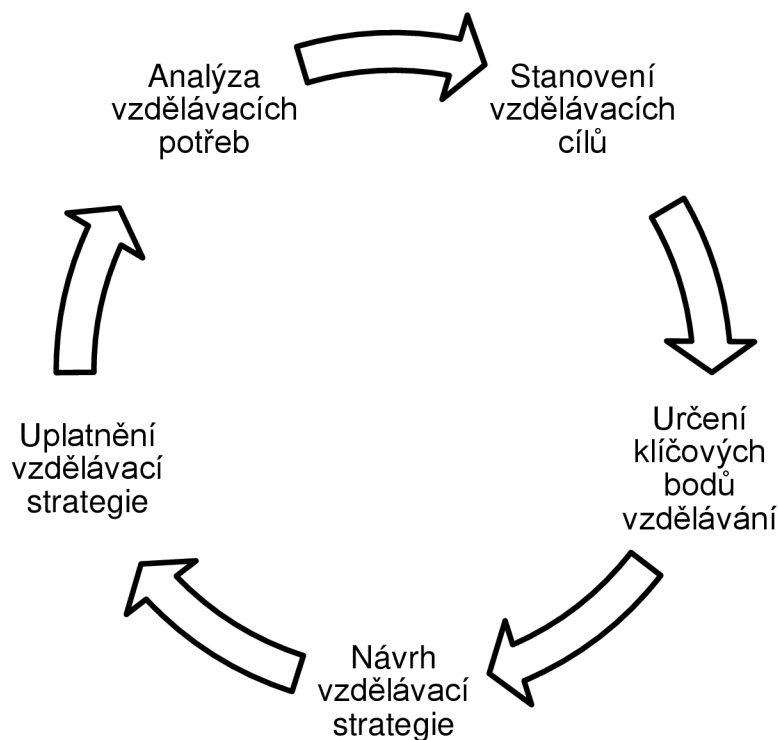
Po stanovení a projednání poslání, vize a výše uvedených zásad a pojmů následuje první krok strategického plánování, formulace počátečních strategických cílů. (Bartoňková, 2010)

V další řadě proces pokračuje formulací krátkodobých cílů a vypracováním příslušných taktik. Toto vede k realizaci strategických plánů na nejnižší úrovni, tzn. na operativní úrovni, v rámci každodenního řízení podniku, prostřednictvím krátkodobých projektů. (Bartoňková, 2010)

Firemní cíle proto přímo vycházejí z charakteristiky žádaného cílového stavu, přesněji jsou s ním prakticky identické. Na identifikaci strategických cílů by měla být dle (Bartoňková, 2010) použita následující kritéria:

- vazba na poslání – nemůže být v rozporu,
- měřitelnost,
- ovlivnitelnost – respektive určení toho, kdo, co, kdy a jak může cíle ovlivnit
- cíl musí být motivující, vyzývající k aktivitě,
- cíl musí být reálný – „dobře" vypadající cíl, který je ale mimo realitu, nebude určitě tím správným.

Dle (Barták, 2007) cíle ve vzdělávacím procesu reprezentují rozhodující proměnné, tzn. určují, v kterých vědomostech, dovednostech a návicích je potřeba účastníky vzdělávat a na jaké úrovni. Stanovují tedy kam by konkrétní vzdělávací a rozvojové aktivity měly směřovat. Hlavního vzdělávacího cíle lze dosáhnout pouze pomocí jednotlivých dílčích vzdělávacích cílů.



Zdroj: (Barták, 2007)

Obr. 2 Cíle organizace a její strategie

Dle (Barták, 2007) vzdělávací cíle musí být konkrétní, měřitelné, praktické, realistické a časově omezené. Proto by měly:

- Být konkrétní s ohledem na stanovené požadavky.
- Záviset na úrovni výkonu požadované na konkrétním pracovišti.
- Vyjadřovat za jakých okolností a kdy je lze vyhodnotit.
- Umožnit hodnocení jednotlivých vzdělávacích výstupů a hodnocení vzdělávacích či rozvojových aktivit.
- Dávat manažerům, organizátorům, tvůrcům, lektorům a účastníkům jasné pokyny, kam s vzděláváním směřovat.

Vzdělávání v organizacích má dle (Barták, 2007) obecně za cíl:

- Zlepšit pracovní výkon.
- Prosazování zákonů, předpisů nebo postupů.
- Povědomí o širších souvislostech (technických, ekonomických a kulturních).

- Budování kapacit (včetně profesního rozvoje a přípravy lidí na budoucí výzvy).
- Iniciovat a řídit změny.
- Řízení vztahů (např. týmová práce, zákaznický servis)
- S cílem získat nebo prohloubit kvalifikaci související s odbornými dovednostmi (např. finance, HR).

1.1.2 Realizace vzdělávání

Nyní se oblast plánování vzdělávání dostává k realizační fázi. Ta zahrnuje kroky, které je potřeba mít na paměti při navrhování vzdělávací akce. Úroveň realizace obsahuje mnoho důležitých faktorů, které mají zásadní vliv na proces realizace konkrétních vzdělávacích aktivit. Jedná se o tyto faktory:

- cíle,
- plán akce,
- motivace,
- metody,
- účastníci,
- lektori.

U těchto klíčových složek je nutno zohlednit ještě organizaci a finanční podporu vzdělávací akce, která provází každou fází realizace, tj. (Bartoňková, 2010 a Koubek, 2007)

Dle (Vodák, 2011 a Ros, 2006) cíle vzdělávání jsou odvozeny z identifikovaných potřeb vzdělávání a pro jasnost jejich významu je užitečné rozlišovat mezi dvěma kategoriemi: programovými cíli a cíli konkrétní vzdělávací aktivity.

- a) Programové cíle obsahují cíle vzdělávacího programu jako celku a vycházejí z procesu určení potřeb vzdělávání.
- b) Cíle jednotlivých kurzů (vzdělávacích aktivit) popisují konkrétní cíle daných vzdělávacích činností a mohou také zahrnovat další cíle.

Program (plán akce) je nastaven podle požadavků určité vzdělávací akce. Skládá se z časového rozvržení akce, obsah (témata), metody a pomůcky.

Motivace je významnou součástí procesu vzdělávání. Jakmile jsou účastníci obeznámeni s cíli akce, je důležité je k dané akci namotivovat. (Vodák, 2011)

Účastníci jsou nejdůležitějším prvkem vzdělávání, neboť všechny aktivity jsou tvořeny právě pro ně. Jejich způsobilost na akci je ovlivněna emocionálním a citovým stavem, jejich kulturou a dosavadním vzděláním. (Vodák, 2011)

Po určení cílů, kterých se pomocí vzdělávací aktivity snaží organizace dosáhnout, je třeba jejich splnění podpořit zvolením správných a efektivních metod. K výběru nejhodnější metody není žádný manuál, protože tato volba závisí na okolnostech podniku, na zaměstnancích, účastnících, vzdělávacích cílech, na dosavadním procesu vzdělávání, na který je firma zvyklá atd. (Vodák, 2011)

Všechny výše popsané faktory tvoří náročný postup, který pro lektora znamená různé požadavky. Lektor musí pro úspěšný průběh vzdělávací akce dodržovat a splňovat různé předpoklady a aktivity, které mnohokrát nejsou manažery a účastníky doceňovány. (Vodák, 2011)

U těchto klíčových složek je nutno zohlednit ještě organizaci a finanční podporu vzdělávací akce, která provází každou fázi realizace. Proces realizace se dále člení na 3 fáze. (Bartoňková, 2010)

První fáze realizace je předstadium. Vzdělávací akce je nachystána a musí se zohlednit a připravit všechny její kroky vedoucí k realizaci. Je nutná příprava výukových materiálů, lektorů a pomůcek. Na straně účastníků by také měla proběhnout patřičná příprava. (Bartoňková, 2010)

Další fází je provedení nebo také implementace. Počátkem fáze implementace vzdělávací akce je příchod lektora, pokračuje zahájením akce a následným sledováním průběhu, případně řešením neočekávaných situací. (Bartoňková, 2010)

Poslední fází je zavedení. Obsahuje vzdělávací aktivity, které by měly následovat po ukončení vzdělávací akce. Účastníci musí vstřebat nabyté „know-how“ (sběr poznatků vzniklých během akce). Součástí této fáze může také být zpracování fotografických materiálů, videozáznamů apod. pořízených na vzdělávací akci. Účastníci by měli mít možnost si získané znalosti otestovat v praxi. (Bartoňková, 2010)

1.2 Formy a metody vzdělávání

„Didaktické formy představují určitý organizační rámec výuky“ (Barták, 2003 str. 92), tj. relativně stálý a stabilní soubor didaktických a organizačních nástrojů, podle nichž vzdělávání probíhá v čase, místě a ve vztahu k didaktickým formám organickým, tj. lektor a účastník a vztahu k objektům, tj. postupy, nástroje, technologie. (Barták, 2003)

Mezi didaktické formy patří: (Mužík, 2004 str. 114)

- Přímá výuka – setkání lektora tváří v tvář s účastníkem, lze také říci „prezenční“ vzdělávání.
- Kombinovaná výuka – vyplývá z usilí k zvýšení procenta samostudia v celkovém vzdělávání.
- Korespondenční, dálkové studium, e-learning.

Forma školení závisí na rozsahu a povaze setkání lektora s účastníkem. Na jedné je setkání může být přímé („prezenční“ vzdělávání) a na druhé straně může být nepřímé (pomocí technologií, dálkového studia, e-learningu). (Bartoňková, 2010)

Při výběru konkrétní formy školení je třeba brát ohled na didaktické kritérium, tzn. účastníci by měli mít možnost maximální koncentrace na školení a v určitém čase si odnést co největší know-how. Dalším kritériem je ekonomické, které je spojeno s náklady za dopravu, ubytování účastníků a například vzhled vzdělávací akce. (Bartoňková, 2010)

Tab. 1 Podniky zajišťující jednotlivé formy vzdělávání, 2020 (v % ze všech podniků)

	Povinné kurzy/školení (BOZP, PO)	Nepovinné vzdělávání					
		Kurzy/školení	Zaškolování, instruktáž na pracovišti	Rotace zaměstnanců na pracovních místech	Workshopy, semináře, konference, veletrhy	Kroužky kvality, vzdělávací kroužky	Samo-studium, e-learning
Celkem	82,9	44,4	25,5	4,1	14,8	2,8	18,5
Podle počtu zaměstnanců							
10–19 zaměstnanců	76,4	32,1	18,8	2,1	9,8	1,9	12,8
20–49 zaměstnanců	86,0	44,0	25,1	3,9	12,3	2,2	17,1
50–249 zaměstnanců	91,0	67,0	36,6	6,8	25,0	4,3	27,1
250 a více zaměstnanců	97,5	88,9	56,4	15,9	45,9	11,0	55,5
Podle vlastnictví							
domácí podniky	81,5	39,8	23,3	3,3	12,2	2,0	14,6
podniky pod zahraniční kontrolou	90,7	70,9	38,2	8,7	30,1	7,1	41,1
Podle odvětvové sekce (CZ-NACE)							
Peněžnictví a pojišťovnictví	90,3	78,1	34,6	7,2	37,8	2,6	50,5
Informační a komunikační činnosti	82,1	73,7	32,0	5,3	40,2	5,1	51,9
Profesní, vědecké a technické činnosti	82,9	61,2	17,6	2,7	29,7	2,3	27,2
Průmysl	86,6	50,3	31,4	6,3	15,6	4,4	17,6
Obchod; opravy motorových vozidel	84,3	44,0	25,3	3,5	14,8	2,2	22,3
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti a ostatní činnosti	74,2	36,0	19,3	2,9	6,6	4,1	9,6
Činnosti v oblasti nemovitostí a administrativní a podpůrné činnosti	72,7	28,8	24,9	2,9	8,7	2,3	10,6
Stavebnictví	88,6	37,0	20,4	1,0	7,6	0,7	10,5
Doprava a skladování	85,5	35,6	20,3	1,6	4,7	0,8	10,8
Ubytování, stravování a pohostinství	61,0	15,8	17,9	4,9	6,6	1,8	8,3

Zdroj: (Český statistický úřad, 2020)

Z tabulky lze vyčíst, že za rok 2020 vzdělávání zaměstnanců probíhalo u větších firem a podniků pod zahraniční kontrolou, mnohem intenzivněji než u firem malých a domácích podniků. Rozdíly jsou patrné i mezi jednotlivými obory. Aktivnější v poskytování vzdělávání jsou společnosti zabývající se *informační a komunikační činností* nebo *peněžnictvím a pojišťovnictvím* oproti podnikům zabývajících se *ubytováním, stravováním a pohostinstvím* a podniky z oblasti *kulturní, zábavní a rekreační činnosti*. Důležité je podotknout, že tyto podniky byly více zasaženy pandemií covid-19 a tím mohou být ovlivněny výsledky tohoto průzkumu. Odvětví *průmysl*, do kterého spadá společnost ŠA je dle tabulky třetím neaktivnějším odvětvím poskytující zaškolování a instruktáž na pracovišti a povinné kurzy. V poskytování kvalitních vzdělávacích kroužků a v rotaci svých zaměstnanců je odvětví *průmysl* druhým neaktivnějším. (Český statistický úřad, 2020)

U nepovinných forem vzdělávání je jasně vidět, že největší podíl firem se obrací na kurzy a školení (44 %), dále na zaškolení a instruktáž (26 %), poté volí samostudium nebo e-learning (18 %) a nakonec se obrací na workshopy, semináře, konference a veletrhy (15 %). Rotace zaměstnanců a kroužky kvality byly firmami voleny pouze v 4 % případů. Tabulka znázorňuje, že u firem s velkým počtem zaměstnanců je provedení jakékoliv formy častější. (Český statistický úřad, 2020)

Každou formu lze aplikovat jinými metodami, v podstatě platí, že každá forma si svou vlastní metodiku vytváří sama. (Bartoňková, 2010)

Metody je možné popsat jako proces jehož záměrem je dosažení konkrétního cíle, s nejlepší znalostí pedagogických vědomostí a používá se v daném vzdělávacím prostředí, za speciálně stanovených vzdělávacích podmínek. Vzdělávání nemá jednotnou nebo všobecnou metodu – některé slouží k předávání a získávání znalostí, jiné k rozvíjení dovedností a schopností. (Bartoňková, 2010)

Metod používaných ve vzdělávání dospělých a profesním vzdělávání je spousta a tato kapitola je detailně nerozebírá, o příkladech těchto metod pojednává tabulka 2, níže. (Bartoňková, 2010)

Při hodnocení vyučovacích metod je dle (Bartoňková, 2010) důležité:

- Jednotlivým metodám rozumět, znát jejich rysy, výhody a nevýhody.
- Vytvořit kritéria sloužící pro správné zvolení postupů v určité situaci.
- Uvědomovat si, že styly učení se vyvíjí, a kromě logicky se tedy mění i metody. Lektor, by měl metody obměňovat, aby efektivně dosáhl vzdělávacích cílů.

Tab. 2 Příklady metod vzdělávání při výkonu práce a mimo pracoviště

Metody vzdělávání	
Na pracovišti	Mimo pracoviště
- Instruktaž při výkonu práce	- Přednáška (s diskuzí)
- Asistování, stínování	- Seminář
- Práce na projektu	- Demonstrování (instruktaž mimo výkon práce)
- Pověření úkolem, samostatné vedení projektu	- Workshop, řešení případových studií
- Roate práce, cross training	- Brainstorming
- Rozšiřování a obohacování pracovních úkolů	- Simulace
- Coaching, mentoring, counselling	- Outdoor training

Upraveno dle: (Dvořáková, 2012)

1.3 Vzdělávání a rozvoj lidí ve firmě

Podnikové vzdělávání je druh vzdělávání dospělých poskytovaný organizacemi. Jejichž hlavním cílem je rozvíjet nebo zlepšovat znalosti a dovednosti pracovníků, reagovat na inovace a změny v odvětví a přispívat k celkovému zlepšení výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy na trhu práce. Talentovaní a motivovaní zaměstnanci následně přispívají k dosažení cílů organizace. Je to nepřetržitý proces vedoucí k neustálému zvyšování profesní dovednosti zaměstnanců a výkonnosti firmy. (Tureckiová, 2004, Khelerová, 2010 a Šikýř, 2016)

Označuje aktivity, které společnost plánuje, organizuje nebo aktivně podporuje k dosažení určitých vzdělávacích cílů. Je nutné, aby tyto aktivity firma pro zaměstnance přinejmenším částečně financovala, buď svými prostředky nebo dotacemi. Do financování patří i poskytnutí placené pracovní doby na účast školení či úhrada vzdělávacích materiálů, například na samostudium. (Český statistický úřad, 2020 a Tureckiová, 2004)

V rámci vzdělávání dle (Bartáka, 2007) bývají často zahrnována následující témata:

- zvýšení výkonu zaměstnanců,
- stanovení pravidel, předpisů nebo postupů,
- znalost širších souvislostí (technologických, ekonomických a kulturních),
- rozvoj dovedností (včetně rozvoje kariéry, přípravy na budoucí výzvy),
- zahajování a řízení změn,
- řízení vztahů,
- profesionální dovednosti k získání nebo rozvoji vhodných odborností (např. finance, HR).

Vzdělávání zaměstnanců má podle (Tureckiová, 2004) tři fáze, a to:

- zajišťování konkrétních vzdělávacích aktivit,
- systematický přístup,
- koncept učící se organizace.

Zajišťování konkrétních vzdělávacích aktivit aktuálním potřebám jednotlivců nebo podniků má potenciál odstranit propast mezi současnými a požadovanými dovednostmi a vzhledem k jejich povaze nemusí mít skutečný dopad na vzdělávání nebo rozvoj. (Tureckiová, 2004 a Stacke, 2005)

Systematický přístup, který integruje systém podnikového vzdělávání do jednoho ze systémů zapojení zaměstnanců. Obchodní školení je z pohledu tohoto přístupu systematický proces, který zahrnuje změnu struktury znalostí a dovedností, ale i pracovního chování. (Tureckiová, 2004)

Koncept učící se organizace je integrovaný model individuálního rozvoje v rámci organizace. V takové organizaci se pracovníci neustále učí, jde o soustředěný a záměrně řízený proces, který jim umožňuje učit se rychleji. Firma aktivně podporuje učení svých zaměstnanců a využívá jejich znalosti a dovednosti k přizpůsobení svého chování a svých potřeb. (Tureckiová, 2004)

1.4 Moderní přístupy a trendy

Aplikování nových trendů do vzdělávání zaměstnanců je klíčové pro vývoj vzdělávacích procesů. Nové trendy přináší pozitivní vliv na školení, zvyšují realističnost tréninků, umožňují flexibilitu v čase a na určitém místě, snižují cestovní náklady, zajišťují větší dostupost a konzistenci, vytváří vzdělávací prostředí, které poskytuje zpětnou vazbu, a v neposlední řadě poskytují možnost sebehodnocení a cvičení. (Noe, 2019)

Z hlediska dovedností také probíhají výrazné změny. Požadované dovednosti se za posledních 7 let změnilo o 70 %. Budoucí generace studentů se připravuje na pozice, které v současnosti neexistují. (Národní centrum Europass ČR, 2024)

Nové trendy vznikají na denní bázi a popsat všechny by bylo na samostatnou práci. Tato kapitola bude tedy popisovat nové trendy z oblastí Artificial intelligence neboli umělé inteligence (dále jen AI), virtuální reality (dále jen VR), online školení a dalších. (Noe, 2019)

VR je počítačově generovaná simulace, umělá rekonstrukce reálného prostředí. Pohltí uživatele a umožní mu se vzdělávat na uměle vytvořené situaci, jako například letecký simulátor. (Černý, 2022)

Zavedení VR do vzdělávání bylo po dlouhou dobu téma mnoha diskuzí. Velikou překážkou byla vysoká cena, a proto byla VR pro mnoho vzdělávacích institucí nedostupná. Ale VR se od té doby vyvinula. Technologie jsou moderní, levnější a dostupnější než kdykoli předtím. (Černý, 2022)

Z hlediska vzdělávání je důležitá efektivita vzdělávání, tedy zda je využívání těchto technologií smysluplné a pokud ano, jaké. Virtuální realita poskytuje lepší propojení mezi pojmy než trénink ve fyzické oblasti, a to je pravděpodobně nejdůležitější změna ve vzdělávání. Rychlejší a intenzivnější zpětná vazba činí rozvoj znalostí a dovedností mnohem efektivnější. Zkušenosti lze snadno přenést do reálného světa. Využití virtuální reality má dlouhodobě pozitivní dopad na znalosti studentů. (Biech, 2017, Hussein, 2015 a Černý, 2022)

Umělá inteligence je skvělým asistentem a podporou i ve vzdělávání. Při jakékoliv metodě školení dokáže AI personalizovat učení podle individuálních potřeb. Toto učení je následně rychlejší a efektivnější pro účastníky a stoupá touha s učením nepřestávat. (Pešek, 2023)

Další možností, jak AI využít je simulace, která je ideální pro školení v mnoha situacích. Od řešení složitých problémů až po rozhodování pod tlakem. Účastníci si tak mohou osvojit zásadní dovednosti bez přítomnosti skutečného rizika. (Pešek, 2023)

Populární AI chatboti se samozřejmě také využívají i ve firemních školeních. Pokud zaměstnanec někde uvízl a potřebuje „pomocnou ruku“, stačí využít AI a chatbot poskytne vhodné řešení. Některé potíže se tak dají řešit okamžitě, bez zbytečného vyrušování a ve výsledku tak zbývá více času na jiné činnosti. (Pešek, 2023)

AI lze také využít jako nástroj pro monitoring a analýzu školení. Umělá inteligence umožní lépe sledovat a vyhodnocovat výkony účastníků během vzdělávacích akcí. Nástroje AI spolehlivě identifikují oblasti, kde mají zaměstnanci stále mezery a potřebují další znalosti. To umožňuje společně zaměřit se na konkrétní problémy a zlepšit cílené školení. (Pešek, 2023)

Dalším trendem je rozšiřování vzdělání a rekvalifikace v době klesající poptávky. Rekvalifikace je proces získávání nových dovedností nebo rozšiřování stávajících dovedností pro dosažení nové kvalifikace. Zaměstnanci v této době nebudou doma, ale budou se školit, rekvalifikovat, a přitom stále dostávat výplatu. Školení a vzdělávání, kterých se budou pravidelně účastnit, by nemělo být formální a probíhat v učebnách. Naopak se skutečně účastnit školení přímo v továrnách, což zaměstnancům umožní větší znalost příslušné společnosti. (Jirásková, 2013 a Mužík, 2012)

V poslední řadě tato práce zmiňuje e-learning, který je chápán jako vzdělávací aktivita využívající informační technologie. Největší výhodou tohoto trendu v řízení lidských zdrojů je výrazná úspora nákladů, která je spojena s fyzickou přípravou a úsporou času. Vzdělávání pomocí e-learningu přináší dle (Orenič, 2023) následující výhody:

- Bezbariérový přístup,
- každý dostává stejné informace,
- možnost školení velkého množství účastníků najednou,
- sledování úspěšnosti,
- snížení nákladů na realizaci školení.

2 Analýza současného stavu poznání

V rámci druhé kapitoly je zpracována analýza procesu a metod zvyšování kvalifikace ve společnosti ŠA. Cílem kapitoly je zjistit v jakém stavu se vzdělávání nachází, následně navrhnout procesy, které povedou ke zvýšení kvalifikace a zkvalitnění procesu školení. Vychází z názorů trenérů školením se zabývajících.

Proces analýzy metod a forem, využívaných ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců prodejní sítě ŠA, byl realizován v rámci školícího centra Sales and After Sales Training Academy, které sídlí ve městě Kosmonosy. Mimo tohoto centra existují ještě další dvě pobočky, které lze nalézt v Plzni a Kroměříži.

Školící centrum v Kosmonosech vzniklo 11. listopadu 2021 spojením prodejních a poprodejních tréninkových programů. Primárním cílem tréninkového centra je příprava a realizace technických a netechnických produktových školení pro mezinárodní trenéry, importéry a obchodní partnery z celého světa. Prodejní síť společnosti ŠA v současnosti tvoří 176 prodejních a 225 servisních míst. Tento vzdělávací proces se odehrává v různých formách, včetně e-learningových kurzů, webinářů a osobního setkávání (face-to-face školení). Dalším z cílů školícího centra je modernizovat vzdělávací technologie a stát se centrem digitálních kompetencí. Podle potřeb jednotlivých regionů a zemí vyvíjí efektivní plány a formy vzdělávání pro své partnery. Vzájemně také pracuje se školami a univerzitami, s cílem podpoření touhy po inovacích. Modernizaci vzdělávacích technologií zajišťuje díky již zmíněným digitálním pomůckám jako je VR, AI a digitalizaci vzdělávání. (ŠKODA Storyboard, 2021)

Za pomoci virtuální reality si pracovníci mohou například vyzkoušet simulaci výměny baterií elektromobilů značky Škoda. Ve virtuálním prostředí mají také možnost vyzkoušet si nové jízdní asistenty vozů. Umělá inteligence také hraje významnou roli v modernizaci tohoto centra. Asistenti na bázi umělé inteligence mohou pružně a okamžitě analyzovat a odpovídat na verbální projev a tím simulovat reálné situace, které účastníci mohou zažít na prodejně či v servisu. Digitalizace vzdělávání umožňuje účastníkům školení mít přístup ke vzdělávání téměř kdykoliv a kdekoliv a zároveň snižuje potřebu cestování a tím i uhlíkovou stopu prodejní sítě Škoda Auto a.s. (ŠKODA Storyboard, 2021)

2.1 Metoda výzkumu

K vypracování praktické části, analýze současného stavu zvyšování kvalifikace zaměstnanců prodejní sítě společnosti ŠA a zjištění nových informací byla zvolena výzkumná metoda řízeného strukturovaného rozhovoru. Další informace ohledně současného stavu zvyšování kvalifikace byly získány během autorova působení v společnosti ŠA po dobu 18 měsíců. Autor měl přístup především k portálu Road2Škoda, e-learningům a účastnil se produktových školení.

Tato metoda dle ManagementMania (2016) spočívá v osobním rozhovoru mezi tazatelem a respondentem, kde tazatel odpovědi respondenta zadává do předem připraveného dotazníku. Velkou výhodou této metody je možnost dovysvětlení otázek respondentovi, případně přidání dalších podotázek. Další výhodou je přesnější sběr odpovědí a jistota odpovědi na všechny otázky, neboť je tazatel u vyplňování přítomen.

Tato metoda byla zvolena z důvodu malého počtu respondentů, a tedy velkému důrazu na spolehlivost a relevantnost odpovědí.

Strukturovaný rozhovor byl rozdělen do pěti částí z důvodu větší přehlednosti pro respondenty, pokrytí více oblastí a možnosti se na jednotlivé části odkazovat.

Dotazování proběhlo celkem s třemi trenéry ze Sales and After Sales Training Academy, zabývajícími se netechnickým školením prodejní sítě. Každému z respondentů byl kladen stejný počet otázek, ve stejném pořadí. Všechny odpovědi byly zaznamenávány tazatelem do dotazníku.

2.2 Rozhovor

Následující podkapitola slouží k rozepsání všech otázek a odpovědí získaných pomocí rozhovoru s trenéry. Plné znění všech odpovědí je uvedeno v **příloze 1**.

Cílem první skupiny otázek, bylo zjistit v jakém stavu se zvyšování kvalifikace zaměstnanců prodejní sítě ve společnosti ŠA nachází, a školení si lépe představit. Odpovědi na **otázky č. 1 až 3** („1. Jaké formy vzdělávání prodejní sítě se ve Škoda Auto a.s. používají?“, „2. Pro jaký počet účastníků nejčastěji probíhá vzdělávání prodejní sítě?“, „3. V jakém formátu (z hlediska umístění) nejčastěji probíhá školení prodejní sítě v Škoda Auto a.s.?“) sdělily, že společnost ŠA převážně využívá formy vzdělávání v podobě e-learningů, webinářů a face-to-face vzdělávání, které se

konají přímo v dealerství partnerů. E-learningy jsou k dispozici na platformě Road2Škoda. Webináře se nejčastěji pořádají pro 12 až 14 účastníků, oproti tomu face-to-face školení může být pořádáno pro stovky účastníků, rozdělených do skupin nejčastěji po 24 účastnících. Počet účastníků na vzdělávací akci, ale nejvíce záleží na kapacitách místností, dostupnosti produktů, potřebách samotných prodejců a dalších proměnných. Vzdělávání prodejců probíhá nejčastěji formou online e-learningů, neboť přístup k video tutoriálům a platformě Road2Škoda je téměř neomezený.

Díky **otázkám č. 4 a 5** („4. Jak často se v Škoda Auto a.s. pořádají školení prodejní sítě?“; „5. Jaká je obvyklá délka jednoho školení prodejní sítě ve vaší organizaci?“) bylo zjištěno, že školení se neplánuje podle předepsaných pravidel, ale probíhá kontinuálně. Společně s každým novým modelem značky ŠA a podle potřeb prodejců vzniká nové školení. Webináře společně s prostorem pro otázky obvykle mohou trvat jednu až tři hodiny. Face-to-face školení může s přestávkami mnohdy trvat i celý den.

Otázka č. 6 („6. Jaké jsou hlavní cíle a očekávání vaší organizace ohledně školení zaměstnanců prodejní sítě?“) měla za úkol zjistit hlavní cíle a očekávání ohledně školení prodejní sítě. Bylo zjištěno, že hlavními cíli školení je znalost produktu, nových trendů v automotive oblasti, společnosti, firemní kultury, získání prodejních dovedností a afinity k značce.

Dále odpověď na **otázku č. 7** („7. Jaká témata jsou obvykle zahrnuta ve školeních prodejní sítě ve vaší organizaci?“) sděluje, že produktové a soft skills dovednosti a vědomosti jsou hlavní témata netechnického školení prodejní sítě. Dále se školení také často zaměřuje na nové trendy z automotive oblasti jako je nyní například elektromobilita.

„Nepozornost je největší nepřítel školení.“ Bylo řečeno v reakci na **otázku č. 8** („8. Jaké omezení nebo překážky pociťuje vaše organizace v současném procesu školení zaměstnanců prodejní sítě?“). Sociální sítě a mobilní zařízení často odvádí pozornost od školení. Další významnou překážkou plynulého průběhu školení je neochota a neaktivní přístup. Podle názorů trenérů by účastníci měli na školení přicházet s touhou učit se novým věcem a jasnou představou proč se školení účastní.

Po zodpovězení **otázky č. 9** („9. Jaký je obvyklý proces vyhodnocování účinnosti a efektivity školení prodejní sítě ve vaší organizaci?“) bylo zjištěno, že efektivnost školení se měří pomocí feedbackového formuláře, případně také osobním rozhovorem s účastníky. Cílem je zjistit co se účastníkům na školení líbilo, co se naopak nelíbilo a jestli ho považují za obohacující. Z odpovědí trenérů bylo zjištěno, že zpětná vazba účastníků školení je pozitivní a školení hodnotí kladně. Přesné znění odpovědí účastníků není v této práci uvedeno, neboť se jedná o citlivé firemní informace, které k vypracování této práce nemohly být poskytnuty.

Odpověď na **otázku č. 10** („10. Jaká technologická zařízení jsou využívána při provádění školení prodejní sítě ve vaší organizaci?“) sdělila, že při vzdělávacích aktivitách prodejní sítě se využívá celá řada technologických zařízení jako například tablety, mobilní telefony, počítače, virtuální realita, umělá inteligence a další. Při produktovém školení prodejní sítě samozřejmě nesmí chybět ani samotný produkt jehož se školení týká.

Druhá skupina otázek se zaměřuje na pohled trenérů, co si o školení myslí a co preferují. Po zodpovězení úvodních **otázek č. 11 a 12** („11. Jaké oblasti profesního rozvoje zaměstnanců prodejní sítě považujete za nejdůležitější?“; „12. Které oblasti dovedností si myslíte, že je nejvíce prospěšné zlepšovat u zaměstnanců prodejní sítě?“) bylo zjištěno, že trenéři za nejdůležitější dovednosti a vlastnosti u prodejců považují soft skills, produktové znalosti, slušné chování a zájem o školení. Schopnost komunikovat, řešit konflikty, účastníky zaujmout a budovat s nimi vztah považují trenéři také za zásadní.

Úroveň vzdělávání v společnosti ŠA je s porovnáním ostatních značek velmi dobrá, byla odpověď na **otázku č. 13** („13. Jaký je váš názor na současnou úroveň školení prodejní sítě ve vaší organizaci?“). Trenéři a celkově společnost ŠA jsou schopni pružně reagovat na potřeby prodejců, poskytují obrovské množství materiálů pro samostudium a přípravu na další školení.

Po odpovědi trenérů na **otázky č. 14 až 16** („14. Je vzdělávání efektivnější (z hlediska získaného know-how) pro menší počet účastníků nebo pro větší?“; „15. Jakou formu vzdělávání (z hlediska získaného know-how) byste označili jako nejefektivnější?“; „16. Které aspekty školení prodejní sítě považujete za klíčové pro úspěch a efektivitu výuky?“) je známo, že pro nejefektivnější školení prodejní sítě je důležité vzdělávat po menších skupinách účastníků, neboť přístup při školení je poté

individuálnější a účastníci si ze školení odnášejí větší know-how. Dalším důležitým faktorem je kombinovat různé formy vzdělávání. Nelze se účastnit prezenčního produktového školení bez domácí přípravy. E-learningy mají díky snadnému přístupu největší dosah, ale při face-to-face školení je prostor pro dotazy a fyzický kontakt s produktem. Obě formy mají tedy své výhody i nevýhody a ani jednu nelze označit za efektivnější. Dalším významným faktorem, je také sdílení osobních zkušeností, praktičnost a interaktivita, domácí příprava a úkoly. Materiály využívané při školení by měly být kvalitně a přehledně zpracovány, aby co nejvíce udržely pozornost účastníků. Přístup trenérů, by měl být aktivní a zajímavý, zároveň by účastníkům mělo být poskytnuto bezpečné a příjemné prostředí, aby se při účasti na školení cítili co nejlépe. Účastníci jsou poté více otevřeni, zaujati a komunikativní.

Odpověď na **otázku č. 17** („17. Jaké jsou podle vás nejčastější výzvy, kterým čelí prodejní síť?“) sděluje, že největšími výzvami prodejní sítě je konkurence, fluktuace zaměstnanců, konzervativní přístup, neochota a mnohdy špatný management.

Nejefektivnější formou zpětné vazby na kvalitu školení je podle trenérů anonymní psaná zpětná vazba, případně také osobní rozhovor s účastníky školení. Tato informace byla zjištěna za pomoci **otázky č. 18** („18. Jaká forma zpětné vazby na školení by vám nejvíce prospěla? Jakou považujete za nejefektivnější?“).

Díky **otázkám č. 19 a 20** („19. Jaké jsou vaše preference ohledně délky trvání školení prodejní sítě?“; „20. Který formát školení prodejní sítě z pohledu trenéra preferujete?“) je po odpovědi trenérů známo, že převážně preferují face-to-face podobu školení, jejíž délka je závislá na produktu kolem, kterého je školení postaveno. U webinářů a e-learningů se shodli, že ideální délka je od jedné do dvou hodin. Formát by měl být spíše kratší a zaměřený na konkrétní téma.

Třetí část otázek přinesla pohled trenérů na účast školení a co vypožorovali o účastnících. **Otázky č. 21 a 22** („21. Existuje podle Vašeho názoru problém s nízkou účastí na školení prodejní sítě?“; „22. Jaký typ odměn nebo motivace je podle vás nejlepší k vyšší k účasti?“) objasňují, že na povinných či vyžádaných školeních s účastí není problém. Účast je zpravidla povinná a neúčast je mnohdy i pokutována. U dobrovolných školení se problém s malou účastí může vyskytnout. Podle dotazovaných trenérů je nejlepší motivací k vyšší účasti mít dobré jméno, projevovat zájem a touhu po učení se nových věcech. Kvalitní a užitečný obsah, příklady z praxe a nové produkty mohou také sloužit jako výborná motivace pro

účastníky školení. Trenéři si dále myslí, že každý prodejce by se sám měl cítit motivovaný, neboť informace obsáhlé ve školení jsou pro výkon jejich práce nezbytné.

Díky odpovědím na **otázky č. 23 a 24** („23. *Jaký druh podpůrných materiálů byste označili jako nejefektivnější z hlediska získávání nových prodejních dovedností? Jaký se nejvíce osvědčil u účastníků?*“; „24. *Jaký typ interakce během školení je podle vás pro účastníky nejzajímavější?*“) bylo zjištěno, že největším lákadlem pro účastníky jsou prezentace, praktické zkušenosti, ukázky a situace od odborníků. Dále mystery shopping, interaktivita, digitalizace školení a využití virtuální reality. Nejefektivnější podpůrné materiály, které přinesou nejvíce nových prodejních dovedností jsou video a interaktivní tutoriály. Za zmínku určitě stojí platforma Road2Škoda a e-learningy.

Odpovědi na **otázky č. 25 a 26** („25. *Jaká je podle Vašeho názoru z pohledu účastníků ideální časová délka školení?*“; „26. *Jaký formát školení prodejní sítě (z hlediska umístění) je podle vás pro účastníky nepříjemnější?*“) sdělují, že preference účastníků ohledně časové délky a umístění školení záleží na spoustě proměnných. Při dobrovolné účasti si chtějí účastníci ze školení odnést co nejvíce, naopak při povinné účasti takový zájem neprojevují. Pro udržení zájmu a soustředění účastníků jsou důležité pravidelné pauzy. Při preferenci umístění školení nejvíc účastníkům záleží, o jakém produktu vzdělávací akce bude, preferují co největší interakci a osobní kontakt. Pokud se jedná o samostudium, je pro prodejce nepříjemnější vzdělávání z pohodlí domova formou e-learningů.

Cílem **otázky č. 27** („27. *Je nějaké konkrétní téma, které by si účastníci přáli vidět pokryté v školeních týkajících se značky Škoda?*“) bylo zjistit jaké téma si účastníci přejí ve školení vidět a co je nejvíc zajímavá. Bylo zjištěno, že účastníci projevují největší zájem o čínskou konkurenci, elektromobilitu, detaily a výbavu vozu a celkově budoucnost automobilového průmyslu. Prodejce zajímá porovnání vozů značky Škoda s konkurenčními modely. Chtějí vědět co vozy umí, co naopak neumí a jaká výbava oproti konkurenci chybí.

Otázkou č. 28 („28. *Snažíte se pro účastníky během školení prodejní sítě vytvořit nějakou atmosféru? Případně jakou?*“) bylo objasněno, že pro účastníky školení

prodejní sítě se vytváří bezpečná, neformální a přátelská atmosféra. Prodejci by se na školení měly cítit příjemně a otevřeně komunikaci. Trenéři se soustředí na zmiňování osobních zkušeností a poznatků, a budování osobního pouta s účastníky.

Z odpovědi na **otázku č. 29** („29. *Vnímáte nějaký vliv v pozornosti účastníků školení prodejní sítě z důvodu jejich pracovní zátěže? Jsou některé období nebo situace, které ovlivňují pozornost účastníků?*“) plyne, že prodejci jsou často vytíženi z pracovní zátěže nebo se cítí přehlceni informacemi. To může mít negativní vliv na jejich pozornost při školení. Důležitým faktorem, ovlivňujícím pozornost prodejců je také vnitřní motivace a specifické období v roce.

Zaměřením čtvrté skupiny otázek je zjistit co společnost ŠA dělá pro udržení získaného know-how ze školení a praktickou aplikaci získaných dovedností. Úvodní **otázky č. 30 až 32** („30. *Jak často se účastníci po absolvování školení prodejní sítě aktivně zapojují do praktické aplikace získaných znalostí a dovedností ve své pracovní rutině?*“; „31. *Jak organizace zjišťuje, zda účastníci školení prodejní sítě úspěšně aplikují naučené dovednosti ve své práci?*“; „32. *Jaká opatření podniká organizace, aby zajistila udržitelnost a trvalý efekt školení prodejní sítě v praxi?*“) zjistily, že prodejci získané dovednosti a znalosti ze školení aplikují do své pracovní rutiny téměř ihned. Zaměření školení jako například produktové znalosti, sociální a komunikační dovednosti a prodejní schopnosti využijí při výkonu svého zaměstnání denně. Udržitelnost a trvalý efekt školení prodejní sítě v praxi si zpravidla hlídají mezinárodní trenéři. Společnost ŠA kontroluje proškolenost prodejní sítě pomocí follow-up setkání s mezinárodními trenéry, feedbackovým šetřením s vedením prodejců nebo z certifikace daných trhů.

Odpovědí na **otázku č. 33** („33. *Jak organizace motivuje účastníky k aktivnímu zapojení do praktické aplikace získaných dovedností po absolvování školení prodejní sítě?*“) bylo zjištěno, že společnost ŠA motivuje účastníky k aktivnímu zapojení do praktické aplikace získaných dovedností, po absolvování školení prodejní sítě, poskytnutím kvalitních materiálů, video tutoriálů a e-learningů. Dále pro prodejce společnost ŠA plánuje školení do budoucna. Trenéři jsou také toho názoru, že prodejci motivaci k praktické aplikaci získaného know-how najdou automaticky, při výkonu svého povolání.

V **otázce č. 34** („34. Jaké jsou hlavní překážky, kterým účastníci čelí při pokusu o praktickou aplikaci získaných dovedností po absolvování školení prodejní sítě?“) se trenéři v odpovědích téměř shodli, že prodejci žádným překážkám v praktické aplikaci získaného know-how nečelí. V jednom případě bylo řečeno, že překážkou prodejců může být nedostatečná podpora od managementu.

Z odpovědí na **otázky č. 35 a 36** („35. Jaká opatření by podle vás mohla organizace přijmout k podpoře udržitelného rozvoje a praktické aplikace školení prodejní sítě?“; „36. Jak by organizace mohla lépe integrovat školení prodejní sítě do každodenní pracovní rutiny a podpořit jeho praktickou aplikaci?“) vyplynulo, že trenéři byli toho názoru, že podpora by byla dosažena pomocí častějšího a průhlednějšího procesu sdílení informací. Vyskytly se návrhy jako založení „Škoda WhatsApp“, kde by každý den všem členům přišla notifikace ohledně dostupnosti nových materiálů. Dalším návrhem bylo zasílat formou e-mailu notifikaci, která by prodejce urgovala k samostudiu nebo splnění domácích úkolů. Trenéři byli také názoru, že integrace školení do pracovní rutiny je skvěle zvládnuta platformou Road2Škoda, která obsahuje značné množství e-learningů, video tutoriálů a produktových znalostí. Všichni uživatelé platformy Road2Škoda jsou informováni e-mailem o novém obsahu, administrátoři mohou u uživatelů také sledovat aktivitu a úspěšnost e-learningů.

Po zodpovězení **otázek č. 37 až 39** („37. Jaká opatření byste navrhoval/a pro zajištění udržitelnosti a kontinuity školení prodejní sítě v dlouhodobém horizontu?“; „38. Jak by organizace mohla lépe sledovat a vyhodnocovat efektivitu praktické aplikace školení prodejní sítě v pracovním prostředí?“; „39. Jak může vaše organizace zajistit udržitelnost v procesu hodnocení a vyhodnocování účinnosti školení prodejní sítě?“) bylo zjištěno, že opatření, která trenéři navrhují, pro zajištění udržitelnosti a kontinuity školení prodejní sítě v dlouhodobém horizontu, se skládají z implementace systému pravidelného hodnocení a aktualizace obsahu školení podle aktuálních potřeb a trendů. Dále navrhují hodnocení efektivitu školení pomocí pravidelné zpětné vazby a její analýzy. Vyhodnocování efektivnosti praktické aplikace školení prodejní sítě, lze dosáhnout pomocí sledování výsledků a aktivity v platformě Road2Škoda. Posledním návrhem bylo zřízení systému pravidelného průzkumu pomocí dotazníků mezi prodejci. Systém by zjišťoval konkrétní

zkušenosti s aplikací školení. Výsledky z platformy Road2Škoda, či ze zavedeného systému dotazníků by mohly být následně v průběhu let porovnávány.

Pátá a poslední skupina otázek byla vytvořena s cílem zjistit co si trenéři o školení myslí a jaké změny by případně zavedli. Jak hodnotí práci lektora a přístup společnosti k jejich potřebám. Cílem **otázek č. 40 a 41** („40. *Jak byste zhodnotil/a aktuální kulturu vzdělávání a rozvoje ve vaší organizaci?*“; „41. *Jaké jsou vaše připomínky a doporučení pro zlepšení školení prodejní sítě ve vaší organizaci?*“) bylo zjistit, jak trenéři hodnotí aktuální kulturu vzdělávání a rozvoje v organizaci ŠA, případně jaké připomínky a doporučení pro zlepšení školení prodejní sítě by zavedli. Trenéři vzdělávání v společnosti ŠA podle vlastního názoru i podle zpětné vazby účastníků hodnotí velmi pozitivně. Organizace reaguje na nové trendy i potřeby prodejců. V minulých otázkách bylo zjištěno, že nepozornost při školení je vytvořena vnějšími vlivy jako jsou například sociální sítě a mobilní zařízení. Trenéři tedy navrhli zákaz mobilních zařízení při účasti na školení, tímto by se daly negativní vlivy eliminovat a účastníci by se následně více soustředili na školení. Další připomínkou bylo přehlcení informací, které trenéři pocítují u sebe samých i u účastníků. Pracovní zátěž je mnohdy tak velká, že trenéři i účastníci těžko nacházejí motivaci k dalšímu studiu.

Po odpovědi trenérů na **otázky č. 42 a 43** („42. *Jaké změny byste si přál/a ve struktuře a obsahu školení prodejní sítě?*“; „43. *Jak by se podle vás mohla zlepšit spolupráce mezi trenéry a účastníky školení prodejní sítě?*“) lze sdělit, že zlepšení spolupráce mezi trenéry a účastníky by mohlo být dosaženo pomocí větší digitalizace školení, vyžadování většího důrazu na samostudium prodejců. Připravenější účastníci by poté přispěli k efektivnějšímu a hladšímu průběhu školení, které by poté bylo odlehčeno od nadbytečného vysvětlování záležitostí, které by již měli mít osvojené. Prodejci by si také předem měli ujasnit proč se školení účastní, co očekávají, co se chtějí dozvědět a školení se následně účastnit jen, když o něj doopravdy mají zájem. Z praktického hlediska je, ale obtížné tohoto dosáhnout, neboť účast je často pro prodejce povinná. Poslední změnou ve školení, kterou trenéři komentovali je pořádání školení jak na nezbytná a potřebná témata. Dle jejich názoru si organizace často přeje školení jejichž obsah není pro prodejce natolik důležitý, aby mu obětovali svou pozornost.

„Snažíme se otevřít dveře, o jejichž otevření nikdo nemá zájem.“ Zaznělo v odpovědi na návaznosti na **otázku č. 44** („44. S jakými obtížemi se setkáváte při přípravě a prezentaci školení prodejní sítě?“). Společnost ŠA si občas přeje realizaci školení na téma, o které není projevem zájem ze strany prodejců. Další obtíže, se kterými se trenéři při přípravě školení setkávají jsou například nedostupnost určitých materiálů, potřebných k přípravě a realizaci školení. Tyto komplikace je prý vždy možné flexibilně vyřešit. Jako poslední překážku při školení, trenéři zmínili nejasnou okamžitou hodnotu školení. Obsah se tedy vždy snaží připravit co nejrelevantnější a nejzajímavější.

Díky **otázkám č. 45 a 46** („45. Jaké jsou vaše připomínky ohledně současného systému zpětné vazby a hodnocení vaší práce jako lektora?“; „46. Jaké jsou vaše názory na flexibilitu organizace v reakci na potřeby lektorů a jejich přání ohledně školení?“) a odpovědím bylo zjištěno, že trenéři k současnému systému zpětné vazby a hodnocení jejich práce od společnosti ŠA nemají žádné připomínky. Flexibilitu organizace v reakci na jejich potřeby a přání ohledně školení hodnotili kladně. Jako důležitější, ale naopak zmiňují jejich vlastní flexibilitu v reakci na potřeby společnosti a prodejců.

Po zodpovězení **otázek č. 47 až 49** („47. Jaké jsou vaše názory na možnosti dalšího rozvoje vaší role jako lektora ve firmě?“; „48. Jaké jsou vaše návrhy na posílení a podporu komunity lektorů ve vaší organizaci?“; „49. Jak by se mohlo zvýšit ocenění a uznání práce lektorů ve firmě?“) bylo zjištěno, že role lektora se od jiných profesí liší převážně ve velkém důrazu na seberozvoj, vlastní iniciativu a touhu sám sebe vzdělávat. Profese nenabízí velký kariérní růst, ale postupem času a získáním zkušeností se kompetence trenérů zvyšují. Nováčci logicky nemají ve svých kompetencích rozsáhlé vzdělávací akce, ale po osvědčení se k nim postupně dopracují. „Samotná pozice není o kariérním růstu, ale o vlastní iniciativě se rozvíjet a rozvíjet i ostatní.“ Posílení komunity lektorů by mohlo být dosaženo uspořádáním workshopů pouze pro trenéry z různých oddělení, ti by mezi sebou mohli vyměňovat zkušenosti a osvědčené postupy. S uznáním a oceněním jejich práce jsou spokojeni, v návaznosti na otázku zaznělo pouze přání o pravidelnější zpětnou vazbu a přidání benefitů.

Cílem **otázky č. 50** („50. Napadají vás nějaké procesy, jejichž zavedení by vedlo k zvýšení kvalifikace zaměstnanců prodejní sítě?“) bylo zjistit jaké procesy by vedly

k zvýšení kvalifikace zaměstnanců prodejní sítě. Trenéři navrhli školení v kratším formátu, které by, ale probíhalo častěji a bylo by zaměřeno na konkrétní produkty. Dalším návrhem bylo prodejce více motivovat k samostudiu a dohlížet, zda k tomu doopravdy probíhá. Posledním návrhem trenérů byla analýza, zda je školení doopravdy to, co prodejní síť potřebuje.

2.3 Vyhodnocení rozhovoru

V této kapitole je rozepsáno porovnání poznatků vycházejících z teoretické části této práce s informacemi získaných prostřednictvím rozhovorů o zvyšování kvalifikace zaměstnanců prodejní sítě ve společnosti ŠA. Jsou porovnány klíčové pojmy a formy vzdělávání z teoretické části s praktickými přístupy a postupy, které jsou implementovány ve vzdělávacích programech společnosti ŠA. Na základě rozhovorů s trenéry společnosti, budou porovnány definice funkce učení a vzdělávání, strategické plánování a cíle, realizace vzdělávání, formy a metody a v závěru kapitoly také moderní přístupy a nové trendy. Cílem kapitoly je vytvoření provázanosti teoretických poznatků s realitou v organizaci ŠA.

Úvodem teoretické části této práce bylo zjištěno, že rozvojem jednotlivců se chápé jejich neustále zdokonalování a dosažení konkrétní změny. S každým novým modelem značky Škoda, probíhá pro prodejní síť nové produktové školení. Strategické plánování zvyšování kvalifikace zaměstnanců prodejní sítě má následující podobu. Školení probíhá pro prodejce a reaguje na jejich potřeby. Cílem těchto vzdělávacích akcí je převážně posílení znalosti o produktu, informovanost o nových trendech automobilového průmyslu, trénování sociálních a komunikačních schopností trenérů, a především zvýšení prodejních schopností. Popsaných cílů se společnost snaží dosáhnout pomocí reagování na potřeby prodejců, interaktivnosti v školení, poskytováním materiálů k samostudiu, digitalizací, využitím nových trendů jako je AI a VR, sdílením osobních zkušeností a řadou dalších strategií.

V kapitole týkající se realizace vzdělávání je na účastníky nahlíženo jako nejdůležitější prvek vzdělávání. Stejný přístup sdílí i společnost ŠA. Na vzdělávací akce jsou přizváni odborníci z praxe, trenéři předávají užitečný obsah a vyváří pro prodejce bezpečnou atmosféru, aby byla motivace co nejvyšší. Účastníci mají také k dispozici platformy jako Road2Škoda, či rozsáhlé e-learningy. Trenéři reagují na přání účastníků a do školení přidávají témata, které účastníky zajímají.

Díky teoretické práci bylo zjištěno, že forma školení závisí na povaze setkání lektora s účastníkem. V společnosti ŠA na jedné straně probíhá setkání přímé, formou face-to-face školení a setkání nepřímé, formou webinářů, e-learningů a vzdělávacích portálů jako je Road2Škoda. Pro zajištění maximální koncentrace účastníků jsou materiály přehledné a při celodenních akcích jsou k dispozici pravidelné pauzy pro odreagování se. Získání největšího know-how je také zajištěno pořádáním školení po menších skupinách účastníků.

Předchozí kapitoly této práce vysvětlují, že aplikace nových trendů je hlavním faktorem vedoucím k vývoji vzdělávacích procesů. Zvyšování kvalifikace v společnosti ŠA pružně reaguje na nové trendy a inovace automobilové oblasti a přispívá tak ke konkurenceschopnosti firmy. Při školení prodejní sítě je využívána rozsáhlá škála technologií. Za zmínku nepochybně stojí tablety, které po naskenování QR kódu zobrazí informace o určitých produktech. Dále virtuální realita a umělá inteligence.

Virtuální realita je jednou z nejvýznamnějších změn ve vzdělávání. V kapitole zabývající se moderními přístupy a trendy, bylo popsáno, že VR poskytuje rychlejší a intenzivnější zpětnou vazbu, zkušenosti lze snadněji přenést do reálného světa a činí rozvoj znalostí a dovedností mnohem efektivnější. Prodejci si mohou ve virtuálním prostředí například vyzkoušet jízdní asistenční systémy, bez toho, aniž by s vozem vyrazili do provozu. Tato technologie přináší výrazné snížení nákladů a doby potřebné k proškolení velkého množství prodejců. Zároveň školení probíhá v bezpečném prostředí s nulovým rizikem dopravních nehod. Další výhodou této technologie je možnost školení mnohokrát opakovat a přizpůsobovat dle potřeb.

Společnost ŠA dále využívá technologii umělé inteligence, která je skvělým asistentem a podporou při vzdělávání. Lze jí personalizovat podle individuálních potřeb a učení se následně stává rychlejším a efektivnějším pro účastníky. Aplikaci umělé inteligence v organizaci ŠA, lze nalézt ve formě simulací. AI model reaguje na odpovědi prodejců a stínuje reálné situace, které mohou v prodejní síti nastat. Prodejci si touto formou mohou natrénovat řešení náročných problémů a rozhodování pod tlakem, bez přítomnosti reálného rizika. Dále se umělá inteligence využívá v podobě digitálního hlasového asistentu s názvem Laura, dostupného ve vozech.

Posledním z nových trendů popsaných v teoretické části této práce, který se současně objevuje v společnosti ŠA, je již zmíněný e-learning. Nezpochybnitelnou výhodou tohoto trendu je výrazná úspora nákladů. Dalšími výhodami je možnost školení velkého množství účastníků naráz, každému jsou k dispozici stejné informace a sledování úspěšnosti. Školení touto formou je odlehčeno od fyzického průběhu vzdělávání a úsporou času. V společnosti ŠA jsou e-learningy dostupné k samostudiu a ve vzdělávacím portále Road2Škoda.

3 Vlastní návrh procesů zlepšení

V této části jsou uvedeny konkrétní návrhy, doporučení a procesy vedoucí k zvýšení kvalifikace pracovníků prodejní sítě. Tyto návrhy vycházejí z analýzy dat provedených v předchozích kapitolách ze zkušeností autora, načerpaných při působení v oddělení VAQ. Návrhy jsou sestaveny a doporučeny tak, aby odpovídaly cílům organizace a přispěly k procesu zvyšování kvalifikace. V úvahu jsou brány i poznatky uvedené v teoretické části této práce.

Prvním návrhem zlepšení je co největší eliminace vnějších vlivů ovlivňujících pozornost při školení prodejní sítě. Tento návrh klade důraz, na efektivní vedení školení a maximalizaci zapojení účastníků. Z rozhovorů s trenéry vyplývá, že nepozornost účastníků je ve většině případů zapříčiněna sociálními sítěmi, zahlceností informací, pracovní vyčerpáním a specifickým obdobím v roce. Trenéři se shodli na tom, že eliminace těchto vnějších faktorů může zvýšit efektivitu školení a přispět k plynulejšímu průběhu. Problém sociálních sítí lze eliminovat zákazem mobilních zařízení při účasti na školení. Vytvoření prostředí, které minimalizuje rušivé faktory a umožňuje účastníkům plně se soustředit na vzdělávací obsah, je klíčové pro efektivní průběh vzdělávací akce. Účastníci mobilní telefony k průběhu školení nepotřebují, neboť jsou jim často k dispozici tablety, které pro průběh učení přinášejí pozitivní účel a vstup na sociální sítě na nich může být trenéry předem omezen.

Pozitivem tohoto nařízení je eliminace vlivu sociálních sítí na pozornosti účastníků. Tento krok může vést ke zvýšení angažovanosti a aktivní účasti účastníků při školení. Možným negativem tohoto opatření může být omezení dostupnosti informací, které mají účastníci k dispozici pouze na svých mobilních zařízeních, například kontakty, poznámky, kalendář, aj. Tento problém lze však částečně řešit umožněním přihlášení se do e-mailových účtů účastníků. S využitím e-mailového klienta Microsoft Outlook by účastníci měli přístup k potřebným kontaktům, zápisu poznámek, ale zároveň by byla zachována eliminace vlivu sociálních sítí. Nepozornost účastníků zapříčiněnou specifickým obdobím v roce, jako je například blížící se dovolená, svátky aj., lze řešit vyzpozorováním o jaké období se konkrétně jedná a školení plánovat tak, aby se tomuto zamezilo. Pozitivním aspektem tohoto opatření je eliminace dalšího vnějšího vlivu, který ovlivňuje pozornost účastníků při

školení. Nevýhodou tohoto opatření je náročnější plánování vzdělávacích akcí a odlišené preference prodejců z různých zemí. Tento návrh je tedy založen na flexibilním přístupu a individuálním přizpůsobení školení potřebám jednotlivých účastníků. Tento návrh by mohl být využit například při školení pro menší počet účastníků, neboť individuální přístup pro rozsáhlé množství účastníků by byl organizačně i časově velmi náročný a těžko proveditelný.

Z odpovědí trenérů vyplývá, že při navazujícím školení se od účastníků očekává znalost problematiky předešlého školení. Trenéři, ale současně vidí problém v nedůsledném ověření účastníků po absolvování školení. Druhým z návrhů procesů vedoucích k zvýšení kvalifikace zaměstnanců prodejní sítě je tedy důslednější ověření získaného know-how ze školení. Nepochopení řešeného tématu může být velkou překážkou plynulého průběhu školení, účastníci by měli být náležitě otestováni, zda si potřebné know-how ze školení odnášejí. Po ukončení vzdělávací akce, by prodejci měli být neprodleně vyzváni k otestování získaných dovedností. Ověření získaného know-how, může být zjištěno splněním řady e-learningů na určitou úspěšnost, kvízem zaměřeným na tematiku školení nebo úpravou otázek obsažených ve feedbackových dotaznících, které prodejci vyplňují po ukončení školení. Zavedení systémů pravidelného hodnocení a následná aktualizace obsahu školení může také přinést pozitivní vliv na zvyšování kvalifikace.

Pozitivem tohoto návrhu je možnost okamžitého přehledu o úspěšnosti školení a jeho následná úprava, dle potřeb. Negativním prvkem tohoto návrhu je prodloužení doby školení. Negativum lze eliminovat úpravou některých forem školení. Nejeftektivnější doba trvání webinarů je dle názoru trenérů maximálně do dvou hodin, ale mnohdy webinarů dosahují až tří hodin. Pokud by byla doba jasně stanovená na dvě hodiny, ihned by společnost ŠA získala čas potřebný k ověření účastníků. Mnohdy je také doba školení prodloužena prostorem pro otázky. Tento fakt, lze řešit zřízením online portálu zaměřujícího se na poskytnutí přesných odpovědí účastníkům. Online portál přináší výhodu ušetřeného času, který může být použit k otestování účastníků. Nevýhodou je časová a finanční náročnost zřízení takového portálu a jeho následná udržitelnost.

Dalším návrhem, který z velké části navazuje na ten předchozí je vyžadování a kontrolování domácí přípravy. Trenéři jsou toho názoru, že nejeftektivnější školení je dosaženo pomocí kombinace různých forem vzdělávání. Klíčovým prvkem tohoto

návrhu je tedy naléhat na přípravu účastníků, před zahájením školení a správné nastavení kombinace forem školení. Při naplánování webináře či face-to-face školení, by účastníci obdrželi notifikaci vyzývající je k splnění určitého počtu e-learningů na určitou úspěšnost, shlédnutí určitých video tutoriálů nebo aktivitě v platformě Road2Škoda. Přímému školení by tedy vždy předcházelo školení nepřímé. Druhým klíčovým prvkem je možnost aktivitu sledovat a neaktivní účastníky urgovat k splnění samostudia. Velkým pozitivem je zjištění, kdo a jak se na školení připravil a pravděpodobnost mnohem vyšší připravenosti účastníků. Opatření bohužel přináší i velké negativum, to spočívá v tom, že nucené samostudium může mít negativní vliv na spokojenost účastníků.

Čtvrtým návrhem vedoucím k zvýšení kvalifikace zaměstnanců prodejní sítě je zavedení strategie motivace k účasti. Pozornost a zájem účastníků je často poznamenán povinnou účastí na školení. Základem tohoto návrhu je tedy zrušení povinné účasti a prodejce motivovat jinými prostředky. Velkým lákadlem pro účastníky jsou konkrétní trenéři, odborníci z praxe, praktické ukázky, digitalizace, virtuální realita a video tutoriály. Tento návrh je založen na zakomponování oblíbených prvků do každého školení, a tím si zachovat vysokou účast i přes to, že bude nepovinná. Současně se nabízí možnost vypořádání oblíbenosti trenérů, při určité formě školení a lektory poté podle tohoto zjištění rozmístit. Potencionální výhodou tohoto návrhu je zvýšení zájmu a soustředění účastníků, neboť se pro účast rozhodli z vlastní iniciativy. Zásadním rizikem tohoto opatření je zvýšení pravděpodobnosti velmi nízké účasti.

Školení je často omezeno dostupností produktů potřebných pro jeho průběh. Tento návrh je založen na realizaci virtuálního produktového školení. Pokud by společnost ŠA byla otevřena investování do virtuálního školení, lze veškeré produkty představovat a školit ve virtuálním prostředí. Trenéři by si tak mohli nastudovat a prohlédnout řadu prvků produktu, bez jeho fyzické přítomnosti. Velkou výhodou tohoto návrhu je výrazné snížení nákladů z dlouhodobého hlediska a doby potřebné k proškolení velkého množství prodejců. Nevýhodou je vysoká pořizovací hodnota zařízení potřebných pro průběh tohoto typu školení.

Posledním návrhem zlepšení přímo vyplývajícím z odpovědí trenérů je důsledná analýza dealerství. Návrh je založen na analýze, zda je školení doopravdy to, co prodejní síť potřebuje. Z odpovědí trenérů vyplynulo, že například rozdílné

prodeje ve dvou dealerstvích se řeší naplánováním školení pro to prodejně slabší. Mnohdy lze, ale tyto situace řešit jinými způsoby než školením prodejní sítě. Problém rozdílných prodejních schopností může vznikat díky nízké podpoře prodejců, rozdílech v mzdové motivaci a řadou dalších proměnných. Výhodou tohoto návrhu je potencionální úspora finančních prostředků, které by jinak byly použity na školení. Nevýhodou je časová náročnost analýzy potřebné k efektivnímu splnění tohoto návrhu.

Závěr

Hlavním důvodem výběru problematiky této práce byla povinná i nepovinná praxe v oddělení VAQ, které se zvyšováním kvalifikace zaměstnanců prodejní sítě zabývá.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat a popsat metody zvyšování kvalifikace zaměstnanců prodejní sítě Škoda Auto a.s. a zjistit v jakém stavu se ve společnosti nachází a jak probíhají. V druhé řadě navrhnout procesy, které povedou ke zvýšení kvalifikace prodejní sítě. Práce přináší podrobný přehled procesů a metod ve společnosti ŠA využívaných. Práce současně přinesla detailní poznatky ohledně učení, vzdělávání a moderních přístupů dnešní doby. Cíle bylo dosaženo poskytnutím řady návrhů procesů vedoucích ke zlepšení.

V rámci první kapitoly práce přinesla teoretický pohled na řešenou tematiku. První podkapitoly detailně objasnily funkce učení a vzdělávání, proces plánování vzdělávací akce a cíle, které je třeba si nastavit. Dále jsou popsány faktory, z kterých se proces realizace vzdělávání skládá. Druhá podkapitola poskytla pohled na formy a metody vzdělávání, které lze v praxi najít. V navazující podkapitole práce přinesla teoretické poznatky ohledně vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve firmě. V závěru první kapitoly jsou rozepsány moderní přístupy a trendy, které přináší současnost.

V druhé kapitole, týkající se praktického hlediska, byly zjištěny procesy a metody zvyšování kvalifikace zaměstnanců prodejní sítě v společnosti ŠA se nacházejících. Sběr informací proběhl jednak z rozhovorů s třemi trenéry, zabývajících se netechnickým školením, tak z analýzy dat a informací, ke kterým měl autor přístup v době svého působení v oddělení VAQ. V druhé kapitole, týkající se praktického hlediska, byly zjištěny procesy a metody zvyšování kvalifikace zaměstnanců prodejní sítě v společnosti ŠA se nacházejících. Sběr informací proběhl jednak z vlastních zkušeností z oddělení, tak i z rozhovorů s třemi trenéry, zabývajících se netechnickým školením.

Rozhovor obsahoval celkem 50 otázek rozdělených do pěti částí. Všeobecné otázky ohledně vzhledu školení, otázky zaměřené na preference trenérů, další část zjišťovala, co si trenéři myslí o účasti, část čtvrtá obsahovala otázky týkající se

udržitelosti školení a díky závěrečné části rozhovoru byly zjištěny překážky školení.

Na základě rozhovorů bylo zjištěno, že zvyšování kvalifikace prodejní sítě v ŠA je na chvályhodné úrovni. Společnost využívá přímé i nepřímé formy vzdělávání, mezi které patří face-to-face školení, webináře a e-learningy. Za zmínku rozhodně stojí využití vzdělávací platformy Road2Škoda, která svým adminům umožňuje sledovat aktivitu a úspěšnost uživatelů. Školení cílí na zvyšování sociálních, komunikačních a prodejních dovedností, a znalost produktu u svých prodejců. Společnost ŠA reaguje na potřeby svých účastníků a flexibilně reaguje na nové trendy automobilového průmyslu, jako je například zájem o elektromobilitu, využití umělé inteligence a virtuální reality, digitalizace a interaktivita.

Pro zdokonalení procesů zvyšování kvalifikace, bylo navrženo cílené eliminování vnějších vlivů, ovlivňujících pozornost účastníků. Dalšími návrhy bylo důslednější ověření získaného know-how z školení a vyžadování domácí přípravy, a správné nastavení návaznosti forem vzdělávání. Dále zazněly návrhy jako strategie motivace k účasti, zavedení virtuálního produktového školení a důsledná analýza dealerství. Tato část práce přinesla detailní popis konkrétních návrhů včetně porovnání pozitivních aspektů, z návrhu vyplývajících s negativními. Kombinace návrhů či jejich kombinace by společností přineslo žádoucí zvýšení kvalifikace zaměstnanců prodejní sítě.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace:

1. BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě. Management studium.* Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
2. BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora / trenéra: [jak rozvíjet vědomosti, schopnosti a dovednosti těch, kteří chtějí efektivně působit na druhé].* Praha: Votobia, 2003. ISBN 8072201581.
3. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. BIECH, Elaine. *Art and Science of Training.* Alexandria, Virginie, USA: American Society for Training & Development, 2017. ISBN 1607280949.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů. Beckova edice ekonomie.* V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
6. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vedení lidí v praxi.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
7. JAY, Ros a TEMPLAR, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností. Přeložil Viktor FAKTOR.* Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1279-6.
8. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3., dopl. vyd. Poradce pro praxi.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.
9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
10. KUBEŠ, Marián; KURNICKÝ, Roman a SPILLEROVÁ, Dagmar. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Manažer.* Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
11. MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika. Vyd. 2., přeprac.* Praha: ASPI, 2004. ISBN 978-80-7357-045-3.

12. MUŽÍK, Jaroslav. Profesionální vzdělávání dospělých. Vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.
13. NOE, Raymond. Employee Training and Development. New York, USA: McGraw-Hill Education, 2019. ISBN 9781260565638.
14. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
15. STACKE, Edouard. Koučování pro manažery a firemní týmy. Manažer. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0937-6.
16. TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
17. VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Články v odborných časopisech:

18. ABDULLAHI, Mohammed Sani. *EFFECT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEE'S PRODUCTIVITY AMONG ACADEMIC STAFF OF KANO STATE POLYTECHNIC, NIGERIA. Asian People Journal (APJ). 2018, 2018(1), 264-286.*
19. CARL NÄTTERDAL, MUSTAFA HUSSEIN. *The Benefits of Virtual Reality in Education. Göteborg, Sweden, 2015. Bachelor of Science Thesis. CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY.*
20. ČERNÝ, Michal. *Imersivní virtuální realita ve vzdělávání: SWOT analýza. Pedagogická orientace. 2022, 2022(1), 33-56.*
21. JIRÁSKOVÁ, Eliška. *TRENDY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ. Trendy v podnikání. 2013, 2013, 49-54.*
22. OKECHUKWU, Worlu. *INFLUENCE OF TRAINING AND DEVELOPMENT, EMPLOYEE PERFORMANCE ON JOB SATISFACTION AMONG THE STAFF OF SCHOOL OF TECHNOLOGY MANAGEMENT AND LOGISTICS.*

Journal of Technology Management and Business. 2017, 2017(Vol 04, No 01), 1-16

23. ORENIČ, M., 2023. APLIKÁCIA NOVÝCH TRENDOV RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V ORGANIZÁCII. *ProQuest Central. 2023, 2023(vol. 11, no. 1, 136-155.*

24. PEŠEK, Adam. AI VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ. *Firemní vzdělávání. 2023, 2023, 14-15*

Webové stránky:

25. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2023 [cit. 2023-11-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vzdelavani-zamestnancu-2020#>

26. ManagementMania.com [online]. 2016 [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vzdelavani>

27. Národní centrum Europass ČR [online]. 2024 [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://europass.cz/rady-a-tipy/jake-dovednosti-budou-v-budoucnu-potreba>

28. Národní ústav pro vzdělávání [online]. 2022 [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://archiv-nuv.npi.cz/t/rv.html>

29. Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců [online]. 2024 [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/xi2odbornyrovojzamestnancu>

30. ŠKODA AUTO A.S. SKODA Storyboard [online]. 2021 [cit. 2024-04-18]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-auto-otevira-sales-after-sales-training-akademii/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

<i>Obr. 1 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání</i>	8
<i>Obr. 2 Cíle organizace a její strategie.....</i>	10

Seznam tabulek

<i>Tab. 1 Podniky zajišťující jednotlivé formy vzdělávání, 2020 (v % ze všech podniků)</i>	14
<i>Tab. 2 Příklady metod vzdělávání při výkonu práce a mimo pracoviště</i>	16

Seznam příloh

<i>Příloha 1 Rozhovor s trenéry.....</i>	43
--	----

Příloha 1 Rozhovor s trenéry

Část 1: Všeobecné otázky (Úkolem první části otázek je zjistit, jak školení prodejní sítě v Škoda Auto a.s. vypadá a v jakém stavu se nachází.)

1. Jaké formy vzdělávání prodejní sítě se ve Škoda Auto a.s. používají?

„Podle mého názoru existují face-to-face školení, webináře, e-learningy. Aktuálně se používají webináře, e-learningy, Road2Škoda nebo face-to-face školení.“

„Kdybych měl tyto formy rozdělit tak záleží, jestli školení probíhá prezenční nebo online formou. Online probíhají webináře a e-learningy. Prezenční mluví samo za sebe.“

„V Škoda Auto školíme formou webinářů a face-to-face. Zároveň je přístup k e-learningům přes Road2Škoda.“

2. Pro jaký počet účastníků nejčastěji probíhá vzdělávání prodejní sítě?

„Webináře děláme maximálně pro 12-14 lidí. Fyzicky po skupinách až 24 lidí, ale záleží na velikosti místnosti, dostupnosti aut a celkových kapacitách.“

„Záleží na potřebách. Prezenčně může být školení až pro stovky lidí. Účastníci jsou rozděleni do skupinek po maximálně 24.“

„Hodně závisí na typu školení. Já osobně se primárně zaměřuji na webináře a ty se pořádají až pro 14 lidí.“

3. V jakém formátu (z hlediska umístění) nejčastěji probíhá školení prodejní sítě v Škoda Auto a.s.?

„Nejčastěji se jezdí do dealerství a tam probíhá face-to-face školení. Dále se hodně konají webináře.“

„Určitě o online školení bych se nebál říct, že probíhá nejčastěji. Do Road2Škoda má každý přístup 24/7, video tutoriály v online podobě jsou také nonstop k dispozici.“

„Školení se často koná v dealerství, kde mají prodejci přímý kontakt s produkty. Kromě toho samozřejmě taky webináře a e-learningové kurzy.“

4. Jak často se v Škoda Auto a.s. pořádají školení prodejní sítě?

„Kontinuálně, není nikde předepsáno, jestli se má odehrávat dvakrát ročně nebo vícrát. Vždy s novým modelem a podle potřeb prodejců.“

„Nedokážu říct přesně, vždy se pořádají podle potřeb.“

„Neexistuje přesný harmonogram, konají v reakci na nové modely a potřeby prodejců.“

5. Jaká je obvyklá délka jednoho školení prodejní sítě ve vaší organizaci?

„Webinář je v rozmezí hodiny až tří. Face-to-face školení trvá i několik hodin s přestávkami.“

„Prezenční produktové školení může být s přestávkami i na celý den.“

„Webináře typicky trvají hodinu, hodinu a půl, poté je Q&A. Dohromady mohou být až 2 hodiny dlouhé.“

6. Jaké jsou hlavní cíle a očekávání vaší organizace ohledně školení zaměstnanců prodejní sítě?

„Znalost produktu, znalost firmy, prodejní dovednosti jak už human touch nebo standartní prodejní dovednosti. Afinita k značce.“

„Prodejní skills, znalost nových trendů v automotive oblasti a soft skills.“

„Znalost produktů a firemní kultury. Poté určitě taky rozvoj prodejních dovedností.“

7. Jaká témata jsou obvykle zahrnuta ve školeních prodejní sítě ve vaší organizaci?

„Produktové a soft skills témata.“

„Elektromobilita a nové trendy v automotive.“

„Nejčastěji asi produktová témata.“

8. Jaké omezení nebo překážky pocítuje vaše organizace v současném procesu školení zaměstnanců prodejní sítě?

„Attention span lidstva. Hodně se stává, že je spousta lidí na mobilu a školení příliš nevnímá. Nepozornost je největší nepřítel školení. Dále mě napadá nedostatečné a nedůsledné vyzkoušení lidí z toho čím vlastně teď prošli.“

„Neochota a neaktivní přístup. Myslím si, že na školení by lidé měli přijít se zájmem se něco naučit, bohužel tomu tak vždy není.“

„Nízká pozornost účastníků. V dnešní době je obtížné udržet pozornost lidí, kteří jsou neustále ovlivňováni vnějšími vlivy, typu sociální média.“

9. Jaký je obvyklý proces vyhodnocování účinnosti a efektivity školení prodejní sítě ve vaší organizaci?

„Feedbackový formulář, otázky typu, jestli se školení líbilo a k něčemu bylo.“

„Dotazníkem a face-to-face rozhovorem s účastníky.“

„Feedback dotazník zasílaný e-mailem.“

10. Jaká technologická zařízení jsou využívána při provádění školení prodejní sítě ve vaší organizaci?

„Záleží na formě školení, využívá se vše od promítáčky po virtuální realitu. Pokud se školí produkt tak se samozřejmě využívá i samotný produkt.“

„Tablety, počítače pro video hovory, virtuální realita, AI a spoustu dalšího.“

„K školení se využívá doopravdy dost technologií. Hodně se snažíme využívat AI a virtuální realitu.“

Část 2: Trenéři (Úkolem druhé části otázek je zjistit pohled trenéru na školení, co si o něm myslí a co preferují.)

11. Jaké oblasti profesního rozvoje zaměstnanců prodejní sítě považujete za nejdůležitější?

„Myslím si, že zcela přirozeně by prodejce aut měl znát vše o autech. Zásadnější jsou tedy prodejní dovednosti, slušné chování, soft skills.“

„V dnešní době umělé inteligence je určitě důležité pracovat na zlepšení soft skills. Sociální dovednosti AI nenahradí.“

„Schopnost komunikovat, řešit konflikty a budovat vztahy s klienty. Pak samozřejmě prodejní schopnosti, odborné a produktové znalosti.“

12. Které oblasti dovedností si myslíte, že je nejvíce prospěšné zlepšovat u zaměstnanců prodejní sítě?

„Prodejní dovednosti a soft-skills, znalosti o produktu a zájem o školení.“

„Komunikační, sociální a prodejní.“

„Schopnost zaujmout a udržet si pozornost účastníků co nejdéle.“

13. Jaký je váš názor na současnou úroveň školení prodejní sítě ve vaší organizaci?

„Myslím si, že s ohledem na další značky je školení velmi dobré. Pokud dealer má zájem tak mu Škoda Auto poskytuje obrovské množství materiálů.“

„I dle zpětné vazby si troufám tvrdit, že jsou více než dostatečné.“

„Z mého pohledu je úroveň školení velmi solidní. Jsme schopni flexibilně reagovat na potřeby prodejců a poskytnout rozsáhlé materiály.“

14. Je vzdělávání efektivnější (z hlediska získaného know-how) pro menší počet účastníků nebo pro větší?

„Určitě menší počet účastníků získá větší know how.“

„Určitě pro menší. Přístup je poté individuálnější a účastníci si toho více odnáší.“

„Pro menší počet.“

15. Jakou formu vzdělávání (z hlediska získaného know-how) byste označili jako nejefektivnější?

„Kombinaci různých forem, nelze přijít na face-to-face bez domácí přípravy.“

„Žádnou nelze označit za nejefektivnější. Každá forma má své výhody a nevýhody. E-learningy mají největší dosah, ale v učebně si zase můžeme zodpovědět případné dotazy.“

„Z produktového hlediska asi celodenní produktové školení. Účastníci mají více než dost prostoru si prohlédnout a nastudovat veškeré detaily o vozu a in person se přece jenom vůz zkoumá lépe než na obrázku.“

16. Které aspekty školení prodejní sítě považujete za klíčové pro úspěch a efektivitu výuky?

„Sdílení osobních zkušeností, praktičnost a interaktivita. Považuji za důležité i domácí úkoly a domácí přípravu.“

„Kvalita a přehlednost materiálů, aktivní a zajímavý přístup.“

„Praktické materiály, bezpečné a příjemné prostředí, účastníci jsou poté více uvolnění a komunikativní.“

17. Jaké jsou podle vás nejčastější výzvy, kterým čelí prodejní sítě?

„Samozřejmě konkurence, fluktuace zaměstnanců a špatný management.“

„Konzervativní přístup.“

„Neochota, kolikrát i neslušné chování.“

18. Jaká forma zpětné vazby na školení by vám nejvíce prospěla? Jakou považujete za nejefektivnější?

„Anonymní psaná zpětná vazba.“

„Soukromý rozhovor s účastníky.“

„Anonymní dotazník.“

19. Jaké jsou vaše preference ohledně délky trvání školení prodejní sítě?

„Webinář dlouhý do hodiny, delší je zbytečný. U face-to-face záleží na produktu.“

„Těžké odpovědět. Produktové školení by podle mého názoru mělo být co nejobsáhlejší, e-learning naopak stručný a jasný.“

„Preferuji kratší formáty zaměřené na konkrétní témata.“

20. Který formát školení prodejní sítě z pohledu trenéra preferujete?

„Rozhodně face-to-face.“

„Prezenční školení v učebnách.“

„Webináře nebo celodenní eventy.“

Část 3: Účastníci (V třetí části otázek zjistíme, co si trenéři myslí o účasti na školeních, co vyzorovali o účastnících a co případně může přinést vyšší účast na školení.)

21. Existuje podle Vašeho názoru problém s nízkou účastí na školení prodejní sítě?

„Nevím, jak odpovědět, účast je povinná a neúčast je kolikrát pokutovaná, takže asi ne.“

„S účastí problém není.“

„U dobrovolných školení mnohdy ano, pokud si akci vyžádají tak je účast velká.“

22. Jaký typ odměn nebo motivace je podle vás nejlepší k vyšší k účasti?

„Z mého pohledu je to mít dobré jméno, lidi se doslechnou, že bude školit ten a ten trenér a půjdou kvůli němu. Jak když v kině dávají film od oblíbeného režiséra. Hodně důležité je i mít zájem dozvědět se nové věci, praktičnost a celkově ten zájem projevovat.“

„Motivaci by každý měl najít sám. Informace obsáhlé v školení jsou pro práci prodejců důležité a pro vlastní dobro by se měli účastnit.“

„Kvalitní a užitečný obsah, příklady z praxe, nové produkty.“

23. Jaký druh podpůrných materiálů byste označili jako nejefektivnější z hlediska získávání nových prodejních dovedností? Jaký se nejvíce osvědčil u účastníků?

„Video tutoriály, které děláme pro prodejce. Když je tomu člověk otevřený jsou zajímavé. Opět říkám projevít zájem, to mi přijde klíčové.“

„Road2Škoda a e-learningy. Jsou plné zajímavých a obsáhlých materiálů pro samostudium.“

„Interaktivní cvičení jsou skvělý způsob, jak získat nové prodejní dovednosti.“

24. Jaký typ interakce během školení je podle vás pro účastníky nejzajímavější?

„Prezentace od odborníků je rozhodně největším lákadlem. Dál taky mystery shopping a interaktivita.“

„Praktické ukázky a situace.“

„Digitalizace školení. Účastníky v současnosti baví virtuální realita a video tutoriály.“

25. Jaká je podle Vašeho názoru z pohledu účastníků ideální časová délka školení?

„Z vlastního pohledu to беру tak, že pokud jsem pro účast něco obětoval, např. jsem musel za něco zaplatit, tak tam chci být co nejdéle to půjde. Když jsem k účasti byl donucen tak chci co nejrychleji zmizet. Nelze tedy přesně odpovědět, doopravdy záleží na situaci.“

„Při dobrovolné účasti nevnímám žádné preference. Důležité jsou pauzy pro odreagování a ty jsou účastníkům vždy k dispozici.“

„Řekl bych, že ideálně do 2 hodin, co se webinářů týče.“

26. Jaký formát školení prodejní sítě (z hlediska umístění) je podle vás pro účastníky nepříjemnější?

„Zde taky hodně záleží na situaci. Při webinářích budu radši doma. Pokud se chci podívat na nové auto, které je k vidění v České republice, tak se chci účastnit fyzicky. Při nabídce produktového školení např. v Austrálii tak záleží jaký produkt to je. Já osobně bych si kvůli spoustě produktů do Austrálie zaletěl, ale záleží na lidech.“

„Pokud se bavíme o samostudiu tak na to budou nejlepší e-learningy, které mohou studovat v pohodlí domova. Pokud chtějí získat co nejvíce znalostí o novém produktu, tak školení musí proběhnout formou face-to-face.“

„Podle zpětné vazby účastníků, ten, který umožňuje co největší interakci a osobní kontakt.“

27. Je nějaké konkrétní téma, které by si účastníci přáli vidět pokryté v školeních týkajících se značky Škoda?

„Všeobecně je zajímavá, jak to bude s čínskou konkurencí, s elektromobilitou, jak to bude s jejich zaměstnáním a jestli si nemají hledat novou práci. Zajímají je details, co auto umí, co neumí, proč neumí zrovna tohle? Proč oproti konkurenci vozu chybí nějaká výbava.“

„Nyní je velký trend elektromobilita, takže to je určitě hodně vyžadované téma.“

„Zájem je o elektromobilitu a budoucnost automobilového průmyslu. Dále porovnání s konkurenčními modely.“

28. Snažíte se pro účastníky během školení prodejní sítě vytvořit nějakou atmosféru? Případně jakou?

„Rozhodně, jak už takové věci jako flip charty s pozdravem. Vše má za úkol nastavit bezpečnou atmosféru, co se tu řekne to tu zůstane. Nikdo se nemusí stydět, vytváří se jak kdyby akademická půda.“

„Neformální a přátelskou atmosféru, aby zapojení do školení bylo co největší.“

„Na dobré atmosféře si zakládám. Když se účastníci cítí příjemně je znatelně vidět rozdíl v jejich spolupráci. Snažím se s účastníky jednat na neformální úrovni, zmiňovat osobní zkušenosti a vytvořit si řečněme osobní pouto.“

29. Vnímáte nějaký vliv v pozornosti účastníků školení prodejní sítě z důvodu jejich pracovní zátěže? Jsou některé období nebo situace, které ovlivňují pozornost účastníků?

„Určitě ano, spousta z nás je v dnešní době přehlceno informacemi a najít touhu dávat pozor a soustředit se je těžké.“

„Důležitou roli v pozornosti rozhodně hraje osobní faktor a vnitřní motivace.“

„Specifická období v roce, jako je blížící se dovolená může mít vliv na pozornost účastníků,“

Část 4: Praktické aplikace a udržitelnost školení (Úkolem čtvrté části je zjistit co Škoda Auto a.s. dělá pro udržení získaného know-how z školení.)

30. Jak často se účastníci po absolvování školení prodejní sítě aktivně zapojují do praktické aplikace získaných znalostí a dovedností ve své pracovní rutině?

„Zapojují se instantně. Pokud školíme nové auto, tak auto mají hned před sebou a zítra už za nimi může přijít zákazník.“

„Školení reaguje na potřeby prodejců, školí se tedy hlavně to, co ve své práci potřebují a potřebovat budou.“

„Produktové znalosti, soft skills a prodejní schopnosti využijí při své práci denně.“

31. Jak organizace zjišťuje, zda účastníci školení prodejní sítě úspěšně aplikují naučené dovednosti ve své práci?

„Feedbackovým šetřením.“

„Komunikací s vedením prodejců.“

„Školení může mít přímý vliv na certifikaci daných trhů. Z toho lze proškolenost snadno vyzorovat.“

32. Jaká opatření podniká organizace, aby zajistila udržitelnost a trvalý efekt školení prodejní sítě v praxi?

„K tomuto moc říct nedokážu, mezinárodní trenér, kterého školím já si poté sám kontroluje, jak se produktové znalosti propasali do hlav jeho trenérů.“

„Udržitelnost školení a načerpané vědomosti z školení si hlídají samy prodejci a jejich manažeři.“

„U prodejců probíhají pravidelné kontroly a follow-up setkání, aby se zajistil trvalý přenos naučených dovedností.“

33. Jak organizace motivuje účastníky k aktivnímu zapojení do praktické aplikace získaných dovedností po absolvování školení prodejní sítě?

„Poskytnutím kvalitních materiálů a video tutoriálů.“

„Organizace pro účastníky může naplánovat další školení do budoucna. Motivaci k aplikaci know-how, které si z školení odnáší, prodejci najdou automaticky při výkonu své práce.“

„Individuální zpětnou vazbou a podporou při aplikování nových dovedností do praxe.“

34. Jaké jsou hlavní překážky, kterým účastníci čelí při pokusu o praktickou aplikaci získaných dovedností po absolvování školení prodejní sítě?

„Pokud jsou na školení connectivity a v jejich zemi není connectivity tak je to dané, jinak žádné překážky nevidím.“

„Dovolím si říct, že účastníci žádným překážkám nečelí.“

„Nedostatečná podpora od managementu, nemohou si prosadit získané know-how a vše pokračuje v zajatých kolejích.“

35. Jaká opatření by podle vás mohla organizace přijmout k podpoře udržitelného rozvoje a praktické aplikace školení prodejní sítě?

„Například vytvoření něčeho jako Škoda WhatsApp. Každé ráno by do obrovské skupiny přišla nějaká notifikace s informací o nových materiálech.“

„Častější zpětná vazba ohledně získaného know-how.“

„Lepším procesem sdílení informací.“

36. Jak by organizace mohla lépe integrovat školení prodejní sítě do každodenní pracovní rutiny a podpořit jeho praktickou aplikaci?

„Na Road2Škoda je minimálně jednou týdně nový příspěvek, nová informace a je jen na tobě, jestli to otevřeš a chceš s tou informací něco udělat. Na Škoda Boardu jsou nové informace prakticky denně, organizace nové informace předává.“

„Myslím si, že toto je už skvěle zvládnuto formou Road2Škoda. Portál je plný video tutoriálu a produktových informací, organizace může u uživatelů portálu sledovat úspěšnost a aktivitu.“

„Napadá mě notifikací například do e-mailu. Účastníkům by cca týden po školení chodilo upozornění, které by je vyzývalo k samostudiu nebo k splnění domácích úkolů.“

37. Jaká opatření byste navrhoval/a pro zajištění udržitelnosti a kontinuity školení prodejní sítě v dlouhodobém horizontu?

„Svět se vyvíjí a proto školíme. Pokud jsme tě učili Škodu Connect tak předpokládáme, že si informace pamatuješ, protože druhé školení bude navazovat a rozšiřovat znalosti z prvního školení. Opět je tedy důležité projevít o školení zájem.“

„Implementace systému pravidelného hodnocení a aktualizace obsahu školení podle aktuálních potřeb a trendů.“

„Hodnocení efektivity školení pomocí pravidelné zpětné vazby a její analýzy.“

38. Jak by organizace mohla lépe sledovat a vyhodnocovat efektivitu praktické aplikace školení prodejní sítě v pracovním prostředí?

„Nedokážu odpovědět, předám informace mezinárodnímu trenérovi a ten si potom sám kontroluje tu proškolenost.“

„Stejně jako v minulé otázce. Organizace tohoto může dosáhnout přes Road2Škoda. U uživatelů je vidět aktivita a úspěšnost z jednotlivých cvičení.“

„Systém pravidelných průzkumů a dotazníků mezi prodejci, který by se jich ptal na konkrétní zkušenosti s aplikací školení.“

39. Jak může vaše organizace zajistit udržitelnost v procesu hodnocení a vyhodnocování účinnosti školení prodejní sítě?

„Zavedením dlouhodobého monitoringu, ale je těžké to dělat správně.“

„Porovnáním výsledků v průběhu let.“

„Stejným způsobem jako jsem říkal v minulé otázce, systém pravidelných průzkumů a dotazníků.“

Část 5: Překážky a zlepšení školení (Úkolem poslední části je zjistit co si trenéři o školení myslí, co by případně změnili.)

40. Jak byste zhodnotil/a aktuální kulturu vzdělávání a rozvoje ve vaší organizaci?

„Pokud mohu mluvit za Škoda Auto tak bych řekl, že výborná, ale jde o to, jestli lidi mají zájem a chtějí. Možnost vzdělávat se mají a je to jen na nich.“

„Dle mého názoru i podle zpětné vazby účastníků je vzdělávání na skvělé úrovni.“

„Organizace se snaží reagovat na nové trendy a preference účastníků, takže vzdělávání hodnotím pozitivně.“

41. Jaké jsou vaše připomínky a doporučení pro zlepšení školení prodejní sítě ve vaší organizaci?

„Road2Škoda je podle mě geniální, ale nemám na to čas. Jsem v takovém pracovním zápřahu, cítím se přehlcen informacemi, že na konci dne se mi do toho už nechce. Nikdo mě nenutí na to koukat, já mám spoustu práce a čas na to nenajdu. To samé vidím u účastníků.“

„Zákaz mobilních zařízení při účasti na školení.“

„Podle zpětné vazby je školení na skvělé úrovni, takže žádné připomínky nemám.“

42. Jaké změny byste si přál/a ve struktuře a obsahu školení prodejní sítě?

„Přijít na školení s tím, abych se dozvěděl nové informace, ujasnit si proč na školení chodím, proč tam jsem a co se chci dozvědět.“

„Pořádat školení jen na témata, která jsou doopravdy potřebná. Mnohdy si organizace přeje školení, které pro prodejce není tak důležité. Tento čas by tedy mohl být věnován něčemu důležitějšímu.“

„Účastnit se školení jen když o něj doopravdy mám zájem.“

43. Jak by se podle vás mohla zlepšit spolupráce mezi trenéry a účastníky školení prodejní sítě?

„Více digitálních věcí, a hlavně lidi více zaujmout. Neříkám, že se toto neděje, ale instagram je silný. Co udělat, aby lidi dávali pozor? Když je trenér zajímavý tak lidi budou dávat větší pozor.“

„Více vyžadovat samostudium účastníků. Na školení by poté přicházeli připravenější a naše spolupráce by byla efektivnější, bez překážek a zbytečného vysvětlování toho co by už měli znát.“

„Výjimečně se stává, že školení je omezeno jazykovou bariérou. Více tedy propojovat trenéry s účastníky kde k tomuto nedojde.“

44. S jakými obtížemi se setkáváte při přípravě a prezentaci školení prodejní sítě?

„Občas chceme udělat školení, ale pořádně nevíme, na co nebo o něj nikdo nestojí. Snažíme se otevřít dveře, o jejichž otevření nikdo nemá zájem.“

„S nedostupností některých materiálů se setkávám asi nejčastěji. Vždy to jde, ale poměrně flexibilně vyřešit a za pomocí kolegů materiály získat.“

"Někdy je obtížné udržet pozornost účastníků, zejména pokud se cítí pracovním přetížení nebo nevidí okamžitou hodnotu školení pro svou práci. Snažíme se tedy připravit obsah a prezentaci tak, aby byly co nejrelevantnější a nejzajímavější."

45. Jaké jsou vaše připomínky ohledně současného systému zpětné vazby a hodnocení vaší práce jako lektora?

„Od kolegů zpětnou vazbu získávám, takže žádné připomínky nemám. Firma mě hezky platí, takže nepotřebuji a neočekávám, aby mě plácala po zádech. Peníze samozřejmě nejsou motivace, ale platím hypotéku, takže vlastně jsou.“

„Bez připomínek.“

„Zpětnou vazbu od účastníků, vedení a kolegů vždy obdržím, takže nemám co dodat.“

46. Jaké jsou vaše názory na flexibilitu organizace v reakci na potřeby lektorů a jejich přání ohledně školení?

„Reaguji na potřeby firmy. Rád bych měl školení na plug-in-hybridy, ale auto se nevyrábí, takže školení nebylo a musel jsem ho změnit. Pokud, ale nemám k něčemu přístup tak mi kolegové pomůžou. V principu nás všech je si vzájemně vypomocet.“

„Organizace je v tomto ohledu poměrně flexibilní. Mám pocit, že naslouchá našim potřebám a přáním ohledně školení a jsou otevření diskuzím a připomínkám.“

„Škoda Auto je ohledně mých potřeb flexibilní. Důležitější beru, ale moje flexibilitu v reakci na potřeby prodejců.“

47. Jaké jsou vaše názory na možnosti dalšího rozvoje vaší role jako lektora ve firmě?

„Jasně, nováčci nedostanou na starost přípravu významného školení, ale jakmile se osvědčí tak se jim postupně otvírají nové a nové dveře. Z principu, se ode mne jako od trenéra předpokládá, že se sám budu rozvíjet, objevovat nové věci a chtít se učit.“

„Čím déle v roli trenéra pracuji, tím větší zodpovědnost dostávám. Samotná pozice není o kariéřním růstu, ale o vlastní iniciativě se rozvíjet a rozvíjet i ostatní.“

„Role lektora je od dalších profesí odlišná převážně v tom, že je založená na mém seberozvoji a spousta věcí je v mém zájmu. Dává to smysl, protože pokud chci další něčemu naučit, měl bych sám bych ochotný se učit.“

48. Jaké jsou vaše návrhy na posílení a podporu komunity lektorů ve vaší organizaci?

„V současné době, z ohledu toho, co dělám nejsem moc schopen odpovědět. Někteří lidé se nechovají tak jak bych si představoval a postrádají základy slušného chování. Někteří lidé koukají na trenéry jako na nepřítel, který jim nutí nějaké informace.“

„Žádné připomínky nemám, naše skupina lektorů je podle mého názoru skvělá.“

„Napadá mě pořádání workshopů pro trenéry z různých oddělení. Vzájemně bychom si vyměnili zkušenosti, sdíleli postupy a triky.“

49. Jak by se mohlo zvýšit ocenění a uznání práce lektorů ve firmě?

„Jak už jsem říkal, platí nás hezky já jsem spokojený.“

„Pravidelnější zpětnou vazbou od vedení.“

„Nic mě nenapadá, s platovým ohodnocením jsem spokojený. Pokud odpovědět musím tak například přidání benefitů.“

50. Napadají vás nějaké procesy, jejichž zavedení by vedlo k zvýšení kvalifikace zaměstnanců prodejní sítě?

„Školení reaguje na potřebu. Potřeba Škoda Auto je prodávat víc aut. Dejme tomu, že dealerství A prodává více aut a dealerství B méně. Pojďme je zanalyzovat a zjistíme problém. Mají prodejci stejné platy? Jsou trenéři stejně aktivní, mají zaměstnanci k dispozici stejné kurzy? Mnohdy se hned počítá s tím, že jsou špatně proškolení, ale je důležité si zkontrolovat, jestli je trénink něco naučí nebo jestli problém v něčem jiném.“

„Kratší, ale pravidelnější školení zaměřené na konkrétní produkty.“

„Více prodejce motivovat k samostudiu a dohlížet, jestli k tomu doopravdy dochází. Na školení poté budou přicházet připravenější, tím pádem si z něj i více odnesou a dalším samostudiem získané know-how ještě více dostanou do hlavy.“

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Patrik Hlouch		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců prodejní sítě Škoda Auto a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Iveta Němečková Ph.D.		
KATEDRA	KMM – Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2024
POČET STRAN	55		
POČET OBRÁZKŮ	2		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zabývá tematikou zvyšování kvalifikace zaměstnanců prodejní sítě ve společnosti Škoda Auto a.s. Cílem práce je analýza metod a procesů v společnosti se vyskytujících a navrhnutí procesů, jejichž zavedení přispěje k zvýšení kvalifikace ve společnosti.</p> <p>V teoretické části se především věnuje tématice vzdělávání a rozvoje v organizacích, popise formy a metody vzdělávání a nové trendy dnešní doby. Praktická část zkoumá současný systém netechnického školení prodejní sítě. Pro dosažení cíle bakalářské práce byla zvolena výzkumná metoda řízeného strukturovaného rozhovoru s trenéry netechnickým školením se zabývajících.</p> <p>Výsledkem práce je důkladný popis netechnického školení prodejní sítě v společnosti Škoda Auto a.s. a návrh procesů zlepšení, které povedou k zvýšení kvalifikace zaměstnanců prodejní sítě.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Vzdělávání, formy a metody vzdělávání, učení, školení, netechnické školení, prodejní síť, zvyšování kvalifikace.		

ANNOTATION

AUTHOR	Patrik Hlouch		
FIELD	Human Resources Management		
THESIS TITLE	Training of employees of the Škoda Auto a.s. sales network		
SUPERVISOR	Ing. Iveta Němečková Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM – Department of Marketing and Management	YEAR	2024
NUMBER OF PAGES			
	55		
NUMBER OF PICTURES			
	2		
NUMBER OF TABLES			
	2		
NUMBER OF APPENDICES			
	1		
SUMMARY	<p>The bachelor thesis deals with the topic of training of employees of the sales network in Škoda Auto a.s. The aim of the thesis is to analyze the methods and processes occurring in the company and to propose processes whose implementation will contribute to the increase of qualification in the company.</p> <p>In the theoretical part, it mainly deals with the topic of training and development in organizations, describing the form and methods of training and new trends of today. The practical part examines the current system of non-technical sales training. To achieve the aim of the bachelor thesis, the research method of guided structured interview with trainers involved in non-technical training was chosen.</p> <p>The result of the thesis is a thorough description of the non-technical training of the sales network at Škoda Auto a.s. and the proposal of improvement processes that will lead to an increase in the qualification of the sales network employees.</p>		
KEY WORDS	Education, forms and methods of education, learning, training, non-technical training, sales network, upskilling.		