

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

2012 – 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jaroslav Souček

**Význam a role interních lektorů a trenérů v bankovním
call centru**

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce:

Ing.Petr Tiefenböck

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED
STUDIES

2012 - 2014

DIPLOMA THESIS

Jaroslav Souček

**The importance and role of internal lecturers and
trainers in the banking call center**

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing.Petr Tiefenböck

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Hradci Králové dne 29.1.2014

Jaroslav Souček

Poděkování

Chtěl bych poděkovat především své rodině za podporu a zázemí, které mi po celou dobu studia poskytovala.

Anotace

Diplomová práce se zabývá popisem a analýzou rolí, významu a prací členů vzdělávacích týmů, tj. interních lektorů a trenérů ve vybraném bankovním call centru včetně teoretického vymezení pojmů a poznatků v oblasti profesního a firemního vzdělávání. Vedle této teoretické části obsahuje rovněž praktický výzkum, jehož předmětem je vzdělávací proces ve firmě. Výstupem a cílem je formulace efektivnějších přístupů a procesů v oblasti lektorské a trenérské práce a jejich možná aplikace do přímé praxe.

Klíčové pojmy

Cíle vzdělávání, formy vzdělávání, firemní vzdělávání, interní lektorská síť, metody vzdělávání, plán vzdělávání, proces vzdělávání, školení, trénink, vzdělávání, rozvoj lidských zdrojů, řízení kariéry, systém vzdělávání.

Annotation

Diploma thesis deals with the description and analysis of the role and importance of the work of members of educational teams, i.e. internal lecturers and trainers in the selected bank call center, including definitions and theoretical knowledge in the field of professional and corporate training. In addition to this theoretical part also contains practical research, the subject of which is the educational process in the company. The output and the goal is the formulation of more effective approaches and processes in teaching and coaching job, established in direct practice.

Key words

Career management, corporate training, education system, human resource development, learning, lecturing internal methods of education, network, objectives of education, the process of education, training, training plan.

OBSAH

ÚVOD	9
------------	---

TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ V OBEČNÉM KONTEXTU	11
1.1 Základní vymezení pojmu vzdělávání.....	11
1.2 Vzdělávání a učení.....	12
1.3 Hlavní pojmy z oblasti vzdělávání.....	13
1.4 Druhy vzdělávání.....	14
2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	18
2.1 Definice firemního vzdělávání.....	18
2.2 Dělení firemního vzdělávání.....	18
2.3 Kompetence ve firemním vzdělávání.....	21
2.4 Systematický přístup k firemnímu vzdělávání.....	28
2.5 Metody vzdělávání pracovníků	32
3 KLÍČOVÉ SUBJEKTY VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ	36
3.1 Účastníci.....	36
3.2 Vzdělavatelé	39
3.3 Lektor	41
3.4 Trenér a kouč.....	43
3.5 Lektor dalšího vzdělávání – Kritéria.....	45

PRAKTICKÁ ČÁST

CÍL VÝZKUMU.....	49
4. PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	49
4.1 Československá obchodní banka, a. s.	49
4.2 Klientské centrum ČSOB, a.s.	52
4.3 Systém vzdělávání a řízení znalostí v Klientském centru ČSOB.....	55
4.3.1. Systém interního školení.....	56

4.4	Koncepce vzdělávání Klientského centra ČSOB, a.s.	61
5.	ZKVALITNĚNÍ PRÁCE INTERNÍCH LEKTORŮ A TRENÉRŮ.....	63
5.1	Metoda výzkumu.....	63
5.2	Stanovení hypotéz.....	63
5.3	Časová organizace a etapy výzkumu.....	64
5.4	Představení vzorku respondentů a účastníků výzkumu.....	65
6.	INTERPRETACE A VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ.....	67
6.1	SWOT analýza.....	67
6.2	Analýza hodnotících formulářů vzdělávací akce.....	68
6.3	Výsledky dotazníkového šetření č. 1.....	69
6.4	Výsledky dotazníkového šetření č. 2.....	71
7.	NÁVRHY OPATŘENÍ A DOPORUČENÍ ZMĚN.....	75
	ZÁVĚR.....	78
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	82
	SEZNAM PŘÍLOH.....	83

ÚVOD

V úvodu diplomové práce dovoluji blíže osvětlit důvody, které vedly autora k výběru zvoleného tématu, dále ve stručné zkratce popsat řešenou problematiku a vymezit cíle, jejichž naplnění bude mít pozitivní a efektivní dopad v přímé firemní praxi a reálném provozu.

Téma význam a role interních lektorů a trenérů ve vybraném bankovním call centru je téma, které v sobě zahrnuje a skrývá tři základní široké oblasti, tři svébytné obory a to: firemní nebo také podnikové vzdělávání, obor bankovníctví nebo také finančnictví a obor call center nebo také kontaktních center. Všechny tyto tři zmíněné obory provázejí a prolínají se s více než dvacetiletou profesní dráhou autora. Dvacet jedna let pracuje v bankovníctví, konkrétně ve finanční skupině Československé obchodní banky, z toho deset let v jejím call centru (Klientské centrum ČSOB, a.s.) a zhruba posledních pět let se zabývá interním vzděláváním. Z toho je tedy patrné, že výše zmíněné téma diplomové práce se autora více než dotýká a úzce souvisí s jeho profesí. V současnosti působí na pozici manažera útvaru Řízení znalostí a vzdělávání Distribuce, který se skládá kromě jiného z interních lektorů a trenérů a který je zodpovědný také za vzdělávání dvou distribučních sítí: poboček Era finančních center a Klientského centra ČSOB. A právě proces řízení znalostí a vzdělávání v Klientském centru zde bude zdůrazněn a popsán, především pak z pohledu práce interních lektorů a trenérů a jejich významu.

Ještě předtím, než přejdeme přímo k tomuto tématu, zmíníme krátce obor bankovních call center. Jedná se totiž o oblast, která má určitá specifika a v mnoha směrech je velmi unikátní a odlišná od prostředí fyzické distribuční prodejní sítě. Obecně strategie call center je založena na maximální možné dosažené efektivitě, obzvláště pak v oblasti řízení výkonu. Jejich hlavním posláním je v první řadě efektivní odbavení klientských interakcí s adekvátním počtem pracovníků, kdy na prvním místě hraje roli nákladovost. U bankovních call center se k těmto tvrdým kvantitativním parametrům navíc přidává nutnost zachování očekávané kvality a vysoké informační hodnoty poskytovaných služeb, která klade nemalé nároky na odborné znalosti a dovednosti obsluhujících klientských pracovníků. A to je možné nastavit, rozvíjet a udržovat jedině díky dobře fungujícímu a promyšlenému firemnímu vzdělávacímu procesu, který v sobě musí reflektovat a akcentovat potřeby reálného provozu a musí mu být dokonale přizpůsoben.

Nejefektivnější cestou jak toto naplnit je zabezpečit vzdělávání vlastními zdroji, tzn. prostřednictvím interních lektorů a trenérů. A kvalitní školení a vzdělávání rovná se kvalitní práce vzdělavatelů. Kvalitní zaškolení a vzdělávání zaměstnanců, tj. kvalitní práce interních lektorů a trenérů se pak samozřejmě zásadním způsobem otiskuje a propisuje do požadovaných znalostí a dovedností klientských pracovníků, tím pádem do kvality poskytovaných služeb klientům. Proto se diplomová práce zaměřuje právě na jejich práci – práci interních lektorů a trenérů, kteří jsou nositelé, realizátoři a zároveň distributoři firemního vzdělávání. Cílem je pak zdokonalit, zlepšit a zefektivnit jejich práci.

Diplomová práce se zabývá popisem a analýzou rolí, významu a prací členů vzdělávacích týmů, tj. interních lektorů a trenérů bankovního call centra včetně teoretického vymezení pojmů a poznatků v oblasti profesního a firemního vzdělávání. Vedle této teoretické části obsahuje rovněž praktický výzkum, jehož předmětem je vzdělávací proces v konkrétní organizaci, v Klientském centru ČSOB, a.s.. Výstupem a cílem je formulace efektivnějších přístupů a procesů v oblasti lektorské a trenérské práce a jejich možná aplikace do přímé praxe.

Práce je uspořádána tak, že je rozdělena nejprve na teoretickou část a na ní navazuje část praktická, jejíž obsahem je vlastní výzkum ve zmíněné organizaci. Na závěr dojde k formulaci návrhů opatření, vedoucích k naplnění vytčeného cíle.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ V OBECNÉM KONTEXTU

1.1 Základní vymezení pojmu vzdělávání

Máme-li teoreticky obsáhnout a vymezit téma významu a rolí interních lektorů a trenérů v bankovním call centru je nutné zasadit ho nejprve do širšího, obecného rámce a kontextu. Interní lektoři a trenéři – jako zástupci kategorie vzdělavatelů - jsou totiž jednou z klíčových částí širokého pojmu Vzdělávání, resp. jeho podmnožiny zvané Firemní vzdělávání.

Co je to vzdělávání? Jak ho definují jednotlivé „spřízněné“ obory a vědní disciplíny? A kde jinde začít než u Andragogiky, tj. vědy, která se primárně a výsostně zabývá vzděláváním dospělých a kde se proto dá očekávat, že právě její definice a vymezení pojmů bude nejpregnantnější a nejužitečnější.

Andragogický slovník (Průcha, Veteška 2012, s.274) formuluje pojem vzdělávání ve dvou obsahových rovinách. V té první praví, že „vzdělávání je to, co se označuje termínem edukace, tedy proces řízeného učení a vyučování, k němuž dochází typicky v edukačním prostředí školy nebo v jiném edukačním prostředí (např. v rámci podnikového vzdělávání, zájmového vzdělávání dospělých aj.)“

A v druhém plánu nahlíží vzdělávání z pohledu společnosti, kdy říká, že je podmínkou jejího přežití a vývoje. Doslovná - a výstižná – citace zní: „Bez kontinuálního vzdělávání zasahujícího každou novou generaci by se společnost nemohla udržet a zdokonalovat“ (Tamtéž, s.274). S touto větou nelze nesouhlasit a to obzvláště v dnešní době, kdy žijeme v tzv. moderní společnosti, kterou známý polský sociolog Z.Bauman nazývá „tekutou modernitou“ a kdy je více než kdy jindy patrné, že každý jedinec je sám zodpovědný za své jednání a chce-li uspět v dnešním světě globalizace a překotného vývoje, musí se celý svůj život bez přestání a kontinuálně vzdělávat a učit se. Bez toho není schopen naplňovat očekávání, která generuje dynamický pracovní trh a zastávat tak adekvátní role a pozice. V některých odborných publikacích se v této souvislosti hojně operuje s pojmem „znalostní společnost“.

1.2 Vzdělávání a učení

Vedle pojmu vzdělávání se často setkáváme také s pojmem učení . Pro laickou veřejnost je termín vzdělávání mnohdy splývající s termínem učení a hranice mezi nimi nedokáží přesně vymezit. Pojďme si proto nyní pro přesnost najít definice, které pojem učení popíší a ozřejmí.

Dle Atkinsonové v knize Psychologie (2003, s.234) “učení může být definováno jako relativně trvalá změna chování, která vyplývá ze cvičení. Nezahrnujeme sem změny chování způsobené zráním nebo odpovídající pouze dočasnému stavu organismu.“

Rozlišujeme **čtyři základní druhy učení**:

- **Habituační,**
- **Klasické podmiňování,**
- **Operantní podmiňování,**
- **Komplexní učení.**

Habituační je nejjednodušší druh a jde o učení vedoucí k tomu, abychom ignorovali podnět, který je pro nás známý a nemá vážné následky (např. naučení se ignorovat tikot nových hodin).

Klasické podmiňování zahrnuje tvorbu asociací, tj. učení, že určité události patří k sobě. Organismus se učí, že jedna událost následuje po druhé.

Operantní podmiňování znamená, že organismus se učí, že reakce, kterou učiní, bude mít určité důsledky.

Komplexní učení zahrnuje mimo tvorby asociací ještě něco navíc a to např. používání určité strategie při řešení problému nebo vytváření mentálních map prostředí, ve kterém se jedinec nachází.

Vedle těchto čtyř základních druhů existují ještě další jako je např.: **Imprinting, modelování, imitace a zástupné učení** (Tamtéž, s,235).

Poté, co jsme si definovali oba dva pojmy, tj. vzdělávání a učení, můžeme je nyní uvést do vzájemné souvislosti. Jednoduše řečeno: učení je součástí širokého procesu zvaného vzdělávání.

1.3 Hlavní pojmy z oblasti vzdělávání

Nyní se zaměříme na další hlavní pojmy a termíny ze široké oblasti vzdělávání, jejichž vysvětlení je důležité pro jeho pochopení a pregnantní popis. Mužík (2012, s.23-35) vymezuje a určuje ve své knize tyto pojmy a my si nyní některé vybrané a související s touto prací zde uvedeme.

Podle Mužíka (2012, s.23) **vzdělávání** je institucionalizovanou činností zaměřenou na získávání informací, vědomostí, dovedností, návyků či odborných kompetencí. Nechápe je jen jako prostředek k získání kvalifikace k profesi. Jeho cílem je především osobnostní rozvoj a růst, zapojení do společnosti cestou předávání kulturního a společenského dědictví, sdílením určitých společných hodnot a formování člověka k sebeuvědomění, odpovědnosti a uplatňování lidských práv. Tento proces začíná převážně v institucích školního vzdělávání a má kromě vzdělávání i výchovný efekt .

Odborné vzdělávání pak představuje formování specifických vědomostí, znalostí, dovedností a způsobu chování a jednání vztahujícího se přímo k určité profesi nebo pracovní pozici a tvoří jednotu formalizované (institucionalizované vzdělávání) a neformalizované (praxe a samoučení) složky.

V rámci pojmu **celoživotní vzdělávání** dále říká, že toto představuje zásadní změnu pojetí celého vzdělávání, protože každému člověku by měla být v současné společnosti poskytnuta možnost dále se vzdělávat v různých stádiích jeho vývoje, možnost realizovat přechody mezi vzděláváním, učením a zaměstnáním a možnost učení se až do úrovně osobnostních mezí.

Vedle těchto základních pojmů vymezujících obecně vzdělávání je pro detailnější vymezení zvoleného tématu vhodné uvést na následujících řádcích i další hlavní pojmy s tímto tématem souvisejícím.

Hlavní typy dalšího profesního vzdělávání (Mužík, 2012, s.26) jsou:

Další odborné vzdělávání,

Odborný trénink,

Kombinované vzdělávání,

Distanční vzdělávání.

Příčemž **dalším odborným vzděláváním** je dle Mužíka myšlen systém krátkodobějších studijních forem jako jsou kurzy, semináře a školení, který je prováděn jako přímá výuka a poskytuje odborně specializované vzdělávání odrážející aktuální potřeby dané profese či oboru. **Odborný trénink** je pak zaměřen především na rozvoj dovedností, kde se uplatňuje „učení akcí“ a individuální vedení jako je např. koučink. **Kombinované vzdělávání** je spojeno s pregraduálním a graduálním stupněm kvalifikačního vzdělávání na vysokých školách a distanční vzdělávání pak představuje „formu řízeného samostatného učení, v němž jsou lektori a účastníci odděleni v čase i prostoru. Výuková komunikace je realizována různými médii“ (Mužík, 2012, s.27).

Mezi další vybrané hlavní pojmy dle mého soudu je ještě nutno zařadit:

Produkt profesního vzdělávání, což je směs materiálních statků, kterými jsou myšleny výrobky a nemateriálních statků, pod kterými si můžeme představit služby. Je vždy zacílen na uspokojení potřeby profesního vzdělávání, ať už to jsou informace, vědomosti, dovednosti nebo návyky.

Výuka je komunikační proces mezi lektorem a účastníkem, během něhož dochází k výměně informací, vědomostí a dovedností. Může se tak dít jak napřímo, tj. verbálně a nonverbálně, tak i nepřímě, kdy se pak využívají elektronické kanály a moderní technologie.

Kvalifikace znamená profil přípravy na povolání v kombinaci s délkou praxe v oboru, ve kterém se daná profese nachází. Může být chápána jako určitý předpoklad k formování a rozvoji profesních kompetencí a vyskytuje se ve vztahu k určité konkrétní pracovní pozici.

Rozvoj osobnosti dotváří zvládnutí rolí v pracovním, ale i osobním životě a znamená osvojení si modelů žádaného jednání a chování. V této souvislosti se také používá zastřešující pojem edukace (Mužík, 2012, s. 26-33).

1.4 Druhy vzdělávání

Jak již bylo zmíněno v úvodu této práce učení a vzdělávání je pro člověka celoživotním procesem. Autoři Belz a Siegrist z tohoto pohledu dělí vzdělávání na tři základní typy (2001, s.17):

1) Školní vzdělávání,

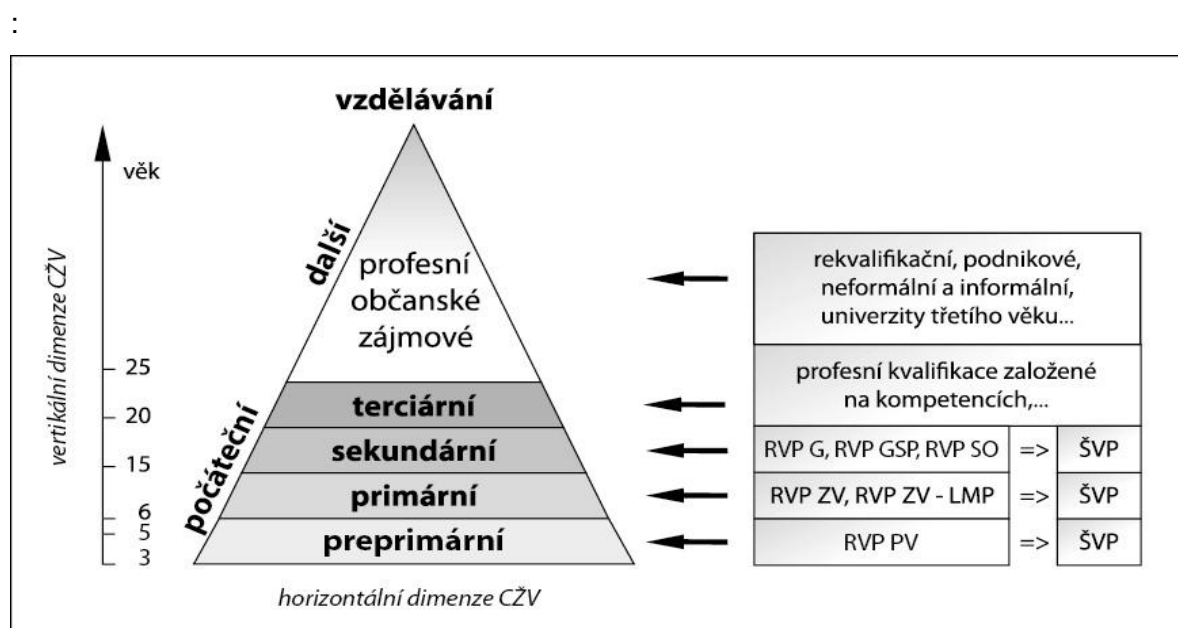
2) Podnikové vzdělávání,

3) Další vzdělávání.

Přičemž školní vzdělávání je dle jejich popisu uskutečňováno v prvních desetiletích života člověka, kdy je vychováván prostřednictvím zařízení, jako jsou mateřské školy, základní školy a další vzdělávací instituce. Pro ty platí státní normy a obsah vzdělávání je prostřednictvím zákonů a nařízení podřízen právnímu řádu. Také pro podnikové vzdělávání existují platné normy, předpisy profesních komor a odborových organizací. Forma a obsah dalšího odborného vzdělávání jsou ovlivňovány prostřednictvím různých směrnic a závěrečných certifikátů. Nezávislé další vzdělávání se uskutečňuje jen tam, kde si to jedinec může finančně dovolit (Tamtéž, s.19).

Mnohem – dle mého soudu – přesnější, detailnější a na poměry České republiky lépe aplikovatelné členění širokého pojmu vzdělávání popsal Veteška (Průcha, Veteška 2012, s.53) v Andragogickém slovníku viz obr. níže:

Obrázek 1: Pyramidální pojetí celoživotního vzdělávání



Zdroj: Veteška (2010)

Celoživotní vzdělávání je pro něho analogické s termínem **celoživotní učení**.

A říká, že jsou to: „veškeré účelné formalizované i neformální činnosti související s učením, které se průběžně realizují s cílem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů“ (Průcha, Veteška 2012, s.52).

Dále je rozčleňuje do dvou částí :

- **počáteční vzdělávání,**
- **další vzdělávání.**

Počáteční vzdělávání představuje první etapu celoživotního učení a zahrnuje v sobě základní, střední a terciární vzdělávání. Je tedy zřejmé, že se dotýká hlavně dětí a mládeže, v menším procentu však i dospělých a to v případech, kdy si doplňují formální stupně vzdělání. Po počátečním vzdělávání jednotlivci pak vstupují obvykle - v některých případech již po splnění povinné školní docházky - na trh práce.

Po první etapě, tj. po počátečním vzdělávání, následuje logicky etapa druhá, etapa dalšího vzdělávání.

Další vzdělávání probíhá po dosažení určitého stupně formálního, jinak řečeno školního, vzdělání a po prvním nástupu do pracovního procesu, po prvním vstupu na trh práce. Může být realizováno buď v institucích formálního vzdělávacího systému (na středních a vysokých školách), nebo v institucích mimoškolního neformálního vzdělávání. Je zaměřeno na různorodé spektrum vědomostí, dovedností a kompetencí důležitých pro uplatnění se jedince v osobním, občanském a pracovním čili profesním životě.

Dělíme ho na vzdělávání:

- **profesní**
- **zájmové**
- **občanské**

Význam dalšího vzdělávání pro člověka a pro společnost je natolik zásadní a výjimečný, že bylo zakotveno v zákonu č.179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání. Tím pádem se tak další vzdělávání stává rovněž zdrojem pro získání uznávaných kompetencí a kvalifikací, což řeší **Národní soustava kvalifikací** (Tamtéž, s.64).

V ní jsou popsány kvalifikace tak, aby byly srozumitelné pro zaměstnavatele i pracovníky a slouží lidem, kteří získali profesní dovednosti nad rámec svého

původního vzdělání, ale nemají k tomu žádný doklad. Díky tomu se mohou nechat přezkoušet a získat certifikát o své odborné způsobilosti.

Další dělení vzdělávání, či učení se dospělých formuluje Beneš (2008, s.54), který ho dělí na organizované někým jiným, sebeorganizované a na různé druhy incidentního učení, které je součástí životních událostí a aktivit. Dále se člení na:

- **formální**
- **neformální**
- **informální**

„**Informální učení** v životních situacích, které pokrývá podle odhadů expertů asi 75% všeho lidského učení (Dohmen), probíhá vně formálních vzdělávacích organizací jako součást jiných činností. Jedná se o reflexivní zpracování zkušeností získaných v práci, v rodině, ve styku s jinými lidmi, o vyhodnocování vlastního jednání a situací nebo o vlastní „vzdělávací projekty“, např. když se učím tapetovat nebo pěstovat kaktusy. I toto učení může přejít v určité organizační formy jako kontraktní učení, diskuzní skupiny, poradenská tutoria atd.“ (Tamtéž, s.54).

Důležité je, že v mnoha zemích světa je možné tyto znalosti nechat ověřit a získat certifikaci. Důvodem k tomuto kroku je formalizace potřebné kvalifikace tam, kde je nedostatek kvalifikovaných pracovních sil.

Tolik k obecnému uvedení pojmu vzdělávání dospělých do širších souvislostí a nyní se již dále cíleně zaměříme a v mnohem větším detailu konkrétně obsáhneme téma **podnikové** neboli **firemní vzdělávání**, které cele pokrývá a neoddělitelně souvisí s tématem mé diplomové práce viz role a význam interních lektorů a trenérů.

2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

2.1 Definice firemního vzdělávání

Chce-li v dnešní turbulentní době uspět jakákoliv organizace, firma či společnost na trhu a plnit své vytyčené cíle, které se v podnikatelském světě pojí s dosahováním zisku a obsazením určité tržní pozice, musí nutně investovat do toho nejcennějšího co má a to jsou jejich pracovníci, lidské zdroje prostřednictvím rozvíjení jejich schopností, dovedností, vědomostí a kompetencí. Aby firma plnila cíle, které si předsevzala, musí totiž být schopnosti a dovednosti jejich pracovníků v požadované kvantitě a kvalitě, které deklarovala. A toho lze dosáhnou jedině jejich vzděláváním, tedy firemním vzděláváním.

Pojďme nyní popsat a rozkrýt, co nám říká teorie a odborné publikace o tématu firemního vzdělávání. Jako první použijeme opět výklad z Andragogického slovníku (Průcha, Veteška 2012, s.204), kde se praví, že firemní vzdělávání (synonymum podnikové vzdělávání) je „souhrn edukačních aktivit, které zajišťuje organizace. Cílem je doplnit (rozšířit, prohloubit či zvýšit) nebo změnit kvalifikaci pracovníků. V praxi podnikového vzdělávání je záměrem odstranit rozdíl mezi aktuální (subjektivní) kvalifikací pracovníků a požadavky, jež jsou na ně kladeny v rámci plnění pracovních činností.“

Z důvodu přehlednosti budeme v celé práci nadále používat již jen pojem firemní vzdělávání (Jak je uvedeno výše: v odborné literatuře se operuje jak s pojmem podnikové, tak i firemní vzdělávání; obojí je správné, jedná se o synonymum).

2.2 Dělení firemního vzdělávání

Firemní vzdělávání můžeme dělit do dvou rovin:

- **trénink**
- **rozvojové aktivity.**

Příčemž **tréninkem** rozumíme výcvik či vzdělávací akce, zaměřené na získávání a rozvíjení odborných, specifických kompetencí, tj. znalostí, dovedností, postojů a chování, které jsou nezbytné pro odpovídající výkon.

Rozvojovými aktivitami je myšleno zaměření se na budoucí požadavky trhu práce a možnosti uplatnění ve firmě, tj. řízení jejich profesní kariéry.

Výcvik je pak „považován za součást procesu vzdělávání a je charakterizován jako specifický a především zaměřený na „získávání a zdokonalování dovedností, a to v procesu osvojování různých zdrojů způsobilosti, nácviku potřebných činností a jejich výkonu se supervizorem, který poskytuje zpětnou vazbu o úrovni výkonu a o možnostech jeho zdokonalení“ (Tureckiová, 2009, s. 70) chápe výcvik jako prakticky zaměřený vedoucí k osvojování dovedností, které mohou pracovníci aktuálně využívat ve své pracovní pozici. Také vedou k považovaným změnám chování a jednání, do něhož se promítají i změny v pracovních postojích“ (Veteška, 2010, s.20).

Rozvoj je v této souvislosti myšlen jako proces, který je zaměřený na větší a širokou oblast způsobilostí a to jak koncepčních, metodických, vůdcovských a řídicích, tak i na rozvíjení specializovaných profesních kompetencí. Je samozřejmé, že rozvoj jednotlivých pracovníků je orientován se zřetelem na potřeby firmy a na zajištění jejího budoucího úspěšného fungování.

Je nutné podotknout, že v praxi a reálném provozu se obě roviny prolínají a kombinují. Ale na druhou stranu např. v malých (mnohdy rodinných) firmách a podnicích, které uvažují v krátkodobém horizontu se rozvojovými aktivitami nezabývají a bohužel jim nevěnují takovou pozornost, jakou by si zasloužily.

Chceme-li oblast firemního vzdělávání přesněji a detailněji rozčlenit a obsáhnout vše, co v sobě zahrnuje, můžeme definovat, že

Firemní vzdělávání zahrnuje:

- 1. Vzdělávání a rozvoj pracovníků**
- 2. Normativní vzdělávání (povinné, vyplývající z právních předpisů)**
- 3. Doplnění kvalifikace**
- 4. Změna kvalifikace (rekvalifikace)**
- 5. Individuální rozvoj pracovníků**

V praxi firemní vzdělávání nejčastěji reprezentuje rozšíření kvalifikací pracovníků, rozvoj manažerů a rozvoj pracovníků s vysokým potenciálem, v tomto případě pak mluvíme o talent managementu.

Firemní vzdělávání zajišťují buď interní lektoři a trenéři nebo externí vzdělavatelé. V reálné praxi to bývá tak, že střední a velké podniky využívají vlastní zdroje, tj. interní lektory a trenéry, malé firmy pak využívají externisty.

Jediným a zásadním faktorem tohoto dvojího přístupu je hledisko finanční efektivity. Malé organizaci o velikosti 10-15 pracovníků se samozřejmě finančně nevyplatí mít vlastního vzdělavatele.

Definovali jsme, co vše v sobě zahrnuje firemní vzdělávání a nyní se zaměříme na fázování, cykly firemního vzdělávání. Obecně se dá rozdělit do čtyř na sebe navzájem navazujících etap.

Etapy firemního vzdělávání:

- 1. Identifikace vzdělávacích potřeb**
- 2. Plánování vzdělávacích akcí**
- 3. Realizace vzdělávání**
- 4. Měření a hodnocení efektivity vzdělávání**

V rámci firemního vzdělávání se uplatňuje „mix různých androdidaktických metod a forem vzdělávání a učení dospělých“ (Průcha, Veteška 2012, s.204) .

Vedle pojmu firemní nebo podnikové vzdělávání se také můžeme často setkat s pojmem profesní vzdělávání. Tyto pojmy bývají laickou veřejností často nejasně vymezovány, spojovány či zaměňovány, proto bude vhodné pro vyjasnění a ozřejmění uvést zde také definici profesního vzdělávání, které je významově trochu odlišné a je zde důležité si uvědomit, že firemní vzdělávání je součástí celku zvaného profesní vzdělávání.

Profesní vzdělávání je součástí dalšího vzdělávání. „Zahrnuje všechny formy profesního vzdělávání a odborné přípravy v rámci počátečního, formálního vzdělávání

a všechny formy vzdělávání dospělých spojené s výkonem povolání či zaměstnání. Cílem je rozvíjet postoje, znalosti a schopnosti, požadované pro výkon určitého povolání. Na profesním vzdělávání se podílejí střední odborná učiliště, střední školy, vyšší odborné školy, vysoké školy atd. Absolvent získá podle zákona tzv. úplnou profesní kvalifikaci. Profesní vzdělávání realizují vzdělávací instituce, profesní sdružení ale i samy podniky“ (Průcha, Veteška 2012, s. 208-9).

Vedle těchto výše zmíněných definic, termínů a členění, kdy jsme vycházeli především z odborných knih autorů Vetešky, Průchy a Mužíka, považuji za - pro vytvoření si celistvého obrazu - pregnantnější a vhodné uvést zde i základní terminologii podle Bartoňkové (2010, s. 11), která mimo jiné vymezuje takto

Firemní vzdělávání

- je vzdělávání pracovníků ve firmě
- zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání
- zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace
- je součástí profesního vzdělávání
- je částí systému formování pracovních schopností člověka
- zahrnuje rozvoj kompetencí pracovníků

Dle jejího soudu je nejširším a současně nejjednodušším vymezením firemního vzdělávání tato definice: **Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí“.**

2.3 Kompetence ve firemním vzdělávání

Kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání a uplatnění metodiky řízení podle kompetencí představuje součást strategického rámce při plánování a realizaci firemního vzdělávání. Jedná se o oblast, která představuje v současné době jeden z možných nástrojů implementace a vyhodnocování firemního vzdělávání díky uplatnění principů metodiky řízení podle kompetencí. Kompetence a tvorba

kompetenčních modelů mohou být základní nástroje strategie firemního vzdělávání a aktuálně, především v posledních letech, se skutečně i stále častěji využívají v přímé praxi. Autory metodiky řízení podle kompetencí jsou J.Plamínek a R.Fišer a jde o metodiku, která řeší firemní problémy na úrovni kompetencí konkrétních pracovníků, kteří ve firmě pracují. Ve zkratce a velmi zjednodušeně lze napsat, že stěžejním bodem této metodiky je přístup k řízení firmy, který je založen na harmonii mezi světem lidských zdrojů a světem lidské práce. Vitalita firmy je podle této definice množinou kompetencí jejich pracovníků (Plamínek, 2005, s. 11).

Kompetenční přístup a kompetence se však netýkají jen úzce vymezené oblasti firemního vzdělávání, ale nabývají velkého významu i v celé široké oblasti pedagogiky a andragogiky.

Pojem kompetence se v pedagogice začal používat v souvislosti s analýzou a změnou obsahu cílů vzdělávání evropských školských systémů a je v souladu s evropským vývojem, kdy se vzdělávání snaží reflektovat nové společenské nároky na jeho úroveň a kvalitu a kdy význam stále roste a opírá se právě o rozvíjení klíčových kompetencí (Veteška, 2010, s. 75).

Vývoj pojmů kompetence a klíčové kompetence:

V českém jazyce má slovo kompetence význam:

1. *schopnost; zručnost; způsobilost, povolnost, kvalifikovanost*
2. *kompetentnost, příslušnost, pravomoc*

Ve světových jazycích jsou používány pro klíčové kompetence tyto názvy:

- AJ: key competences
- NJ: Schlüsselqualifikationen/kompetenz
- FJ: compétence

Přestože v současné době stále terminologie týkající se tohoto fenoménu v evropských kurikulích kolísá, doporučila skupina odborníků zabývajících se jedním ze strategických cílů lisabonského procesu v rámci Evropské komise jednoznačné užívání

pojmu **key competencies**, který označuje soubor vědomostí, dovedností a postojů. Toto doporučení je určeno členskými i kandidátskými zeměmi EU.

Definice kompetence.

Pojem **kompetence** můžeme tedy definovat jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů, činností a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.

Co jsou kompetence?

Dynamická kombinace kognitivních a metakognitivních dovedností, znalostí a porozumění, mezosobních, intelektuálních a praktických dovedností a etických hodnot... Některé kompetence se vztahují k oborové oblasti (k určité oblasti studia), jiné jsou všeobecné. Rozvoj kompetencí obvykle probíhá integrovaným a cyklickým způsobem. (*Glossary of Tuning Terms, 2006. In Národní soustava kvalifikací pro terciární vzdělávání - Úvod do diskuse. MŠMT 2008*).

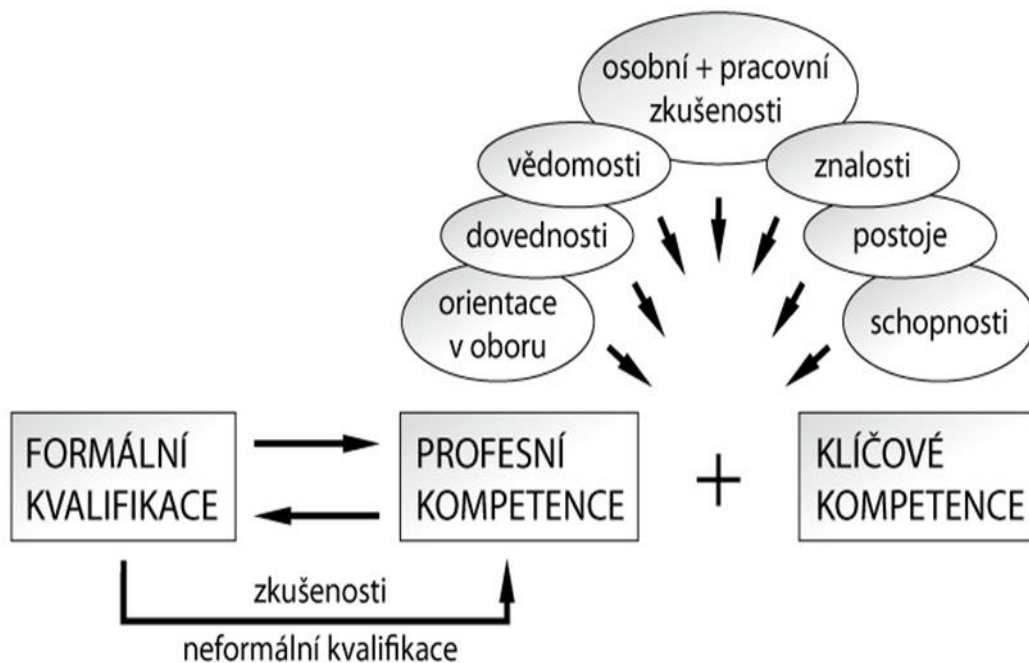
V souvislosti s pojmem kompetence je žádoucí si taktéž vydefinovat pojem kvalifikace, v rámci firemního vzdělávání často skloňovaný.

Pojem kvalifikace:

- Kvalifikace znamená formální výstup procesu hodnocení a uznání, který je obdržen, pokud kompetentní orgán určí, že jedinec dosáhl učebních výsledků, které odpovídají daným standardům.
- Odborná profesní příprava. Soustava schopností (vědomostí, dovedn., návyků...) potřebných k získání oficiální způsobilosti k výkonu určité činnosti (povolání, funkce).

Následnou souvztažnost kompetencí a kvalifikací dokumentuje obrázek níže.

Obrázek 2: Nové pojetí kvalifikací založených na kompetencích:



Zdroj: Veteška a Tureckiová (2008)

Klíčové kompetence

Belz a Siegrist (2001, s. 28) je dělí na:

- schopnost komunikovat a kooperovat,
- schopnost řešit problémy a být kreativní,
- samostatnost a výkonnost,
- schopnost přijmout odpovědnost,
- schopnost přemýšlet a učit se,
- schopnost zdůvodňovat a hodnotit.

Struktura klíčových kompetencí:

1. Sociální kompetence

- schopnost práce v týmu; kooperativnost,
- schopnost čelit konfliktním a stresovým situacím,
- empatie,
- komunikativnost a komunikační dovednosti.

2. Kompetence ve vztahu k vlastní osobě

- kompetentní zacházení se sebou samým, s vlastní hodnotou,
- být svým vlastním manažerem,
- schopnost reflexe vůči sobě samému,
- vědomé rozvíjení vlastních hodnot,
- schopnost posouvat sám sebe, tj. motivovat a dále se rozvíjet.

3. Kompetence v oblasti metod

- plánovitě, se zaměřením na cíl uplatňovat odborné znalosti,
- vypracovávat tvořivé, neortodoxní řešení,
- strukturovat a klasifikovat nové informace,
- dávat věci do kontextu a poznávat souvislosti,
- kriticky přezkoumávat v zájmu dosažení žádoucích inovací a změn
- zvažovat šance a rizika.

V kontextu výše zmíněného je možné u **klíčových kompetencí** uvést, že:

- souhrnem kompetencí a spolupůsobením sociální, vlastní a metodické kompetence dospěje jedinec k optimální jednací kompetenci, jejíž projev může být v jednotlivých oblastech individuálně rozdílný;
- pomocí vyvinutých kompetencí je ve stejný okamžik vykonáván velký počet reakcí a funkcí; ty slouží k překonávání problémů nebo k pružnému přizpůsobení se změnám resp. požadavkům, se kterými se jedinec setkává v průběhu života;

- cesta klíčových kompetencí je celoživotní, resp. plynulý vzdělávací proces, sloužící k vývoji osobnosti a individuálnímu zvyšování jednacích kompetence; zahrnuje také celé spektrum „neodborných“ kvalifikací.

Obecný cíl vzdělávání podle kompetencí je, aby učící se jedinec byl schopen úspěšně (efektivně a smysluplně) zvládat nejrůznější situace a úkoly, které bude aktuálně či ve vzdálenější budoucnosti řešit a postupně se stával soběstačnějším při dosahování různých osobních i společenských cílů.

Lze ho použít pro kteroukoli součást kompletního cyklu celoživotního vzdělávání a učení a týká se v zásadě dvojího typu vzdělávacích situací – odstraňování deficitů „ve zdrojích“ kompetence (osvojování si těchto zdrojů především v primárním a sekundárním vzdělávání) a vytváření dalších typů kompetencí v procesech neformálního a informálního učení.

Evropský referenční rámec (*Klíčové kompetence pro celoživotní učení*) zahrnuje **osm klíčových kompetencí** (Veteška, 2010, s. 113):

1. komunikace v mateřském jazyce,
2. komunikace v cizích jazycích,
3. matematická kompetence a základní kompetence v obl. vědy a technologií,
4. kompetence k práci s digitálními technologiemi,
5. kompetence k učení,
6. kompetence sociální a občanské,
7. smysl pro iniciativu a podnikavost,
8. kulturní povědomí a chápání uměleckého vyjádření.

Pro příklad a představu zasazení do obecného vzdělávacího rámce uvádíme viz dále tabulku s přehledem klíčových kompetencí pro jednotlivé etapy vzdělávání.

Tabulka 1 : Přehled klíčových kompetencí pro jednotlivé etapy vzdělávání

Etapa	Etapa základního vzdělávání	Etapa vzdělávání na čtyřletých gymnáziích a na vyšším stupni víceletých gymnázií	Etapa středního odborného vzdělávání	Klíčové kompetence pro celoživotní učení – Evropský referenční rámec
Dokument	Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání (RVP ZV)	Rámcový vzdělávací program pro gymnaziální vzdělávání (RVP GV)	Rámcový vzdělávací program středního odborného vzdělávání	Doporučení Evropského parlamentu a Rady EU (2006/962/ES)
Označení klíčové kompetence	k učení	k učení	k učení	komunikace v mateřském jazyce
	k řešení problémů	k řešení problémů	k řešení problémů	komunikace v cizích jazycích
	komunikativní	komunikativní	komunikativní	matematická kompetence a základní kompetence v oblasti vědy a technologií
	sociální a personální	sociální a personální	personální a sociální	k práci s digitálními technologiemi
	občanská	občanská	občanské kompetence a kulturní povědomí	k učení
	pracovní	k podnikavosti	k pracovnímu uplatnění a podnikatelským aktivitám	sociální a občanské
	-	-	matematické	smysl pro iniciativu a podnikavost
	-	-	využívat prostředky informačních a komunikačních technologií a pracovat s informacemi	kulturní povědomí a vyjádření

Zdroj: Veteška (2010)

Na závěr této kapitoly si pojdme vydefinovat jaký je tedy **rozdíl mezi kompetencemi, klíčovými kompetencemi a kvalifikacemi?**

Co nejjednodušeji řečeno: klíčové kompetence jsou vlastně souborem jednotlivých kompetencí, kompetence je jedinečná schopnost člověka jednat v určitém kontextu a kvalifikace je formalizovaná kompetence k výkonu určité profese.

2.4 Systematický přístup k firemnímu vzdělávání

Aby bylo firemní vzdělávání co nejefektivnější a docílilo toho výsledku, kterého organizace ke splnění svých cílů vyžaduje, musí být pojato systémově, komplexně a plánovitě. Nutností je jeho dobrá organizace.

Je-li tomu skutečně tak, potom lze popsat firemní vzdělávání jako neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, sledující cíle podnikové strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Jimi se rozumí především existence skupiny či skupin pracovníků, iniciujících podnikové vzdělávání a zajišťujících jeho odbornou a organizační stránku. Důležitá je i existence standardních i speciálních školicích programů, přiměřeně vybavených školicích zařízení (pro školení mimo pracoviště) či vhodných podmínek (pro školení na pracovišti). Je třeba mít i vlastní či smluvně zajištěné externí školitele, popřípadě mít alespoň představu, jakým způsobem se bude školení zabezpečovat v případě, že podnik nemá vlastní vhodné vybavení.

Cyklus firemního vzdělávání:

- **identifikace potřeby vzdělávání**
- **plánování vzdělávání**
- **realizace vzdělávání**
- **hodnocení vzdělávání**

Vlastní cyklus logicky začíná **identifikací potřeby** formování pracovních schopností pracovníků podniku (používá se i termín identifikace potřeby vzdělávání). Následuje fáze **plánování vzdělávání** během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se školení bude týkat, oblastí, obsahu a metod školení,

apod. Třetí fází cyklu je vlastní proces školení, tedy **realizace vzdělávacího procesu**. Protože podnikové vzdělávání pracovníků bývá dosti nákladnou záležitostí, musí se podnik pochopitelně zajímat, do jaké míry byly stanovené cíle vzdělávání splněny a jak se přitom osvědčily nástroje, metody použité ve vzdělávání pracovníků. Proto následuje fáze **vyhodnocování výsledků vzdělávání** a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. V této fázi se objevují skutečnosti, ke kterým se pak přihlíží v dalším cyklu, především pak ve fázi identifikace potřeby vzdělávání a plánování vzdělávání (Koubek, 1998, s. 213-214).

Při identifikaci potřeby vzdělávání se postupuje tak, že se analyzuje škála údajů získaných jak z běžného informačního systému organizace, tak i ze zvláštních šetření.

Nejčastěji hovoříme o třech skupinách údajů:

- **Celopodnikové údaje (organizační analýza)** - cíle organizace a podnikové plány, údaje o struktuře organizace, jejím programu činnosti, odpovídajícím trhu, zdrojích (finanční, lidské). Údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby, o pracovní neschopnosti pro nemoc či úraz, o absenci, atd.
- **Údaje o pracovním místě (analýza práce)** - popisy pracovních míst a jejich specifikace, ale také informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů, konzultace s vyššími manažery, atd.
- **Údaje o pracovníkovi (analýza na úrovni jednotlivců, analýza osob)**
 - údaje, které je možno získat např. ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, kvalifikaci a absolvování vzdělávacích programů atd.

Tyto údaje umožňují udělat si přehled o disproporci mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků organizace na jedné straně a požadavky organizace na straně druhé. Na jejich základě se pak analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků organizace.

Obvykle se přitom používají tyto **metody**:

- **Analýzy statistických** nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných **údajů** o organizaci, pracovních místech a jednotlivcích.
- **Analýzy dotazníků** či jiných forem průzkumů názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání.

- **Analýzy informací** získaných od vedoucích pracovníků - potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených.
- **Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu** jednotlivých pracovníků.
- **Monitorování** výsledků porad a diskusí

Následující plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit firmy určených k realizaci, sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků.

Proces tvorby plánu vzdělávání se skládá z těchto fází (Vodák - Kucharčíková, 2011, s. 97):

- **Přípravná fáze** - zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů.
- **Realizační fáze** - představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí jednotlivých témat. Jde zde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na počátku této fáze jsou stanovené vhodné formy, metody a techniky vzdělávání, eventuálně speciální didaktické postupy.
- **Fáze zdokonalování** - jde v ní především o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání. Patří sem ale i například prověřování informovanosti účastníků o vzdělávací akci, úrovně organizačního zajištění, ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů.

Plán obsahuje odpovědi na otázky (Vodák - Kucharčíková, 2011, s. 97):

- Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit?
- Jaká bude cílová skupina účastníků?
- Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?

- Která vzdělávací instituce bude zvolena? (Je-li vzdělávání realizováno pomocí externí organizace.)
- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?
- Kde se vzdělávání uskuteční?
- Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávací akce a celého plánu vzdělávání?
- Jaké jsou náklady na vzdělávání?

Další fáze ,tj. samotná realizace je tvořena faktory, které pak ovlivňují podstatným způsobem podobu realizace vzdělávací akce. Jsou to:

- Cíle
- Program
- Motivace
- Účastníci
- Vzdělavatelé (lektori, trenéři,...)

Dále je nutné k nim přidat ještě organizační a finanční zabezpečení celé vzdělávací akce, které se prolíná všemi fázemi realizace, kterými jsou:

- **Fáze přípravy** - potřeba připravit lektora, učební materiály a pomůcky. Je třeba připravit také účastníky a celou akci organizačně zajistit.
- **Vlastní realizace** - začíná příjezdem lektora na místo konání. Zahrnuje v sobě zahájení, monitorování dění a průběhu, případně řešení nenadálých situací atd.
- **Fáze transferu** - první dny po kurzu, kdy je třeba například zpracovat to, co bývá nazýváno „databankou know-how“ (tj. souborem nejrůznějších poznatků, které vznikají během kurzu, zpracování fotodokumentace z kurzu, videozáznamů...).

Následuje **vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu**, které obsahuje stanovení kritérií hodnocení, vzdělání je jako všechny kvalitativní procesy obtížně kvantifikovatelné.

Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení (Koubek, 2010, s. 231-232):

- Zkoumá se, zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje, tj. metody školení, technické vybavení, časový plán, ale i obsahová stránka školení.
- Zkoumá se odezva, postoje a názory u samotných školených pracovníků (zdá se, že jde o nejčastěji používanou metodu získávání podkladů pro hodnocení, a to navzdory nebezpečí mnohdy značného subjektivního zkreslení).
- Zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností. Zpravidla se k tomu používá testování školených osob bezprostředně po ukončení vzdělávání.
- Zkoumá se, do jaké míry vyškolení pracovníci uplatňují v praxi, tj. při vykonávání své práce, znalosti a dovednosti, na které se vzdělávání zaměřovalo, jak se změnilo jejich pracovní chování.

2.5 Metody vzdělávání pracovníků

Množství metod využívaných a využitelných ve firemním vzdělávání pracovníků je poměrně velké. Není tedy divu, že je opravdu velmi důležitá správná orientace v tom, na základě čeho danou metodu pro příslušnou vzdělávací akci zvolíme a podle jakých kritérií můžeme metody klasifikovat.

Mezi nejčastěji uváděné **klasifikace metod vzdělávání** patří :

- obecná klasifikace,
- klasifikace používaná ve vzdělávání dospělých,
- klasifikace dle přístupu (lektor/účastník),
- klasifikace dle vztahu k praxi dospělého účastníka výuky,
- klasifikace dle míry participace účastníka,
- klasifikace dle typu výuky,
- klasifikace dle formy pomoci účastníkovi v procesu učení,
- klasifikace dle intenzity inovace obsahu vyučování,

Již zmíněnou rozmanitost vzdělávacích metod dokladují podle Koubka (2010, s. 221-228) příklady metod vzdělávání:

- **Instruktáž při výkonu práce** - zacvičení nového či méně zkušeného zaměstnance vedoucím či zkušenějším pracovníkem, který předvádí správný pracovní postup.
- **Koučink** - jedná se o dlouhodobější proces soustavného instruování, podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce
- **Mentoring** se liší od koučinku tím, že školený přebírá část iniciativy a má možnost si sám vybrat svého mentora, který mu radí, stimuluje jej, usměrňuje a vzdělávacím procesem provází.
- **Counselling** spočívá ve vzájemných konzultacích vzdělaného a vzdělavatele.
- **Asistování** - školený je přidělen jako pomocník ke zkušenému kolegovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům až do doby, kdy je schopen vykonávat práci zcela samostatně.
- **Pověření úkolem** - vzdělaný je pověřen splnit úkol, k němuž má vytvořeny všechny podmínky a předpoklady, je monitorován pověřeným kolegou.
- **Rotace práce** je metoda, při níž je zaměstnanec po určitou dobu pověřen různými pracovními úkoly z oblastí různých částí firmy.
- **Pracovní porady** - během pracovních porad, konaných v pravidelných intervalech, se jednotliví pracovníci seznamují s problémy a fakty, sdělují si zkušenosti a názory na diskutovaná témata.
- **Přednáška** je jednosměrný komunikační proces, při němž školený zaměstnanec vstřebává předkládané informace. Jde o jednostranný tok informací.
- **Přednáška spojená s diskuzí** rozšiřuje předešlou metodu o možnost aktivní účasti školeného na vzdělávacím procesu. Jedná se o obousměrnou komunikaci se zpětnou vazbou.

- **Demonstrování** zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem a užívá hojně audio-vizuální techniky.
- **Případové studie** - popis nějaké konkrétní události či problému, který školená skupina následně analyzuje za účelem odhalení příčiny a podstaty problému a návrhu účinného řešení.
- **Workshop** nebo-li skupinové cvičení je obdobný případové studii, ale klade větší důraz na týmové a komplexnější řešení.
- Při **brainstormingu** je moderátorem apelováno na každého jednotlivce ve skupině, aby navrhl vlastní způsob řešení daného problému. Následně je uspořádána diskuze, při níž se společně hledá neoptimálnější řešení.
- **Simulace** je metodou kombinující případové studie a hraní rolí, aby bylo docíleno co největší míry realismu.
- **Hraní rolí** je metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, kteří předvádějí nějakou zadanou situaci a berou na sebe role postav zapojených do této situace.
- **Assessment centre** (nebo také development centre), česky pak diagnosticko-výcvikový program, školená osoba plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce manažera.
- **"Outdoor training/learning"** – probíhá většinou v přírodě. Hojně užívá her a pohybových aktivit, při kterých dochází k rozvinutí manažerských dovedností, skupinové komunikace, spolupráci a umění orientovat se v neznámých situacích.
- **Distanční vzdělávání** umožňuje jednotlivcům učit se ve svém volném čase, doma a na vysokých školách, které tuto formu studia poskytují.
- **Učení se akcí** je metodou, která pomáhá rozvíjet schopnosti učení se přímo z každodenních problémů, jež je třeba analyzovat..
- Metoda **prezentace** vizuálních informací pomocí video techniky bývá doplňována komentáři školitele, aby podpořil zpětnou vazbu a komunikaci oběma směry.
- **Interaktivní video** kombinuje předchozí video metodu s využitím nejmodernější výpočetní techniky.

- **E-learning** je moderní formou vzdělávání, při které počítače umožňují simulovat pracovní situaci.
- **Multimediální vzdělávání** využívá vzájemného propojení audio a video techniky, animací, fotografií a textu.

Budeme-li brát v potaz hlavní zaměření této práce, kterým je svět interních lektorů a trenérů bankovního call centra, potom lze z výše uvedených metod na základě praxe vybrat ty nejfrekventovanější a nejpoužívanější. Jsou jimi koučing nebo trénink a přednáška čili školení, které se využívají při vstupním a průběžném školení a doškolování pracovníků v organizaci.

Je patrné v dnešní praxi firemního vzdělávání, že typy organizačních forem vzdělávání je těžké a problematické jednoznačně terminologicky vymezit, mnohdy se totiž rozdíly mezi nimi stírají či překrývají a stává se, že každá organizace používá jiné názvy pro v podstatě identickou činnost.

O přesnější vymezení se pokusil Plamínek (2010, s. 40) a popsal je jako

Šest základních forem vzdělávání dospělých:

- **Školení**
- **Trénink**
- **Konzultace**
- **Koučování**
- **Učení z výkonu učitele**
- **Učení z výkonu vlastního**

Toto členění nejvíce odpovídá aktuální situaci v praxi firemního vzdělávání větších bankovních call center, tj. těch, která využívají vlastní vzdělavatele, tj. interní lektory a trenéry.

3 KLÍČOVÉ SUBJEKTY VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

Poté, co jsme si v širokém a obecnějším kontextu popsali a vymezili oblast vzdělávání a jeho podmnožin, kterými jsou vzdělávání dospělých a firemní vzdělávání, přejdeme nyní k samotným subjektům procesu vzdělávání. Jsou to lidské a zároveň klíčové subjekty – **účastníci a vzdělavatelé**.

3.1 Účastníci

Obecně lze jednoznačně vymezit, kdo je účastníkem vzdělávání dospělých, potažmo firemním vzdělávání. Je jím **dospělý jedinec**.

Z pohledu andragogiky dospělý není izolován od svých rolí v pracovním, společenském a privátním životě, není tedy redukován na „žáka“. Vzdělávání mu pomáhá zvládat nároky života, nesnaží se ale vytvářet jeho osobnost. (Beneš, 2008, s. 37).

A právě proto musí vzdělávání dospělých respektovat vnitřní podmínky vzdělávaných účastníků, tedy dospělých účastníků.

Dospělí účastníci vzdělávání mají některé specifické charakteristiky:

- mají méně času a jsou snáze unavitelní,
- myšlení je méně pružné, ale bohatší o mnoho zkušeností,
- abstraktní výuka je unavuje, dávají přednost praktickým aplikacím.

Při plánování a uskutečňování vzdělávacích aktivit pracovníků by se měly zohlednit tyto

specifické obecné charakteristiky:

- Všichni účastníci vzdělávacího procesu potřebují ve svých vztazích v rámci procesu výuky potvrzovat svoji dospělost.
- Dospělí účastníci nepřestávají růst, rozvíjet se a učit se.

- Každý posluchač přináší do procesu vzdělávání své zkušenosti, dříve získané vědomostí i emocionální stanoviska.
- Dospělí obvykle přistupují ke vzdělávání s vytyčenými cíli.
- Dospělí přicházejí do kurzů i s určitými očekáváními, týkajícími se samotného procesu vzdělávání.
- Dospělí jsou ovlivňováni určitým sociálním prostředím, které modifikuje jejich požadavky na vzdělávání. Konkrétní vzdělávací cíle a programy by měly tyto zvláštnosti respektovat.
- Dospělí si již vyvinuli vlastní způsoby vyrovnávání se s požadavky na své vzdělávání a rozvoj, mají tedy určité ustálené modely vzdělávání, různé styly učení.
- Dospělý účastník se vyznačuje určitou úrovní sociální zralosti, vyrovnaností, ustáleným životním způsobem, systémem hodnot, smyslem pro reálné cíle a pro praktický život.

Při vzdělávání dospělých je třeba dbát zejména na:

přiměřenost a adekvátnost vzdělávacího procesu ve vazbě na podmínky rozvoje motivace a zájmu dospělého účastníka,

uspokojování potřeb orientace dospělého v rovině poznávací, emotivně hodnotové a operační.

Při práci s dospělými preferujeme vztahy participativní, založené na vzájemném respektování, dáváme přednost neformálnímu vztahu, založenému na odborné autoritě vzdělavatele.

Na účastníky vzdělávání dospělých/ firemního vzdělávání dále velmi citelně působí změny a vliv pracovního trhu (růst nezaměstnanosti, pokles hodnoty nekvalifikované i kvalifikované práce na střední úrovni) a prodloužení pracovní kariéry (viz zvýšení hranice odchodu do důchodu) a tím pádem u nich zvyšuje potřebu dalšího vzdělávání. Také firmy mají stále větší a větší požadavky na znalosti, dovednosti a schopnosti své pracovníků.

Nové požadavky na pracovníky:

1) Společná základna znalostí a dovedností

- informační gramotnost
- občanská gramotnost
- ekonomická gramotnost
- gramotnost udržitelného rozvoje
- jazyková gramotnost

2) Osobnostní předpoklady na pracovníka:

- kreativita
- adaptabilita
- flexibilita
- mobilita
- schopnost uplatnění kompetencí
- osobní iniciativa
- ochota přijímat rozhodovací rizika
- schopnost nalézt řešení v krizové situaci
- morálně volní vlastnosti

3) Profesionální odborné znalosti a dovednosti

Dospělí účastníci mají také jiné zájmy, potřeby a motivace vzdělávání, než jaké mají děti a mládež, kteří se vzdělávají v rámci počátečního vzdělávání.

Dospělí mají individuální:

- **studijní, pracovní a životní historii,**
- **soubor zkušeností,**
- **motivaci,**
- **studijní zkušenosti a s nimi související jejich učební styly.**

Z toho pak také vyplývají rozdíly ve výukové skupině dospělých účastníků, která se potýká s tím, že je zde heterogenní charakter vzdělávané skupiny a jiné sociální zkušenosti účastníků. Rozdíly jsou dále samozřejmě také ve věku, životní, dosavadní profesní a studijní dráze, ve vzdělávacích potřebách, v jejich odlišné motivaci pro vzdělávání a nepochybně i ve využívání výsledků vzdělávání v praxi.

3.2 Vzdělavatelé

Nyní se dostáváme k tomu, abychom charakterizovali a popsali vzdělavatele v procesu firemního vzdělávání. Jinými slovy se dá pojem vzdělavatel také nazvat – a často se tak v praxi děje - jako učitel, andragog, lektor nebo instruktor.

Jak uvádí Palán (2003, s. 95-96) pojem vzdělavatel či chcete-li vzdělavatel dospělých je velmi mnohovrstevnatý a mnohovýznamný a v současnosti ho dubluje a nahrazuje poměrně velké množství výrazů a pojmenování viz:

Nejznámější pojmenování pracovníků ve vzdělávání:

- **Andragog** – obecný pojem pro všechny pracovníky v oblasti andragogiky
- **Edukátor** – pojmenování pro vzdělavatele dospělých
- **Facilitátor** – pojem odvozený od facilitace – usnadnění, ovlivňování podmínek pro optimální průběh vzdělávacího procesu, usměrňování motivace, výkonnosti
- **Instruktor** – odborný poradce, který vede teoretickou a praktickou přípravu
- **Konzultant** – poradce, odborník, který může poradit, dát stanovisko, návod, vysvětlení
- **Kouč** – vzdělavatel zabývající se vzdělávaným přímo na jeho pracovišti, při jeho pracovním výkonu formou usměrňování, podněcování jeho činnosti, udržování bezprostředního individuálního kontaktu, nevýhodnou je , že probíhá pod tlakem pracovních úkolů, není systematické

- **Mentor** – rádce, poradce, školitel, který pracuje se školeným na pracovišti, radí, motivuje, usměrňuje, předává své zkušenosti, dlouhodobá spolupráce, možnost vlastní volby mentora
- **Moderátor** – vzdělavatel, který pracuje moderační metodou, která je postavena na principu týmové práce, aktivní zapojení všech zúčastněných, vhodné při seminářích, workshopech, konferencích, kdy jsou všichni účastníci vtaženi do problému, náročné na didaktické schopnosti moderátora
- **Trenér** – pracovník zabývající se specifickými metodami, zaměřenými na praktické osvojování dovedností až do vytvoření žádoucích návyků a postojů. Jedná se o praktickou přípravu ve výcvikových kurzech. Trénink se může týkat i intelektových dovedností- např. výcvik představitosti, myšlení, manažerských dovedností.
- **Tutor** – původně byl používán pro vysokoškolské pedagogické pracovníky, kteří řídili individuálně nebo v malé skupině přípravu studentů. Dnes se používá pro poradce, pomocníka studenta v distančním vzdělávání, který pracuje individuálně se studentem. Pojem je často nahrazován pojmem konzultant nebo školitel.
- **Učitel dospělých** - pojem používaný pro vzdělavatele dospělých, někdy i pro lektora

Definice pojmu **vzdělavatel dospělých** z Andragogického slovníku nám říká, že je to odborník, který vede edukační proces dospělých. Zároveň se jedná o obecnou kategorii pracovníka přímo ovlivňujícího přípravu, průběh a výsledky vzdělávacího procesu.

Většinou jsou to vysokoškolsky vzdělaní odborníci, kteří se věnují samotné realizaci vzdělávání dospělých. Kromě odbornosti, které se v rámci vzdělávání věnují, musí disponovat širokou škálou osobnostních a androdidaktických kompetencí, jinde uváděných také jako sociální a metodické kompetence.

Ve firemní praxi se často používá pojem školitel, edukátor nebo vyučující. (Průcha-Veteška, 2012, s. 278)

3.3 Lektor

Nejčastěji se v současné praxi firemního vzdělávání vyskytuje a užívá pro povolání vzdělavatele termín **lektor**.

Kdo je to vlastně lektor? Podle Palána (2003, s. 92-93) je to vzdělavatel dospělých, který řídí výukový proces v dalším vzdělávání.

Pojem lektor dále definuje Průcha a Veteška (2012, s. 163) takto:

„Pojem se začal používat po druhé světové válce ve snaze odlišit školní vzdělání od mimoškolního (neformálního). Lektor je základním činitelem pro naplnění učebních cílů v andragogické interakci. Metodicky se podílí i na přípravě vzdělávacího projektu, včetně stanovení adekvátních forem a metod vzdělávání. Vybírá nejvhodnější didaktické pomůcky a techniky, rovněž zajišťuje evaluaci. Vedle kvalifikačních nároků by měl disponovat andragogickým vzděláním, případně akreditovaným rekvalifikačním vzděláním pro pracovní činnost lektor. V současné době se lektoři nejčastěji specializují na konkrétní profesní (odbornou) problematiku nebo část společenské či kulturní reality (jazykový lektor, lektor soft skills/ hard skills atd.). Základní požadavky na kvalifikační a pedagogicko-andragogické vzdělání jsou definovány v Národní soustavě kvalifikací v profesní kvalifikaci lektor dalšího vzdělávání.“

Předpokladem pro výkon činnosti lektora je nejen odborná znalost v přednášeném oboru, ale i základní znalost andragogiky. Předpokládá se jisté pedagogické, andragogické mistrovství, kterým rozumíme hlubokou úroveň jeho teoretických znalostí i praktických zkušeností, doplněné lektorskými dovednostmi, mezi které zahrnujeme pedagogické, andragogické schopnosti, znalost psychologie osobnosti, schopnosti motivační, organizační, rétorické, komunikativní, didaktické a kreativní.

Posláním lektora (Palán, 2003, s. 92) dnes není jen čisté “přednášení”, předávání informací. Jeho poslání je daleko širší.

Podílí se i na přípravě vyučovacího procesu, především těmito činnostmi:

- stanovením pedagogických cílů; výběrem a použitím metod a pedagogických postupů, které jsou
- nejvhodnější pro stanovené cíle, pro cílové skupiny a pro vzdělávací kontext;

- výběrem, koncepcí a přizpůsobením didaktických zdrojů podle přijaté pedagogické strategie;
- vybudováním a použitím hodnotících nástrojů podle předem stanovených cílů, které umožní
- ověřit a kontrolovat učební výsledky a účinnost vzdělávání;
- vypracováním plánu vzdělávací lekce;
- vytvořením pedagogického vztahu, který usnadňuje výuku.
- Organizátor si s lektorem musí vzájemně ujasnit na základě stanovených cílů co je nutno účastníky akce naučit (jaké vědomosti, dovednosti a postoje).

Lektor rovněž musí být seznámen:

- se **strukturou posluchačů**: s jejich sociální strukturou, věkem a pohlavím,
- s jejich **motivací účasti** na vyučovacím procesu, s jejich potřebami a zájmem o obsah,
- s jejich **znalostmi, zkušenostmi**, s jejich **možnostmi**, s jejich intelektuální úrovní (čeho jsou schopni dosáhnout),
- s jejich **dosavadním školením**, s úrovní znalostí ve vztahu k obsahu vyučovacího procesu (dosaženou úrovní v předcházejících kurzech nebo školeních),
- s jejich **studijními podmínkami**.

Činnost lektora ve vyučovacím procesu je vyvrcholením práce na vzdělávacím projektu. Lektor musí splnit očekávání posluchačů i organizátorů, musí ovládat didaktiku učiva, musí umět formulovat reálné cíle, musí mít přehled o didaktických pomůckách a učebních metodách, atd.

Pro každou firmu je zásadní a důležitou otázkou, zda zaměstnávat vlastní lektory nebo si vzdělávání objednávat. Z mnoha důvodů je pro firmu výhodnější vzdělávat pomocí vlastních lektorů (viz lepší znalost firemního prostředí, vzdělávacích obsahů, možností, a často i nižší náklady).

Vlastní lektori jsou z tohoto titulu výhodní, ale ne však pro malé až střední podniky. Problémem je vzdělávání i z hlediska jeho účinnosti. Praxe ukazuje, že i vynikající odborník může být špatným lektorem, pokud podcení nebo nezná andragogické zásady a neumí respektovat zvláštnosti vzdělávání dospělých.

Osobnost lektora musí zapadat do představy, vyjádřené cíli a projektem.

Dle Plamínka (2010, s. 42) se firemní vzdělávání dělí na dvě větve. První větev se specializuje spíše na předávání teoretických znalostí a blíží se tradiční školní praxi. Proto se pro tyto vzdělávací akce hodí označení **školení**, někdy také kurs nebo přednáška. A právě vzdělavatelem/ učitelem na tomto typu školení je lektor.

3.4 Trenér a kouč

Druhou větví firemního vzdělávání je zaměření na **získávání praktických dovedností**, kdy podstatnou částí takových programů je nácvik určitých postupů, čímž mohou tyto programy připomínat trénování sportovců. Označení **trénink** se pro ně také běžně používá, případně spojení tréninkový kurz. Učitel /vzdělavatel bývá v tomto případě označován jako **trenér**.

Trénink jsou „výcvikové vzdělávací akce a školení, zaměřené na specifické způsobilosti (kompetence) potřebné pro kvalifikovaný výkon na stávající pracovní pozici (pracovním místě) a vedoucím k odstranění deficitů v úrovni znalostí a dovedností“ (Průcha a Veteška, 2012, s. 252).

V souvislosti s tréninkem mluvíme o **zaměření na praxi a rozvíjení dovedností**. Dříve se v těchto případech hovořilo o konzultacích a vzdělavatelům se říkalo konzultanti. Někteří konzultanti si však dávali laťku výše, kdy si říkali, že najít konkrétní řešení je dobré, ale naučit lidi přemýšlet a hledat taková řešení je mnohem lepší, protože v budoucnosti mohou být tito lidé díky tomu schopni řešit podobné problémy samostatně.

Koncem dvacátého století se tomuto způsobu vzdělávání – pod vlivem jeho podobnosti s činností sportovních trenérů – začalo říkat **koučování**. Vzdělavatel bývá v tomto případě nazýván jako **kouč** (a účastník pak jako koučovaný).

Rozdíl mezi poradenstvím, konzultacemi a koučováním je následující:

U poradenství jde o podporu při řešení konkrétních reálných kauz, u koučování jde o rozvoj schopností zvládat tyto konkrétní reálné kauzy (Plamínek, 2010, s. 43).

Ve prospěch koučování mluví dva významné faktory:

- 1) účastníci koučování přijdou na řešení – pod vlivem kouče – sami, tím se zvyšuje motivace tato řešení použít
- 2) vzdělávání je zde zaměřeno přímo na budoucí způsobilost.

Koučování je náročné tím, že vyžaduje výbornou orientaci ve věci předmětu koučinku, ale i výborné pochopení pro pocity a chování koučovaného.

Proces koučování se skládá ze dvou složek :

koučovaného směřovat k cíli a zároveň o něho pečovat.

Kouč se „nesmí ani rozplynout v pochopení pro člověka, ani ztratit věcnou orientaci. Pro optimální dynamiku procesu je výborné, když umí ve správném okamžiku „ztvrdnout“ a pevně řídit koučovaného k cíli a když zároveň umí poznat, kdy je potřeba „změkknout“ a nabídnout koučovanému spíše podporu a zpříjemnit mu či osvětlit mu cestu. Tento požadavek činí z koučování náročné řemeslo“ (Tamtéž, s. 44).

Whitmore (2011, s. 19) pak o koučování píše takto:

„koučování přináší výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah, v němž je kouč koučovanému oporou, a používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný sám, s pomocí kouče, zjišťuje fakta o skutečnosti a uvědomuje si realitu takovou, jaká je. Prvořadý je samozřejmě cíl, kterým je lepší výkon. To, co nás zajímá, je, jak tohoto cíle co nejlépe dosáhnout.“

Vlastnosti ideálního kouče – jaký by měl být/ umět/ mít:

Trpělivý

Objektivní, nezaujatý, nestranný

Důvěryhodný

Schopen podpořit druhé

Zaujatý pro věc

Naslouchat

Vnímavý

Schopen vnímat realitu

Znát sám sebe

Pozorný

Dobrou paměť

3.5 Lektor dalšího vzdělávání – Kritéria

Národní soustava kvalifikací, veřejně přístupný registr všech úplných a dílčích kvalifikací potvrzovaných, rozlišovaných a uznávaných na území České republiky, zveřejnila na svém portále informace o profesní kvalifikaci a kvalifikačním standardu

v oboru: Pedagogika, učitelství a sociální péče,

týkající se povolání: **Lektor dalšího vzdělávání**

Úspěšný absolvent musí splnit odbornou způsobilost v těchto kritériích:

1) Sestavení obsahu a struktury vzdělávacího programu na základě stanovených vzdělávacích cílů, vč. z nich vyplývajících kompetencí

a) Srozumitelně představit a vysvětlit vzdělávací cíle, které si uchazeč zvolil z oblasti své odbornosti, aby je pochopili i neoborníci

b) Přiřadit k vybraným vzdělávacím cílům relevantní kompetence, aby jimi byl každý zadaný cíl plně pokrytý

c) Rozepsat vybrané kompetence do vzdělávacích témat – učebního plánu, který bude plně zahrnovat přípravu pro všechny zadané kompetence

2) Rozpracování obsahu kurzu do minutového scénáře vč. volby didaktických pomůcek a metod výuky

a) Rozepsat vybranou část učebního plánu do minutového scénáře

b) Určit optimální formu vzdělávání pro zpracovaný minutový scénář v souladu se vzdělávacími cíli a požadovanými kompetencemi

c) Zvolit k jednotlivým částem scénáře metody vzdělávání v souladu se vzdělávacími cíli a požadovanými kompetencemi

d) Zvolit k jednotlivým částem scénáře adekvátní didaktické pomůcky, informační zdroje a další případné materiálně-technické zázemí nejvhodněji odpovídající vzdělávacím cílům a požadovaným kompetencím

3) Zjišťování úrovně vstupních kompetencí a vzdělávacích potřeb účastníků vzdělávacího programu

a) Formulovat otázky účastníkům vzdělávacího programu s ohledem navybrané vzdělávací cíle, podle nichž by bylo možné konkretizovat jejich vzdělávací potřeby

b) Formulovat otázky účastníkům vzdělávacího programu, podle nichž by bylo možné zjistit vstupní úroveň osvojení vybraných kompetencí účastníků (např. jako vstupní ověřovací test)

c) Formulovat úlohy účastníkům vzdělávacího programu, podle nichž by bylo možné zjistit jejich vstupní úroveň osvojení vybraných kompetencí

d) Seznámit účastníky vzdělávacího programu s pravidly a průběhem jejich vzdělávání a s minutovým scénářem, aby je pochopili i neoborníci

4) Prezentace vzdělávacího obsahu s využitím interaktivního přístupu, řešení problémů a rozborů příkladů z praxe s využitím didaktických pomůcek

a) Srozumitelně a v logické struktuře a návaznosti prezentovat vzdělávací obsah s uplatněním principu názornosti, přiměřenosti (příp. aktivity, trvalosti a soustavnosti) zadanému složení účastníků

b) Srozumitelně a adekvátně formulovat problém, jehož řešením se splní vybraný vzdělávací cíl nebo osvojí vybraná kompetence

c) Srozumitelně a adekvátně objasnit problematiku týkající se vybraného vzdělávacího cíle nebo kompetence rozбором příkladu z praxe

d) Předvést účelné využití vybraných a adekvátních didaktických pomůcek při osvojování vybraného vzdělávacího cíle nebo kompetence

e) Ovládat běžně užívané prezentační techniky (např. HW, SW)

f) Srozumitelně artikulovat, mluvit dostatečně nahlas, používat spisovnou češtinu, nepoužívat fráze a parazitní slova (prostě, vlastně, v podstatě, jakoby apod.), využívat synonyma (neopakovat příliš stejné výrazy), měnit tempo řeči včetně používání pauz, zvládat řízení dechu

g) Adekvátním a příjemným způsobem používat prostředky neverbální komunikace – postoj, gesta, mimika, úsměv, oční kontakt, působit suverénně, nedat najevo trému

h) Předvést použití prostředků vedoucích k motivování účastníků – přesvědčivost projevu, zaujetí pro danou tematiku, doplňování zajímavými a podnětnými příklady, prokládání otázkami vedoucími k vlastnímu objevování

5) Příprava, řízení a vyhodnocení modelových situací a metod práce se skupinou

a) Popsat nastavení a průběh modelové situace jednoznačně vedoucí k osvojení vybraného vzdělávacího cíle nebo kompetence

b) Popsat řešení modelové situace interaktivními metodami odpovídajícími zadanému vzdělávacími cíli

c) Popsat jak a podle čeho by se provedlo vyhodnocení modelové situace, aby co nejlépe vystihovalo míru splnění vzdělávacího cíle a zvládnutí rolí účastníků modelové situace

d) Předvést zahájení modelové situace, aby bylo vytvořeno odpovídající prostředí a podmínky pro její realizaci a aby účastníkům byl zřejmý její cíl i průběh

e) Podněcovat diskusi otázkami, které vyžadují otevřené odpovědi, ocenit uměřeným způsobem diskusní vstupy účastníků i když nejsou relevantní, naslouchat jim a neskákat jim do řeči

f) Adekvátně a účinně reagovat na negativní chování účastníka modelové situace nebo na odklon od modelové situace

g) Adekvátně a účinně reagovat v případě technických nebo organizačních problémů (např. výpadek proudu, výpadek internetu, krátký kabel k dataprojektoru, hluk z vedlejší místnosti, není vidět na promítací tabuli atd.)

6) Zadávání samostatných a skupinových prací účastníkům vzdělávacího programu

a) Prezentovat srozumitelně zadání, aby bylo jednoznačné a aby na jeho základě bylo možné realizovat samostatnou nebo skupinovou práci vyžadující stanovené kompetence

b) Vysvětlit vztah předpokládaných výsledků zadané práce ke stanoveným vzdělávacím cílům nebo kompetencím

7) Hodnocení účinnosti vzdělávání a dosažení nastavených vzdělávacích cílů a požadovaných kompetencí

a) Nastavit kritéria hodnocení jednoznačně odpovídající naplnění vybraného vzdělávacího cíle a osvojení nové kompetence

b) Zvolit evaluační nástroj pro ověření úrovně dosažených kompetencí

c) Vysvětlit, jakým způsobem a podle čeho by se pro zadané vzdělávací cíle provedlo vyhodnocení naplnění cílů, očekávání a potřeb účastníků dalšího vzdělávání a zadavatele

d) Podat zpětnou vazbu účastníkům i zadavateli s těžištěm na návaznost na jejich očekávání a potřeby a na jejich vyhodnocení

e) Vysvětlit, co by mělo obsahovat výstupní hodnocení a návrh na zlepšení účastníků v návaznosti na kritéria hodnocení. (NÁRODNÍ SOUSTAVA KVALIFIKACÍ. Lektor dalšího vzdělávání 2013. [online]. 2006-2013 [2013-12-16].)

Záměrem teoretické části bylo na její závěr doplnit celý tento blok o deskripci typologie vzorového lektora firemního vzdělávání a jakési shrnutí všech jeho ideálních kompetencí, vlastností, znalostí, dovedností a chování.

Namísto mozaiky poskládané z různých úvah jednotlivých autorů na toto téma proto byla v nezkrácené verzi citována výše uvedená kritéria naplňující pozici lektora dle Národní soustavy kvalifikací. Ta totiž pregnančně a na jednom místě zformulovala požadavky na jeho odbornou způsobilost. Pokud je dotyčný uchazeč beze zbytku splní, lze objektivně říci, že se v tomto případě jedná skutečně o ideálního lektora firemního vzdělávání. A má-li takové lektory jakákoliv firma ve svých řadách, nemusí se obávat o své pracovníky, potažmo o svou budoucnost.

PRAKTICKÁ ČÁST

CÍL VÝZKUMU

V praktické části diplomové práce se budeme zabývat stávající koncepcí a systémem vzdělávání zaměstnanců v Klientském centru ČSOB, a.s., které je realizováno prostřednictvím interních vzdělavatelů, tj. interních lektorů a trenérů. Na základě deskripce a následné analýzy tohoto procesu je cílem této práce zformulovat soubor následných kroků (postup) a opatření vedoucích ke zkvalitnění interního vzdělávacího procesu, tj. ke zkvalitnění práce interních vzdělavatelů, které budou znamenat zvýšení požadovaných kompetencí klientských pracovníků. V konečném výsledku se pak výše uvedené odrazí a promítne do kvalitnějšího klientského servisu a péče a do profesionální obsluhy klientských interakcí.

4. PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Zkoumaným pracovištěm této diplomové práce je bankovní call centrum a to konkrétně call centrum Československé obchodní banky, a. s., jehož přesný název zní Klientské centrum ČSOB, a.s. (dále KC) a které je součástí finanční skupiny Československé obchodní banky, a. s.

4.1 Československá obchodní banka, a. s.

Československá obchodní banka, a. s. působí jako univerzální banka v České republice. ČSOB byla založena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. V červnu 1999 byla privatizována – jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank, která je součástí skupiny KBC. V červnu 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku (IPB). Po odkoupení minoritních podílů se v červnu 2007 stala KBC Bank jediným akcionářem ČSOB. Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu; slovenská pobočka ČSOB byla oddělena k 1. lednu 2008.

ČSOB poskytuje své služby všem klientským segmentům, tj. fyzickým osobám, malým a středním podnikům, korporátním a institucionálním klientům. V retailovém bankovníctví v ČR působí tato banka pod základními obchodními značkami :

ČSOB, Era a Poštovní spořitelna.

Klienti jsou obsluhováni prostřednictvím poboček ČSOB, Era Finančních center a na obchodních místech České pošty (Poštovní spořitelna) a jsou na nich nabízeny i produkty a služby celé skupiny ČSOB.

Tabulka 2: ČSOB v číslech

ČSOB v číslech	31.12.2011	31.12.2012
Zaměstnanci (FTE)	6 431	6 482
Klienti (tis.)	3 096	3 054
Uživatelé internetového bankovníctví (tis.)	1 237	1 379
Pobočky ČSOB (Retail/SME + CORP)	252	249
Era Finanční centra	62	73
PS – obchodní místa České pošty	cca 3 200	cca 3 200
Bankomaty	831	914

Zdroj:www.csob.cz

Pobočková síť ČSOB nabízí současně se svými produkty a službami i produkty a služby celé skupiny ČSOB. Ucelená nabídka služeb tak kromě bankovních služeb zahrnuje i pojistné a penzijní produkty (ČSOB Pojišťovna a ČSOB Penzijní společnost), financování bydlení (Hypoteční banka a ČMSS), kolektivní investování a správu majetku (ČSOB Asset Management) a poskytování dalších specializovaných služeb (ČSOB Leasing a ČSOB Factoring). Služby spojené s obchodováním s akciemi na finančních trzích poskytuje Patria Finance, sesterská společnost ČSOB.

Skupina ČSOB je předním poskytovatelem finančních služeb v České republice. Je součástí mezinárodní bankopojišťovací skupiny KBC, která působí především na svých domácích trzích – v Belgii a zemích střední a východní Evropy (v České republice, na Slovensku, v Bulharsku a Maďarsku) – a působí i v dalších zemích a regionech celého světa.

Skupina ČSOB svým zákazníkům nabízí širokou škálu bankovních produktů a služeb. Do produktového portfolia ČSOB a jejích dceřiných společností patří financování potřeb spojených s bydlením (hypotéky a půjčky ze stavebního spoření), pojistné produkty a penzijní fondy, produkty kolektivního financování a správa aktiv i specializované služby (leasing a factoring). Skupina ČSOB působí na českém trhu zejména pod obchodními značkami ČSOB, Era, Poštovní spořitelna, Hypoteční banka a Českomoravská stavební spořitelna (ČMSS). Své služby skupina ČSOB poskytuje všem typům zákazníků, a to jak fyzickým osobám, tak malým a středním podnikům, korporátní a institucionální klientele.

Skupina ČSOB staví na pevném a dlouhodobém partnerství s každým klientem, ať už v oblasti osobních a rodinných financí, ve financování malých a středních firem nebo v korporátním financování. Skupina ČSOB pečlivě naslouchá potřebám svých klientů a nabízí jim nikoliv produkty, ale nejvhodnější řešení.

Tabulka 3: Klíčové ukazatele skupiny ČSOB

Klíčové ukazatele skupiny ČSOB	31. 12. 2011	31. 12. 2012
Bilanční suma (mld. Kč)	936,6	937,2
Úvěrové portfolio (mld. Kč)	441,1	476,1
Vklady celkem (mld. Kč)	611,6	629,6
Poměr úvěrů ke vkladům	72,7 %	75,2 %
Kapitálová přiměřenost skupiny	15,5 %	15,2 %

Zdroj:www.csob.cz

S platností od 1. ledna 2013 uspořádala KBC Group své aktivity na klíčových trzích do tří obchodních divizí – Belgie, Česká republika (zahrnuje všechny obchodní aktivity KBC v České republice) a Mezinárodní trhy. Do divize Česká republika mimo skupiny ČSOB patří také ČSOB Pojišťovna, ČSOB Asset Management a Patria Finance.

4.2 Klientské centrum ČSOB, a.s.

Klientské centrum ČSOB, a.s je call centrum pro celou finanční skupinu ČSOB, tzn. že obsluhuje klienty nejen přímo brandu ČSOB, ale i brandu Poštovní spořitelny, Ery a ostatních dceřiných společností, kterými jsou: ČSOB Leasing, ČSOB Penzijní fondy, ČSOB Pojišťovna, Hypoteční banka a ČMSS. Vedle těchto subjektů zabezpečuje služby i ve slovenském jazyce, pro slovenskou ČSOB, a.s. V současnosti patří k největším a nejmodernějším bankovním call centrům v České republice a rozsahem zabezpečovaných činností a aktivit patří k leaderům na trhu. Zastřešuje a zajišťuje nejen oblast servisní a helpdeskovou, tj. obsluhu příchozích informačních, transakčních, reklamačních a helpdeskových (oblast elektronického bankovníctví a platebních karet) klientských interakcí (nejen telefonické hovory, ale i e-mailová, webová či chatová komunikace), ale pokrývá i oblast telemarketingu, zprostředkování forexových operací, vymáhání pohledávek a vyřizování reklamací. Kromě provozních útvarů, které přímo tyto činnosti zajišťují, má Klientské centrum k dispozici i podpůrné útvary, které mají na starosti např. vývoj a provoz technologie, obchodní a provozní podporu, vzdělávání, řízení znalostí a informací.

Název:

Klientské centrum ČSOB, a. s.

Adresa:

Nerudova 18, 500 02 Hradec Králové

Vedení:

Výkonný ředitel B-1 Distribuce

Cíl zařízení:

obsluhování a odbavování požadavků klientů celé finanční skupiny ČSOB prostřednictvím alternativních distribučních kanálů (především telefonické a internetové) zahrnující poskytování produktových odborných informací, zpracování transakčních operací a nabídku a prodej bankovních produktů.

Stručná historie:

Klientské centrum ČSOB, a.s. vzniklo v Hradci Králové v roce 2000, tehdy zde pracovalo 31 pracovníků a jeho stěžejní činností bylo zpracování transakcí přes telefonické bankovníctví ČSOB a obsluha informační linky ČSOB, v roce 2008 přibyla druhá lokalita v Náchodě a v současnosti pracuje v KC 390 pracovníků. Zajišťuje se zde přes 80 činností pro celou finanční skupinu ČSOB a obsluhuje více jak 60 telefonních linek.

Organizační struktura:

Řízením Klientského centra je pověřen výkonný ředitel Distribuce (manažer B-1), který řídí 6 podřízených útvarů (vedených manažery B-2): Distribuce I – Era svět, Distribuce II – Klientské centrum, Řízení znalostí a vzdělávání, Řízení výkonu, obchodní a provozní podpora, Technologie a reporting a Přímá distribuce.

Personální a prostorové vybavení:

umístěno do dvou lokalit Hradec Králové a Náchod, celkem k 31.11.2013:

396 zaměstnanců

Pracovní náplň pracovníků:

obsluha klientů finanční skupiny ČSOB, a.s. přes různé komunikační kanály, především telefonicky (69 telefonních linek v rámci celé skupiny), ale i elektronicky (e-mailová komunikace, chat, web, sms, video).

Instituce, orgány a organizace spolupracující s institucí:

všechny subjekty v rámci finanční skupiny ČSOB, a.s.

Klientské centrum ČSOB, a.s. v číslech:

v následující tabulce jsou uvedeny počty odbavených klientských interakcí v KC v roce 2013, rozdělené podle jednotlivých komunikačních kanálů a měsíců.

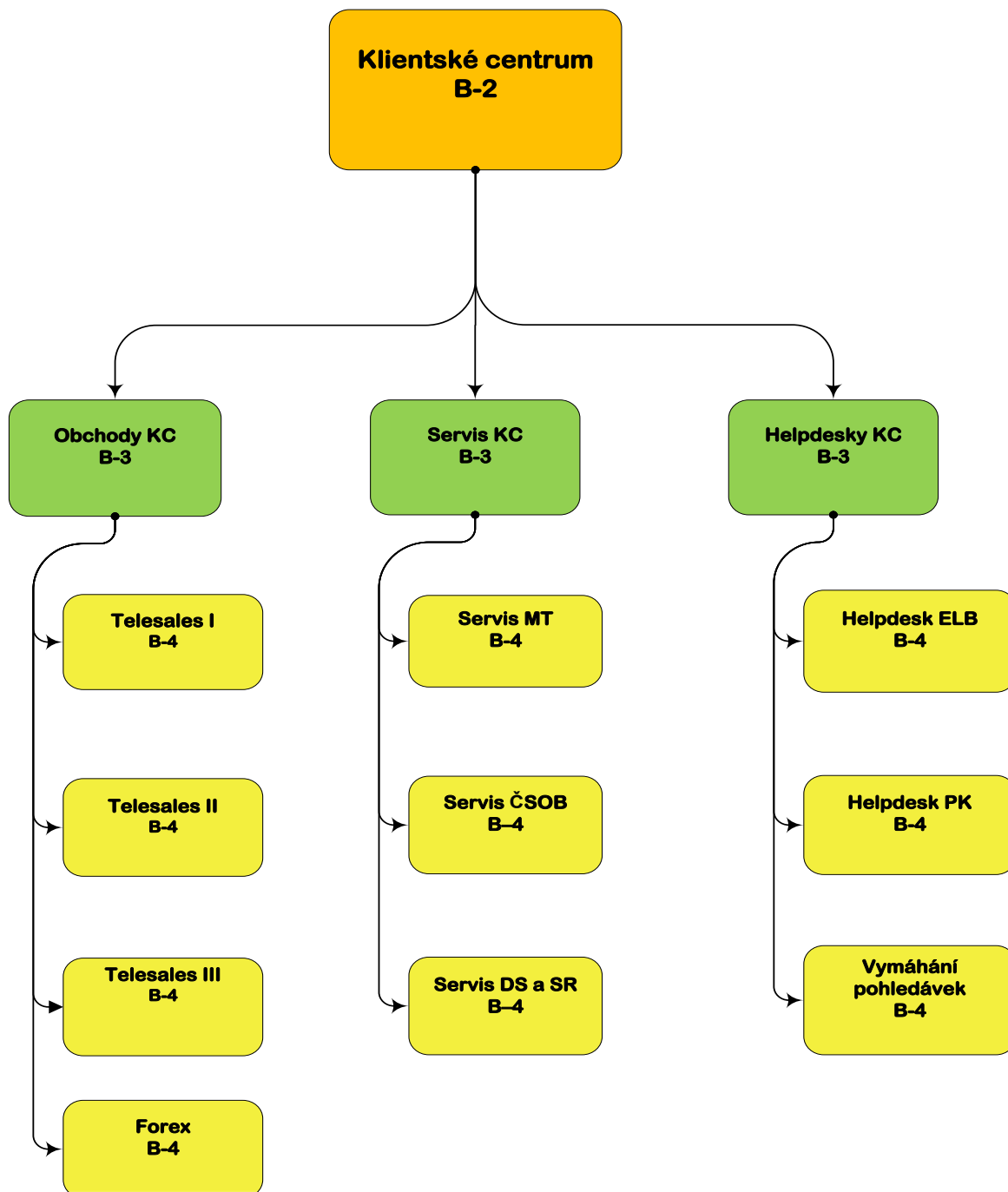
Tabulka 4: Počty interakcí v KC ČSOB

Interakce	2013	201301	201302	201303	201304	201305	201306	201307	201308	201309	201310	201311	201312
Příchozí hovory	2 019 355	167 252	156 130	167 390	163 629	171 556	145 609	170 277	152 299	168 350	189 854	214 254	152 755
Odchozí hovory	1 319 295	117 136	100 160	111 513	128 619	118 678	102 723	109 924	101 948	111 224	127 826	108 502	81 042
Email	159 405	13 565	13 012	12 668	10 529	10 789	11 526	13 036	14 399	13 106	17 228	18 192	11 355
Chat	8 837	289	239	311	453	477	440	801	901	1 010	1 275	1 772	869
SMS	152 574	6 489	5 548	6 044	5 509	6 340	6 809	7 331	4 521	24 508	26 311	37 341	15 823

Zdroj: KC ČSOB, a.s.

Organizační struktura Klientského centra ČSOB, a.s. :

Obrázek 3: Org.struktura Klientského centra ČSOB, a.s.



Zdroj: KC ČSOB, a.s.

4.3 Systém vzdělávání a řízení znalostí v Klientském centru ČSOB

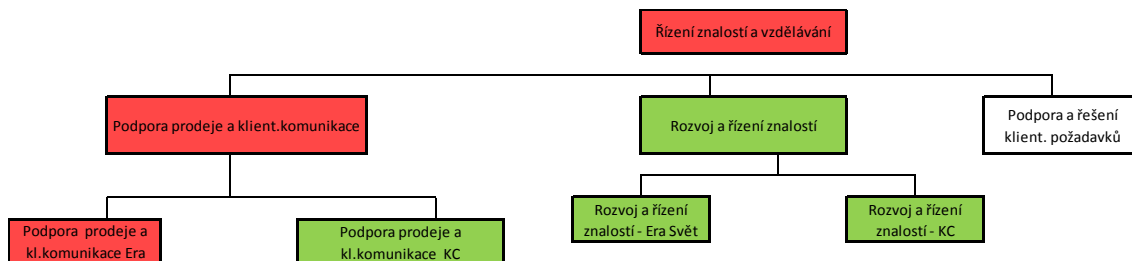
Vzdělávání pracovníků Klientského centra ČSOB (dále jen KC) bylo již od počátku zajišťováno vlastními zdroji prostřednictvím interních lektorů. Interní lektoři byli v době vzniku v roce 2000 nazýváni bankovními specialisty a vedle zajišťování a zodpovědnosti za proškolení a odbornou podporu pracovníků zároveň obsluhovali a odbavovali klientské hovory na lince Helpdesku platebních karet. Byli tedy částečně provozními klientskými pracovníky. V době začátků KC to ani nebylo jinak možné, při celkovém počtu 31 zaměstnanců, by totiž bylo značně nerentabilní a neefektivní vydržovat si ve svých řadách specializované lektory.

Postupem let se záběr KC stále více a více rozšiřoval a přehled zajišťovaných činností narůstal téměř geometrickou řadou. V současnosti je počet těchto činností 180 a to pro všech 8 brandů celé finanční skupiny ČSOB. KC dnes působí již ve dvou lokalitách, obsluhuje více jak 80 telefonních linek a měsíčně odbaví kolem 500 000 klientských hovorů a přes 130 000 e-mailových dotazů. K tomu je nutné připočítat další moderní kanály komunikace s klientem jako je sms, chat či video. Počet zaměstnanců KC v letošním roce překročil 390. Je logické, že na rostoucí požadavky musel zároveň v průběhu doby reagovat i systém vzdělávání a řízení znalostí pracovníků. Interní lektoři již přestali zabezpečovat i helpdesk platebních karet a stále více se specializovali na vlastní vzdělávání. A samozřejmě i jejich řady se stále více rozšiřovaly, aby byly schopné plnohodnotně zajistit rostoucí poptávku po vzdělávání. V roce 2008 – s rozmachem telesalesu - k interním lektorům přibyli i interní trenéři, kteří se zaměřují na rozvoj soft skills, především pak na prodejní a komunikační dovednosti. V roce 2010 v KC vznikl samostatný podpůrný útvar, který zastřešil právě interní lektory a kouče pod jednou střechou a začal koncepčně a strategicky řešit vzdělávací potřeby KC. Vždy však byla a je práce interních vzdělávatelů provázána s provozem a tvoří ucelený komplex příbuzných a vzájemně provázaných činností. Jednou z nejvýznamnějších je odborná znalostní podpora, která v sobě zahrnuje odbavování a dokončování specifických, sofistikovaných a nestandardních klientských interakcí, se kterými se na interní lektory obracejí a předávají řadoví klientští pracovníci.

Od ledna 2013 došlo k reorganizaci v rámci ČSOB a začlenění interních lektorů a trenérů do útvaru Řízení znalostí a vzdělávání, který je součástí nadřízeného útvaru

Distribuce. Pracují tak pro celou distribuční síť Era, skládající se z Klientského centra a distribuční sítě poboček brandu Era – Era finančních center.

Obrázek 4: Organizační schéma útvaru Řízení znalostí a vzdělávání



Zdroj: autor práce

Interní lektoři a trenéři v současné době zastřešují vstupní školení nových pracovníků pro Klientské centrum i pro Era finanční centra a následné doškolování a konzultace. Součástí jejich činnosti je i online produktová podpora prostřednictvím telefonických konzultací, řeší dotazy v rámci tzv. obchodních helpdesků či pomáhají zodpovídat některé emailové nebo facebookové dotazy klientů. Lektoři tak spolupracují nejen s metodiky, vývojáři aplikací, ale i s právním oddělením, aktivně se spolupodílí na různých pilotních projektech. Součástí jejich každodenní práce je i správa interního informačního systému, tzv. Znalostní báze. Každý lektor je gestorem pro určité produkty a služby a zodpovídá za aktuálnost všech informací a dokumentů ze svěřených oblastí právě ve Znalostní bázi.. Lektor zpracovává také ostatním pracovníkům banky ve srozumitelné podobě nové informace včetně přehledu marketingových akcí, předává informace o případných změnách metodiky, novelách Zákonů, i o inovacích bankovních aplikací. V rámci zkvalitňování telekomunikačních služeb lektor monitoruje a analyzuje hodnocení bankovního procesu i přístupu samotného pracovníka k řešení problému klienta, které provádí následně na základě zpětného volání sám klient – tzv. CSF.

4.3.1. Systém interního školení

Školení všech zaměstnanců Klientského centra probíhá se zaměřením na konkrétní oblasti, podle potřeb jednotlivých útvarů. Zaměstnanec tak vhodnou formou získá všechny znalosti či dovednosti. Jedná se především o produktové školení,

aplikační školení a školení soft skills, která jsou v kompetenci interních lektorů a trenérů.

Vstupní produktové školení

Školení nových pracovníků je přizpůsobeno provozním potřebám a trvá přibližně měsíc, většinou 17 pracovních dní.

Nový zaměstnanec je zaměstnanec, který nastoupil do Klientského centra a čeká ho absolvování měsíčního produktového školení, komunikační školení + náslechy hovorů.

Školení, které nový pracovník absolvuje je rozděleno do 2 částí. V první části se seznamuje s úvodními a organizačními informacemi. Školení je zaměřeno na základní produkty banky jako jsou účty, platební karty, tuzemský platební styk, kreditní karta, spotřebitelské úvěry, měnové kurzy, elektronické bankovníctví. Dále je školení zaměřeno na celobankovní systémy (CRM systém a transakční systém), komunikační „soft skills“ školení a aplikace a technologii Klientského centra. Po absolvování první části je pracovník připraven pro provoz, kde všechny získané znalosti využije při kontaktu s klienty. První část je určena pro všechny útvary KC (Servisy, Telesales, Helpdesk ELB, Helpdesk PK, Vymáhání, Forex).

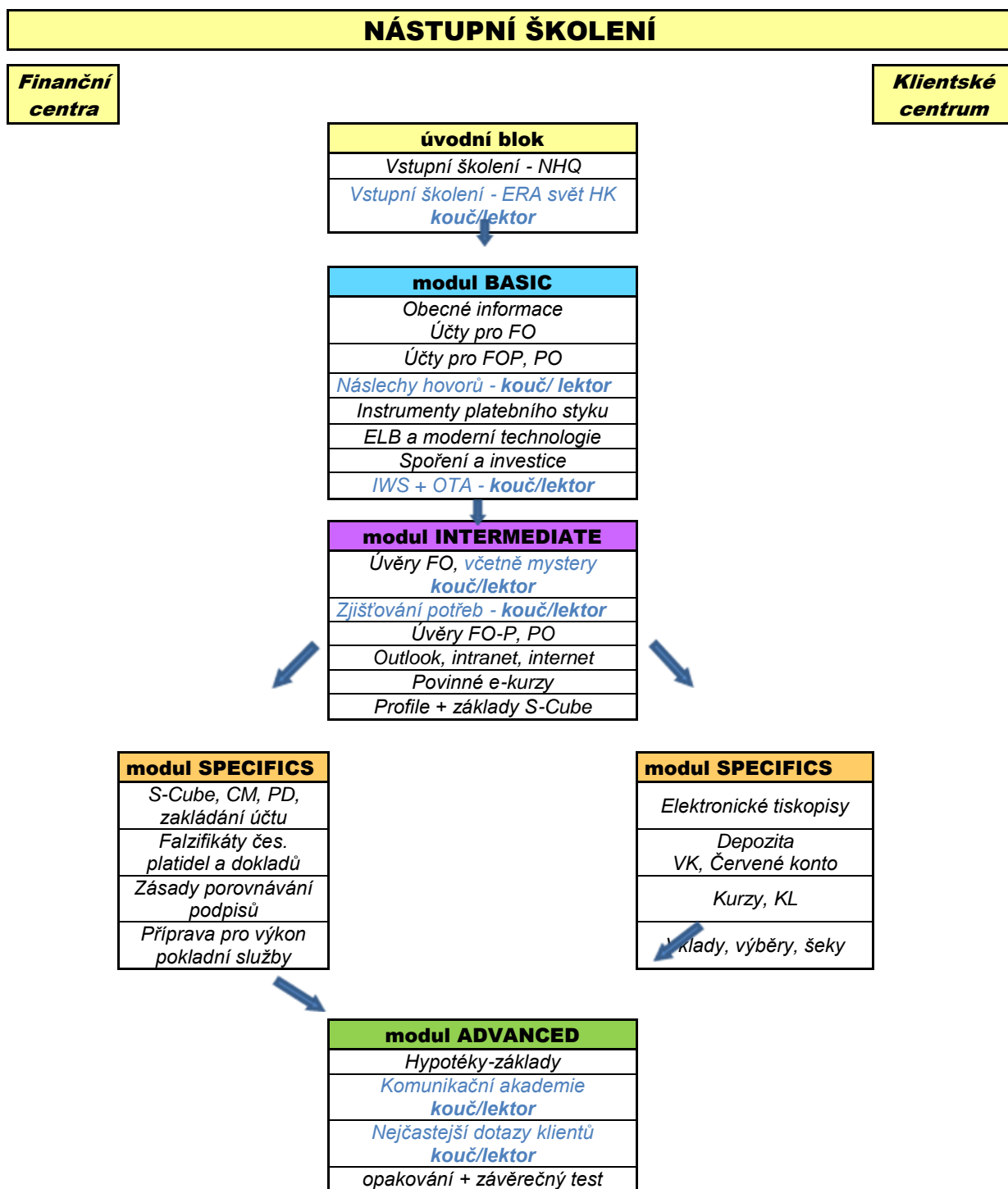
V druhé části se pracovník doškolí na ostatní produkty a to depozita, hypotéky, zahraniční platební styk, šeky, směnky, úvěry SME, investice a na nejčastější dotazy klientů. Následně po absolvování obou školení je připraven pro provoz. Druhá část školení je určena především pro servisní útvary.

Vstupní komunikační školení

Je součástí vstupního školení, délka školení je 4 dny. Cílem školení je poskytnout účastníkům základní dovednosti v oblasti komunikace, získat znalosti pro zvládnutí obtížných situací při jednání s klienty, pozitivní komunikace a zaujetí klienta.

Školení je zaměřeno vždy na obecné schopnosti (2 dny) a poté se specializuje na ten útvar, kam pracovník konkrétně nastupuje. Každý účastník dostane brožuru „Komunikační dovednosti“, kterou si sám interaktivně v průběhu školení sám dopracovává. Obsah školení: image banky a KP, komunikace, komunikační typologie, pravidla aktivního naslouchání - zjištění potřeb zákazníka, rétorika, nácvik optimálního sebeprosazení, zvládnutí námitek, argumentace, přechodové můstky, trénink prodejního/servisního rozhovoru – zpětná vazba, zvládnutí obtížných situací, jak jednat s problematickými klienty, zvládnutí emocí, rozbor a poslech hovorů.

Obrázek 5: Ukázka univerzálního plánu školení



Zdroj: KC ČSOB

Konzultační školení a mimořádná školení

Konzultační školení

Útvar interních lektorů pravidelně hlídá novinky a mapuje nejčastější dotazy klientů. Následně připravuje podklady na konzultace nebo mimořádná školení a pracovníci tak operativně disponují s aktuálními informacemi. Oblasti pro konzultování vznikají zpětnou vazbou z hovorů a jsou zaměřeny na problematické oblasti. Konzultace probíhají na měsíční bázi. Interní lektor zašle dva týdny před konzultacemi e-mail, jaká oblast se na konzultacích bude plus požádá o zaslání dotazů přímo od pracovníků. Následně zajistí odpovědi na dotazy do termínu konzultací. V určeném čase konzultace dojde ke:

- shrnutí znalostí z dané produktové oblasti
- vysvětlení nových skutečností v konzultované oblasti
- zodpovězení aktuálních dotazů pracovníků k danému tématu
- objasnění novinek z jakékoliv produktové oblasti

Tabulka 5: Rozpis konzultací v KC

Konzultace	
měsíc	téma konzultací
<i>leden</i>	platební styk
<i>únor</i>	depozita
<i>březen</i>	úvěry FO, FOP a PO
<i>duben</i>	účty a VOP
<i>květen</i>	elektronické bankovníctví
<i>červen</i>	dceřiné společnosti
<i>červenec</i>	*****
<i>srpen</i>	investice
<i>září</i>	platební karty
<i>říjen</i>	šeky, směnky
<i>listopad</i>	kurzy, kurzovní listky, směnárenské operace
<i>prosinec</i>	dle dohody

Zdroj: KC ČSOB, a.s.

V KC Hradec Králové a Náchod proběhne měsíčně kolem 20 konzultací.

Mimořádná školení

Probíhají podle potřeby. Jedná se o specifické školení, kde se probírá aktuální zásadní novinka, nebo zásadní změna předpisu k vybranému produktu či zavedení nových projektů v rámci KC. Jde o velmi důležité informace, které musí mít pracovník neprodleně k dispozici pro svoji práci.

Prověřování odbornosti

Příprava testů

Úroveň znalostí jednotlivých pracovníků je ověřována písemnými nebo e-testy, které jsou speciálně připravovány interními lektory. Ti mají také za úkol je aktualizovat a následně dochází ve spolupráci s manažery útvarů k výběru vhodných testů pro konkrétní útvary. Odborné a znalostní testy probíhají na měsíční/čtvrtletní bázi dle útvarů. V rámci testů mohou klientský pracovníci používat „Znalostní bázi“

Tabulka 6: Rozpis testů pro rok 2013

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
DSS (30 otázek měsíčně)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ČSOB Service ČSOB SR (30 otázek měsíčně)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ČSOB Service ČSOB ČR (45 otázek čtvrtletně)	x			x			x			x		
Service MT (45 otázek čtvrtletně)	x			x			x			x		
Telesales ČSOB (45 otázek čtvrtletně)	x			x			x			x		
Telesales MT (45 otázek čtvrtletně)	x			x			x			x		
Vymáhání ČR (30 otázek čtvrtletně)		x			x			x		x		
Vymáhání SR (30 otázek čtvrtletně)	x			x			x			x		

Zdroj: KC ČSOB, a.s.

Hodnocení testů

Testy se hodnotí procentuálně a spadají do motivačního systému pracovníků. Pokud hodnota výsledků testů u pracovníka klesá, interní lektor ve spolupráci s týmovým lídrem vytipuje konkrétní oblast a termín, ke kterému je pracovník povinen absolvovat konzultaci za účelem doplnění znalostí a tím pádem zvýšení kvality svých hovorů.

Školení „Soft skills“

Školení Soft skills je obecně zaměřeno na dovednosti jako jsou komunikace, empatie, asertivita a týmová spolupráce. V KC se především cílí na prodejní dovednosti, správnou argumentaci a na schopnost vyvolat zájem u klienta o nabízený produkt.

Interní trenér neustále spolupracuje s týmovými leadery a manažery, kteří objednávají trénování lidí nebo týmů přes kalendář v Outlooku interních trenérů. Tréninky probíhají každý pracovní den mezi 9:00 -16:00 hod.

Individuální trénink

Délka trvání je 1-2 hodiny, individuální trénink objednává týmový leader po dohodě s přímým nadřízeným pracovníka.

Obsah kurzu: Varianta 1: poslech předem připravených hovorů, po každém hovoru rozbor, nastínění podnětů ke zlepšení, stanovení osobních cílů, předání výstupu nadřízenému, následná kontrola při dalším tréninku.

Varianta 2: online poslech operátora na sále, zpětná vazba na aktuální hovory, případné kratší trénink viz momentální postřehy, předání výstupu nadřízenému, následná kontrola.

Týmový trénink

Délka trvání je 2-3 hodiny, je zaměřen na celý tým a dělán společně pro celý tým. Souhra a proaktivita týmu získaná díky teamovému tréninku vede k lepším výsledkům a vyšší výkonnosti celého týmu. Funguje podobně jako individuální trénink, jen místo jednoho pracovníka se účastní všichni členové týmu.

Obsah kurzu: spolupráce, vztahy a komunikace, schopnost prosazení se.

4.4 Koncepte vzdělávání Klientského centra ČSOB, a.s.

Koncepte vzdělávání KC je tvořena pěti vzájemně logicky propojenými hlavními oblastmi. Jsou to: Vstupní školení, Průběžné školení, Informační tok (včetně Znalostní báze), Podpora pracovníků a Testování a ověřování znalostí.

Vstupní školení

Vstupní školení je určeno pro všechny nově nastupující pracovníky KC a reflektuje v sobě zaměření jednotlivých útvarů KC:

Vstupní školení - Era (společné školení pro Era finanční centra a vybrané útvary KC, pracují pro brand Era)

Vstupní školení - ČSOB (vybrané útvary KC, pracující pro brand ČSOB)

Vstupní školení - Multibrandové činnosti (vybrané útvary KC: Helpdesk elektronického bankovníctví, Helpdesk platebních karet a Vymáhání pohledávek)

Průběžné školení

Jedná se o udržování a rozvoj znalostí stávajících pracovníků v oblasti novinek a změn produktů/služeb/procesů/postupů. V rámci útvarů Klientského centra jsou pořádány tzv. měsíční konzultace, společné konzultace týmů s interními lektory.

Informační tok

Informační tok představuje efektivní předávání informací o novinkách a změnách v oblasti produktů, služeb, procesů a postupů. Základním nástrojem pro dohledání informací je Znalostní báze - informační databáze, kde jsou na jednom místě uloženy všechny potřebné informace o produktech a službách banky. Za aktualizaci Znalostní báze zodpovídají interní lektori a trenéři.

Podpora pracovníků

Podpora pracovníků se skládá z telefonní a e-mailové podpory pro pracovníky KC (možnost on-line konzultace s lektorem při interakci s klientem). Druhá část podpory je formou přítomnosti lektora/trenéra přímo na pracovišti a je zajišťována ve specializovaných útvarech KC.

Testování a ověřování znalostí

Testování a ověřování znalostí je na základě pravidelných (měsíčních nebo čtvrtletních) odborných testů pro pracovníky KC a to jak ve formě písemné, tak i formou e-testů. Interní lektori a trenéři průběžně vytváří a aktualizují databázi testových otázek dle produktových oblastí a brandů. Výběr testových otázek reflektuje specializaci jednotlivých útvarů a aktuálně probíhající činnosti. Další forma ověřování znalostí je součinnost v rámci procesu poslechů hovorů a procesu CSF (Customer satisfaction feedback) – hodnocení hovorů/e-mailů přímo klientem.

Na základě této koncepce a propojení jejích hlavních bodů je určeno a dáno

5 stěžejních rolí interních lektorů a trenérů v KC : 1. zaškolování nových pracovníků do provozu, 2. udržování a zvyšování odbornosti pracovníků (prostřednictvím frekvenčních, specializovaných a refresh školení/konzultací skupinových i individuálních), 3. online odborná a produktová podpora pracovníkům KC poskytovaná telefonicky/e-mailem včetně řešení složitějších či odbornějších případů, 4. předávání relevantních aktuálních produktových i procesních informací do všech provozů KC, 5. zodpovědnost za tvorbu, údržbu a aktualizaci vnitřního informačního systému tzv. Znalostní báze.

5. ZKVALITNĚNÍ PRÁCE INTERNÍCH LEKTORŮ A TRENÉRŮ

Předmětem výzkumu je stávající systém vzdělávání v Klientském centru ČSOB, realizovaný prostřednictvím interních lektorů a trenérů, se zacílením na zkvalitnění jejich práce a tím pádem celého procesu.

5.1 Metoda výzkumu

Samotný výzkum sestával z několika různých metod, které se navzájem doplňují a vytvářejí tak komplexní výstup a pohled na zvolenou problematiku. Pro počáteční fázi výzkumu byla zvolena SWOT analýza systému práce interních lektorů a trenérů, kteří zajišťují vzdělávání v KC. Na základě výstupů ze SWOT analýzy byly vybrány jako další a doplňující metody:

kazuistika, popisující jednotlivé části vzdělávacího systému KC,

analýza dokumentů, zaměřená na hodnotící formuláře vzdělávací akce,

dotazníkové šetření č.1 prováděné mezi pracovníky KC,

dotazníkové šetření č.2 mezi liniiovými manažery a týmovými leadery KC,

diskuse s liniiovými manažery KC.

Vyjmenované použité metody slouží jako podklad k následné formulaci opatření a návrhů ke zlepšení zkoumaného procesu.

5.2 Stanovení hypotéz

Pro naplnění cílů praktické části této práce bylo nezbytně nutné stanovení relevantních hypotéz. Při vytváření a sestavování hypotéz se vycházelo z pozorování a poznatků, pramenících z konkrétní znalosti a praktické zkušenosti přímo z prostředí zkoumaného bankovního call centra.

Hypotéza č. 1:

Kvalita práce interních lektorů a trenérů má významný vliv na kvalitu zapracování a zapojení nových pracovníků do provozu a na rozvoj jejich kompetencí v kvalitě a rozsahu odpovídajícím potřebám organizace.

Hypotéza č. 2:

Zkvalitnění interního vzdělávání se v konečném dopadu promítne do zvýšené spokojenosti obslužených klientů.

Hypotéza č. 3:

Zavedení hodnotících formulářů školení vyplněných od účastníků má vliv na následné zkvalitnění práce lektorů a tím pádem na zlepšení kvality vzdělávacích akcí.

Hypotéza č. 4:

Nezkreslenou a realitě odpovídající zpětnou vazbu na práci interního lektora od účastníků školení je možné získat jen v případě, kdy je zajištěna anonymita při vyplňování hodnotících dotazníků.

5.3 Časová organizace a etapy výzkumu

Výzkum byl rozčleněn do jednotlivých etap, které na sebe logicky navazovaly a odehrály se v průběhu vymezeného časového období.

Přípravná fáze zahrnovala zkoumání dostupných dat a proběhla v době od 1.4. do 30.4.2013.

Realizační fáze obsahovala distribuci dotazníků, následný sběr dat a seznámení se s výsledky a probíhala od 1.5. do 30.11. 2013.

Vyhodnocovací fáze se skládala se zpracování obdržených a shromážděných podkladů, na které navazovalo jejich vyhodnocování. Probíhala v době do 1.12. do 30.12.2013.

5.4 Představení vzorku respondentů a účastníků výzkumu

Vzhledem k zaměření práce a zkoumaného prostředí reálně fungující organizace bylo nezbytné pro relevantnost výsledků - v rámci interního výzkumu - zapojení téměř všech kmenových zaměstnanců KC včetně pracovníků na zkrácený pracovní úvazek, avšak s vyloučením brigádníků, pracujících pro KC na základě dohody o pracovní činnosti.

Skladba respondentů:

Do dotazníku č. 1 zaměřeném na hodnocení práce jednotlivých konkrétních interních lektorů a trenérů se zapojilo celkem 124 respondentů – pracovníků KC, větší detail viz následující tabulka.

Tabulka 7: Skladba respondentů – dotazník č.1

celkem	124
prac.zařazení:	
klientský pracovník	112
team leader	12
sociodemografické údaje:	
žena	103
muž	21
prům.věk	32
prům. délka prac.poměru (v měs.)	46
dosažené SŠ vzdělání	92
dosažené VŠ vzdělání	32

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Do dotazníku č. 2 zaměřeného na dopad práce interních vzdělavatelů byli zapojeni již jen linioví manažeři a týmoví leadeři, větší detail viz tabulka č. 9.

Tabulka 8: Skladba respondentů - dotazník č.2

<u>celkem</u>	31
prac.zařazení:	
manažer	10
team leader	21
sociodemografické údaje:	
žena	20
muž	11
prům.věk	37
prům. délka prac.poměru (v měs.)	54
dosažené SŠ vzdělání	19
dosažené VŠ vzdělání	12

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

6. INTERPRETACE A VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

6.1 SWOT analýza

Jak již bylo zmíněno, pro počáteční fázi byla zvolena SWOT analýza systému práce interních lektorů a trenérů, která identifikuje silné a slabé stránky vnitřního prostředí, dále pak příležitosti a hrozby vnějšího okolí. Výsledkem je tabulka č. 10.

Tabulka 9: SWOT analýza systému práce interních vzdělavatelů v KC

<i>SWOT analýza systému práce interních vzdělavatelů v KC</i>	
Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Vytvoření a realizování koncepce a systému řízení znalostí a vzdělávání	Zpětná vazba na práci lektorů
Provázání jednotlivých oblastí systému vzdělávání	Rozvoj a vzdělávání lektorů
Propojení práce lektora s praxí a reálným provozem	Absence proaktivního přístupu lektorů
Zaměření na potřeby provozu	Provazba hodnocení práce lektorů do jejich motivace
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Rozšíření systému vzdělávání do celé skupiny ČSOB	Nekvalitní klientský servis a péče o klienty v porovnání s ostatními subjekty na trhu
Možnost předávání a sdílení best practices s ostatními bankovními call centry	Nedostatečná reakce na vývoj a moderních trendy v oblasti firemního vzdělávání
Nové technologie a komunikační kanály	Ztráta pozice leadera v segmentu bankovních call center ČR

Zdroj: autor práce

Výsledky provedené SWOT analýzy v identifikovaných slabých stránkách systému práce interních lektorů a trenérů zformulovaly čtyři základní oblasti, na které je nutno se zaměřit a zacílit, chceme-li dosáhnout zkvalitnění jejich práce.

Jsou to:

- 1) neexistence zpětné vazby od účastníků školení na práci interních lektorů a trenérů,
- 2) nedostatečný rozvoj a vzdělávání samotných interních vzdělavatelů
- 3) absence proaktivního přístupu interních vzdělavatelů, který je důležitý pro neustálé průběžné rozvíjení, zdokonalování a zkvalitňování školícího procesu
- 4) provázanost hodnocení práce interních vzdělavatelů s jejich motivací, tj. promítnutí i do jejich finančního ohodnocení

6.2 Analýza hodnotících formulářů vzdělávací akce

Za bod k řešení s nejvyšší počáteční prioritou byla označena především neexistence objektivnější a nezkreslené zpětné vazby na práci lektorů při školeních. Výsledkem následných diskuzí a rozhovorů s představiteli managementu a útvaru vzdělávání v KC bylo zavedení hodnotících formulářů vzdělávací akce pro účastníky jako standard a součást každého školení v KC a to s účinností od 1.6. 2013. Dále bylo rozhodnuto, že výsledné známky hodnocení z těchto formulářů budou zahrnuty do motivačního systému interních lektorů a trenérů.

Ukázka hodnotícího formuláře vzdělávací akce pro účastníky viz příloha B.

Reálný a realistický pohled v podobě zpětné vazby na práci lektorů od samotných účastníků, kteří školení zažívají „na vlastní kůži“ a mohou tedy dodat konkrétní postřehy a náměty, může totiž přispět – po zohlednění těchto námětů – k celkovému zkvalitnění vzdělávací akce. Zároveň propojení této zpětné vazby do motivace lektorů zajistí jejich snahu o neustálé zlepšování své práce.

První vyplněné formuláře však ukázaly, že účastníci školení hodnotí paušálně všechny lektory známkou 1, tedy nejlepší a do komentářů píší jen pochvaly. Po následné analýze tohoto jevu a rozhovorech s jednotlivými pracovníky KC došlo k zdůvodnění tohoto stavu:

Vzhledem k tomu, že nováčci odevzdávali tyto formuláře přímo do rukou školícího lektora, se kterým jsou pak nadále v pracovním kontaktu a „potřebují ho“ viz online odborná podpora, nikdy nenapišou k práci lektora žádné negativní připomínky a horší hodnocení.

Abychom však mohli zdokonalovat práci lektorů a zlepšovat proces vzdělávání, musíme mít nezkreslené zpětné vazby a adresné připomínky k práci jednotlivých lektorů. Proto byl následně proveden dotazníkový průzkum, při kterém byla respondentům zajištěna anonymita a to v celém KC.

6.3 Výsledky dotazníkového šetření č. 1

Dotazníkové šetření bylo provedeno přes elektronický formulář, vyplněné údaje byly automaticky propisovány a ukládány na úložiště na interním serveru.

Dotazníky vyplnilo 124 respondentů – zaměstnanců,

dotazníky hodnotily práci 18 interních lektorů a 4 interní trenérů.

Dotazník obsahoval otázky na kvalitu práce lektora a trenéra/kouče, konkrétně na:

Schopnost zaujmout účastníka školení,

Přístup k dotazům a jejich řešení,

Kvalita odborné podpory,

Kvalita školení – je lektor aktivní, zapojuje účastníky...

Detail viz příloha C a D. (V rámci ochrany osobních údajů byly jména a příjmení interních lektorů a trenérů vymazány.)

Díky proklamované anonymitě byly získány od účastníků školení již relevantní výstupy, tzn. již konkrétní, objektivní a nezkreslené připomínky k práci jednotlivých lektorů a podněty pro jejich zlepšení. Nejčastěji zde byla připomínkována práce tří interních lektorů, kteří zároveň měli nejnižší známky. V následující tabulce byly sumarizovány připomínky a náměty na zlepšení jejich práce.

Tabulka 10: Sumář připomínek a námětů na zlepšení práce lektora

Konkrétní připomínky/náměty ke zlepšení práce lektora:

1.	Informace jsou občas méně srozumitelné.
2.	Více zapojovat účastníky, více komunikace s účastníky.
3.	Školení nemělo logickou strukturu.
4.	Informace jsou interpretovány jen z vytištěného textu.
5.	Sjednat si u lidí větší autoritu.
6.	Schopnost včas utnout diskusi, odchyluje-li se od tématu.
7.	Tiše mluví.
8.	Neumí pružně reagovat na dotazy k tématu.
9.	Neochota zjišťovat odpovědi na dotazy.
10.	Není moc aktivní.

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Na základě těchto připomínek a podnětů na zlepšení přímí nadřízení zmiňovaných lektorů připravili plán jejich rozvoje a vzdělávání, který byl cíleně a adresně zaměřený na odstranění nedostatků, uváděných v dotaznících a začali jej bezodkladně realizovat ve spolupráci s interními trenéry a externí vzdělávací agenturou. Rozvojové školení bylo rozloženo do doby jednoho měsíce a obsahovalo celkem 42 výukových hodin.

Posun v kvalitě školení byl - s odstupem tří měsíců - posuzován v rámci dotazníkového šetření č. 2 prováděném mezi liniovými manažery a týmovými leadery. A skutečně bylo prokázáno, že došlo ke zlepšení práce interních lektorů a zkvalitnění jejich školení.

Hypotézy č. 3 a 4 byly tímto **potvrzeny** a dále byla objevena mezi nimi přímá podmíněnost, která znamená, že chceme-li nezkruslené a adresné zpětné vazby, musíme zároveň zajistit anonymitu účastníků. Proto byl zaveden nový proces odevzdávání hodnotících formulářů, kdy účastníci si nechávají formuláře u sebe a odevzdávají je až na svém pracovišti do rukou nikoliv lektorů, ale svých přímých nadřízených, kteří je pak následně předali liniovému manažerovi interních lektorů.

Hypotéza č. 3:

Zavedení hodnotících formulářů školení vyplněných od účastníků má vliv na následné zkvalitnění práce lektorů a tím pádem na zlepšení kvality vzdělávacích akcí.

Hypotéza č. 4:

Nezkreslenou a realitě odpovídající zpětnou vazbu na práci interního lektora od účastníků školení je možné získat jen v případě, kdy je zajištěna anonymita při vyplňování hodnotících dotazníků.

6.4 Výsledky dotazníkového šetření č. 2

Jako druhé dotazníkové šetření bylo provedeno šetření pomocí dotazníků v papírové formě, které byly rozdány všem přítomným liniovým manažerům a týmovým leaderům provozních útvarů KC. Měli za úkol zakroužkovat podle jejich mínění správné odpovědi na následující otázky:

Otázka č.1:

Myslíte si, že kvalitní a profesionálně vedená práce interních lektorů a trenérů má významný vliv na kvalitu zapracování a zapojení nových pracovníků do provozu a na rozvoj jejich kompetencí, odpovídajícím potřebám vašich provozů/týmů?

Otázka č.2:

Myslíte si, že zkvalitnění interního vzdělávání se v konečném dopadu promítne do zvýšené spokojenosti obslužených klientů?

Otázka č.3:

Promítlo se zavedení hodnotících formulářů školení do následného zkvalitnění práce lektorů a trenérů?

Otázka č.3:

Zaznamenal jste za posledních 6 měsíců zlepšení a posun v práci lektorů a zkvalitnění vstupního školení? (Zde posuzujte především podle úrovně zapracování a začlenění vašich nováčků do provozu.)

Vzor dotazníkového formuláře č.2 viz příloha E.

Vyhodnocení a výsledky **potvrdily hypotézy č.1 a č.2**, kdy výrazně převažující procento oslovených respondentů souhlasilo s výše uvedenými tvrzeními.

„Určitě ano“ a „Spíše ano“ odpovědělo:

na otázku č. 1 - 91% respondentů,

na otázku č. 2 - 92% respondentů,

na otázku č. 3 - 87% respondentů,

na otázku č.4 - 87% respondentů.

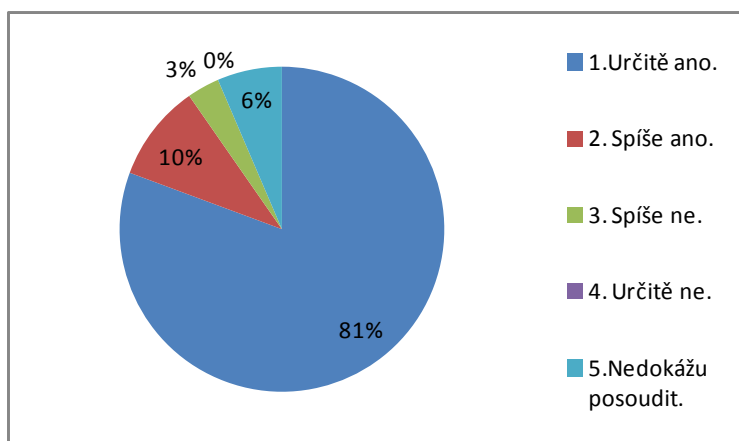
Výsledky dotazníku č.2 - „Dopad a vliv práce interních lektorů a trenérů v KC“ pak shrnují a v procentuálním vyjádření ukazují Grafy 1, 2 , 3 a 4 viz dále.

Výsledky dotazníkového šetření byly dále potvrzeny v diskuzi nad daným tématem s jednotlivými liniiovými manažery a týmovými leadery napříč celým spektrem KC.

Otázka č.1:

	<i>počet odp.:</i>
1. Určitě ano.	25
2. Spíše ano.	3
3. Spíše ne.	1
4. Určitě ne.	0
5. Nedokážu posoudit.	2
<i>Celkem:</i>	<i>31</i>

Graf 1: Vyhodnocení odpovědí na otázku č.1

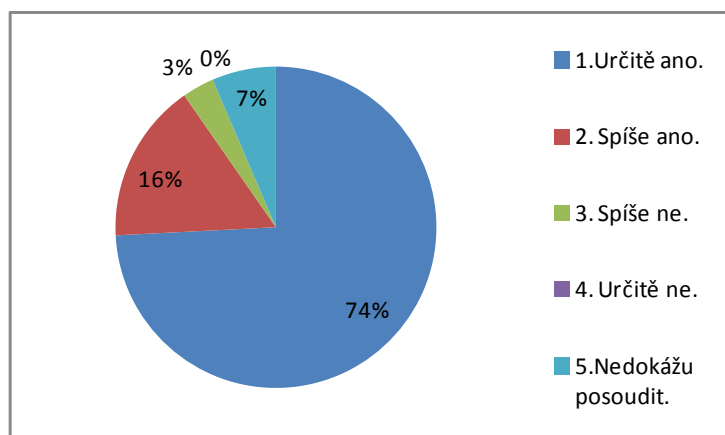


Zdroj: autor

Otázka č.2:

	<i>počet odp.:</i>
1. Určitě ano.	23
2. Spíše ano.	5
3. Spíše ne.	1
4. Určitě ne.	0
5. Nedokážu posoudit.	2
<i>Celkem:</i>	<i>31</i>

Graf 2: Vyhodnocení odpovědí na otázku č.2

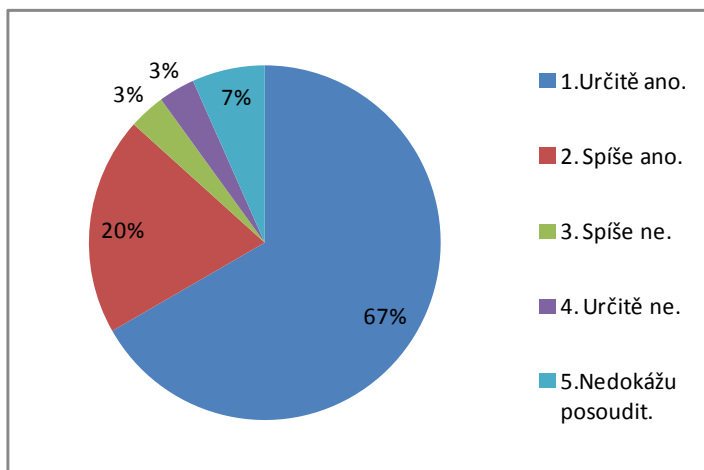


Zdroj: autor

Otázka č.3:

	<i>počet:</i>	
1. Určitě ano.		20
2. Spíše ano.		6
3. Spíše ne.		1
4. Určitě ne.		1
5. Nedokážu posoudit.		2
<i>Celkem:</i>		30

Graf 3: Vyhodnocení odpovědí na otázku č.3

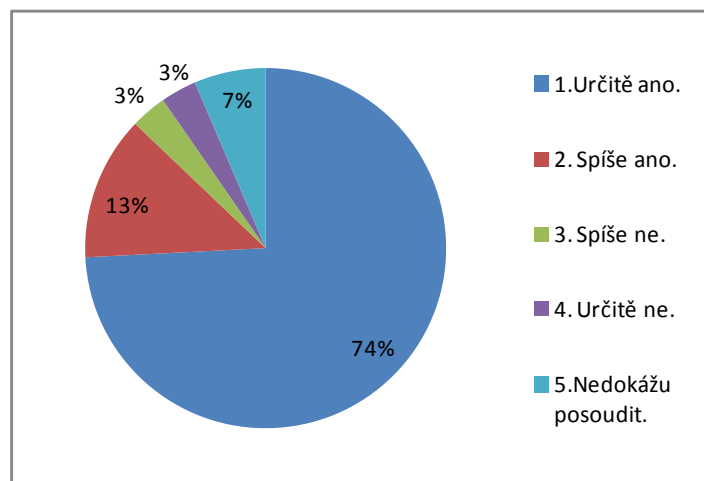


Zdroj: autor

Otázka č.4:

	<i>počet :</i>	
1. Určitě ano.		23
2. Spíše ano.		4
3. Spíše ne.		1
4. Určitě ne.		1
5. Nedokážu posoudit.		2
<i>Celkem:</i>		31

Graf 4: Vyhodnocení odpovědí na otázku č.4



Zdroj: autor

7. NÁVRHY OPATŘENÍ A DOPORUČENÍ ZMĚN

Na základě interpretace výsledků, jejich vyhodnocení a potvrzení stanovených hypotéz je nyní možné kompetentně zformulovat a navrhnout opatření a doporučení na změny ve stávajících procesech, které povedou k naplnění vytčeného cílu této diplomové práce, kterým je zkvalitnění práce interních lektorů a trenérů, kteří zajišťují interní vzdělávání, prováděné a zajišťované přímo v Klientském centru a cíleně zaměřeném na potřeby a specifika Klientského centra, ČSOB, a.s. Tito interní vzdělavatelé jsou součástí útvaru Řízení znalostí a vzdělávání Distribuce.

Zformulování následných kroků a opatření vedoucích k naplnění tohoto cíle tak budou znamenat zvýšení požadovaných kompetencí klientských pracovníků. V konečném výsledku se toto odrazí a promítne do kvalitnějšího klientského servisu a péče a do profesionální obsluhy klientských interakcí.

Jako první návrh opatření je povinné zavedení formulářů hodnocení účastníků vzdělávacích akcí a jejich vyplnění po skončení školení. Tyto hodnotící formuláře jsou zaměřeny především na práci interních lektorů právě při školení, vybízejí účastníky k napsání komentářů, námětů a připomínek k jejich lektorské práci. Cílem těchto hodnotících formulářů je získat okamžitou, konkrétní a detailní zpětnou vazbu na práci vzdělavatelů, na jejich lektorský výkon a schopnosti přímo od vzdělávaných. Jedině na základě těchto výstupů, po jejich analýze a po odstranění zmiňovaných nedostatků je možný posun směrem k vyšší kvalitě školení a efektivnějšího zaškolování především nově nastupujících pracovníků do provozu. První návrh opatření byl vedením KC jednomyslně přijat a doporučen přímo k realizaci. Hodnotící formuláře vzdělávací akce pro účastníky jako standard a součást každého školení v KC bylo zavedeno s účinností od 1.6. 2013.

Druhý návrh je zajištění anonymity účastníků školení při vyplňování a odevzdávání těchto formulářů. Protože první vyplněné formuláře ukázaly, že účastníci školení hodnotí paušálně všechny lektory jen nejlepší známkou a neodvážejí se vypsát případné připomínky či upozornění na slabá místa. A to proto, že nováčci odevzdávali tyto formuláře přímo do rukou školícího lektora, se kterým mají osobní vazby a jsou pak nadále v pracovním kontaktu viz online odborná podpora. Tento jev potvrdilo následné dotazníkové šetření, při kterém již byla respondentům zajištěna anonymita a které díky tomu obsahovalo konkrétní připomínky a náměty na zlepšení práce

jednotlivých lektorů a trenérů. Reálný a realistický pohled v podobě zpětné vazby na práci lektorů od samotných účastníků, kteří školení zažívají „na vlastní kůži“ a mohou tedy dodat konkrétní postřehy a náměty, může totiž přispět – po zohlednění těchto námětů – k celkovému zkvalitnění vzdělávací akce.

Proto – s účinností do následujícího měsíce – bylo přistoupeno k revizi procesu. Od 1.7.2013 účastníci školení odevzdávají své hodnocení nikoliv do rukou lektora, ale až následující den po skončení do rukou svého přímého nadřízeného a ten tyto materiály předá manažerovi útvaru interních lektorů.

Třetí návrh opatření je vytvoření a realizace individuálního rozvojového plánu pro jednotlivé interní lektory. Jako podklad k tomuto plánu v počáteční fázi slouží výstupy z dotazníkového šetření č.1, které přinesly již konkrétní, objektivní a nezkreslené připomínky k práci jednotlivých lektorů a podněty pro jejich zlepšení. Nejčastěji zde byla připomínkována práce tří interních lektorů, kteří zároveň měli nejnižší známky hodnocení. I třetí návrh byl realizován a na základě těchto připomínek a podnětů na zlepšení přímí nadřízení zmiňovaných lektorů připravili plán jejich rozvoje a vzdělávání, který byl cíleně a adresně zaměřený na odstranění nedostatků, uváděných v dotaznících a začali jej bezodkladně realizovat ve spolupráci s interními trenéry a externí vzdělávací agenturou.

Rozvojové školení bylo rozloženo do doby jednoho měsíce a obsahovalo celkem 42 výukových hodin. Posun v kvalitě školení byl - s odstupem tří měsíců - posuzován v rámci dotazníkového šetření č. 2 prováděném mezi liniiovými manažery a týmovými leadery. A skutečně bylo prokázáno, že došlo ke zlepšení práce interních lektorů a zkvalitnění jejich školení.

Jako čtvrtý návrh opatření je vytvoření a implementace dlouhodobé koncepce rozvoje interních lektorů a trenérů prostřednictvím kurzů a školení, jak v rámci interních zdrojů, tak i ve spolupráci s externími vzdělávacími agenturami. Pro adresnější a cílenější dopad rozvojového programu je doporučeno rozdělení týmu interních lektorů na dvě skupiny - na lektory juniorní a seniorní - podle úrovně znalostí a dovedností, délky praxe a na základě hodnocení jejich lektorské práce jak účastníky školení, tak i liniiovým managementem a přímých nadřízených školených pracovníků. U juniorních lektorů se pak zaměřit na základy lektorské práce, lektorské dovednosti a zafixování základních lektorských pravidel a návyků a u seniorních lektorů rozvojový plán zaměřit především na jejich osobní motivaci, osobnostní rozvoj a seznamování se s moderními trendy ve firemním vzdělávání.

Dále bylo doporučeno a navrženo, aby výsledné známky hodnocení lektorů viz hodnotící formuláře pro účastníky vzdělávacích akcí byly zahrnuty do motivačního systému interních lektorů a trenérů a měly dopad na jejich finanční ohodnocení, konkrétně na pohyblivou složku jejich mzdy. Propojení této zpětné vazby do motivace lektorů by mělo podpořit jejich snahu a iniciativu, vedoucí k neustálému, průběžnému zkvalitňování jejich lektorské práce.

ZÁVĚR

Obsahem diplomové práce bylo téma významu a rolí interních lektorů a trenérů v bankovním call centru, konkrétně v Klientském centru ČSOB, a.s. Cílem pak bylo nalézt, zformulovat a zavést takové procesy a opatření, které povedou ke zkvalitnění jejich lektorské a trenérské práce. Ta totiž neoddiskutovatelně a jednoznačně vede ke zdokonalení a zefektivnění celého interního vzdělávacího procesu, jež se v konečném důsledku promítne do kvality poskytovaných služeb klientům, kvalitnější a profesionálnější obsluhy klientů, klientského servisu a péče o klienty. Naplnění cíle tak bude mít reálný dopad v přímé firemní praxi a provozu.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části bylo na základě studia odborné literatury a teoretických poznatků popsáno, vymezeno a definováno nejprve obecně téma učení a vzdělávání, dále se práce zaměřila na oblast firemního vzdělávání, na jeho dělení, metody a kompetence. Zmíněn byl také systematický přístup ve firemním vzdělávání a metody vzdělávání pracovníků. Samostatná kapitola pak byla věnována klíčovým subjektům ve firemním vzdělávání, tj. účastníkům a vzdělavatelům, lektorům a trenérům. Na závěr teoretické části byl doplněn tento blok o typologii ideálního lektora firemního vzdělávání a jakési shrnutí všech jeho vzorových kompetencí.

Po teoretické části následuje část praktická, jejíž předmětem je vzdělávací proces v konkrétní organizaci, v Klientském centru ČSOB, a.s. a která obsahuje rovněž praktický výzkum. Cílem výzkumu je formulace efektivnějších přístupů a procesů v oblasti lektorské a trenérské práce a jejich možná aplikace do přímé praxe. Na úvod praktické části byla představena a charakterizována vybraná organizace, kterou je Československá obchodní banka, a. s. a Klientské centrum ČSOB, a.s. Dále zde byl popsán současný systém a koncepce vzdělávání a řízení znalostí v Klientském centru ČSOB, a.s. Poté již následoval samotný praktický výzkum v organizaci nazvaný Zkvalitnění práce interních lektorů a trenérů. Byly určeny metody výzkumu a stanoveny základní hypotézy, vymezena časová organizace a představeni účastníky výzkumu.

Na základě SWOT analýzy, analýzy hodnotících formulářů vzdělávací akce a výsledků dotazníkových šetření práce dospěla k formulaci návrhu opatření a doporučení na změny stávajících procesů. Jako první návrh opatření je povinné zavedení formulářů hodnocení účastníků vzdělávacích akcí a jejich vyplnění po

skončení školení. Jako standard a součást každého školení v Klientském centru ČSOB bylo zavedeno s účinností od 1.6. 2013.

Druhým návrhem je zajištění anonymity účastníků školení při vyplňování a odevzdávání těchto formulářů. Bylo rovněž implementováno a to od následujícího měsíce. Třetí návrh opatření je vytvoření a realizace individuálního rozvojového plánu pro jednotlivé interní lektory. Toto opatření bylo rovněž uvedeno do praxe. Jako čtvrtý návrh opatření je doporučeno vytvoření a implementace dlouhodobé koncepce rozvoje interních lektorů a trenérů. Dále bylo navrženo, aby výsledné známky hodnocení lektorů byly zahrnuty do jejich motivačního systému a měly dopad na jejich finanční ohodnocení. Propojení této zpětné vazby do motivace lektorů by mělo podpořit jejich snahu o zkvalitňování lektorské práce.

Naplnění a realizace těchto kroků přispějí ke zlepšení práce interních lektorů, tím pádem ke zkvalitnění současného vzdělávacího procesu v organizaci a budou znamenat zvýšení požadovaných kompetencí klientských pracovníků. V konečném výsledku se toto odrazí a promítne do kvalitnějšího klientského servisu a péče a do profesionální obsluhy klientských interakcí. Toto následně potvrdilo i dotazníkové šetření prováděné mezi liniiovými manažery a týmovými leadery. Cíl diplomové práce tím byl naplněn a splněn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 135 s. ISBN 978-802-4725-802.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, 350 s. ISBN 80-859-4351-4.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013, 172 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4336-3.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.

PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003, 199 s. ISBN 80-867-2303-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 318 s. ISBN 978-802-4732-350.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 294 s. ISBN 978-802-4739-601.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 200 s. ISBN 978-808-6723-983.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ATKINSON, Rita L. *Psychologie*. 2., aktualiz. vyd., V Portálu 1. Překlad Erik Herman, Miroslav Petržela, Dagmar Brejlová. Praha: Portál, 2003, xxii, 751 s. ISBN 80-717-8640-3.

BELZ, Horst. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 375 s. ISBN 80-717-8479-6.

BUCKLEY, Roger. *Trénink a školení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xii, 288 s. ISBN 80-251-0358-7.

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009, 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

Seznam použitých internetových zdrojů

NÁRODNÍ SOUSTAVA KVALIFIKACÍ. Lektor dalšího vzdělávání 2013. [online]. 2006-2013 [2013-12-16]. Dostupné z http://www.narodni-kvalifikace.cz/kvalifikace-581-Lektor_dalsiho_vzdelavani

.....

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Pyramidální pojetí celoživotního vzdělávání.....	7
Obrázek 2: Nové pojetí kvalifikací založených na kompetencích.....	16
Obrázek 3: Org.struktura Klientského centra ČSOB, a.s.	46
Obrázek 4: Organizační schéma útvaru Řízení znalostí a vzdělávání.....	48
Obrázek 5: Ukázka univerzálního plánu školení	50

Seznam grafů

Graf 1: Vyhodnocení odpovědí na otázku č.1.....	65
Graf 2: Vyhodnocení odpovědí na otázku č.2.....	65
Graf 3: Vyhodnocení odpovědí na otázku č.3.....	66
Graf 4: Vyhodnocení odpovědí na otázku č.4.....	66

Seznam tabulek

Tabulka 1 : Přehled klíčových kompetencí pro jednotlivé etapy vzdělávání.....	19
Tabulka 2: ČSOB v číslech.....	42
Tabulka 3: Klíčové ukazatele skupiny ČSOB.....	43
Tabulka 4: Počty interakcí v KC ČSOB.....	45
Tabulka 5: Rozpis konzultací v KC.....	51
Tabulka 6: Rozpis testů pro rok 2013.....	52
Tabulka 7: Skladba respondentů – dotazník č.1.....	57
Tabulka 8: Skladba respondentů - dotazník č.2.....	58
Tabulka 9: SWOT analýza systému práce interních vzdělavatelů v KC.....	59
Tabulka 10: Sumář připomínek a námětů na zlepšení práce lektora.....	62

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Rozpis plánu školení.....	II
Příloha B – Elektronický Formulář dotazníku č.1.....	III
Příloha C – Detail dotazníkového šetření č.1.....	IV-VII
Příloha D - Dotazník č. 2 - „Dopad a vliv práce int. lektorů a trenérů v KC“ ...	VIII

PŘÍLOHY

Příloha B – Rozpis plánu školení

Hodnocení vzdělávací akce			
<p>Vážené kolegyně, vážení kolegové, právě jste absolvovali vzdělávací akci, jejíž součástí je zpětná vazba metodikovi kurzu, lektorům i manažerům. Prosíme Vás o vyplnění následujícího dotazníku. Vaše názory, připomínky a náměty jsou pro nás cenným zdrojem informací ke zkvalitnění vzdělávacích aktivit pořádaných bankou. Děkujeme.</p>			
Název:		Datum konání:	
Jméno účastníka:			
Do zvýrazněných políček napište vaše hodnocení na škále 1 (nejlepší) - 5 (nejhorší) .			
Celkové hodnocení vzdělávací akce			
Celkový dojem z akce		Naplnění cílů a očekávání	
Lektorské zajištění			
Jméno lektora/ky:	Odbornost lektora/ky, znalost problematiky	Zkušenosti lektora, příklady z praxe	Schopnost zaujmout a pracovat s účastníky
Zpětná vazba lektorovi/ům:			
Odborná úroveň (obsah) vzdělávací akce			
Která část programu byla pro vás nejpřínosnější?			
Co byste v obsahu změnil/a a proč?			
Úroveň studijních materiálů			
Připomínky ke studijním materiálům:			
Organizace akce a kvalita služeb:			

Příloha B – Elektronický Formulář dotazníku č.1

Hodnocení Koučů

Datum: 1.2.2014 18:20

Jméno hodnoceného:

Zaujmout účastníka:*
Schopnost kouče zaujmout účastníka, obecně jakéhokoliv, je ochotný a nápomocný?

Možnosti uplatnění:*
Možnost uplatnění navrženého řešení v praxi

Oddělení:

Profesionalita kouče:*
Jak přistupuje kouč k řešení problému/dotazu?

Poznámka:

** u známky 2 a více nutný komentář*

Clear Export

Hodnocení Lektorů

Datum: 1.2.2014 18:31

Jméno hodnoceného:

Kvalita on-line interakcí:*
Kvalita on-line konzultací (pomoc při hovoru, po hovoru, atd)

Kvalita školení:*
Kvalita školení/konzultací. Je IL aktivní, zapojuje účastníky..?

Oddělení:

Přístup IL k problému:*
Jak přistupuje IL k řešení problému/dotazu? - obecně jakéhokoliv, je ochotný a nápomocný?

Poznámka:

** u známky 2 a více nutný komentář*

Clear Export

Příloha C – Detail dotazníkového šetření č.1

DATE OF EVALUATION	Respondent	DEPARTMENT	Hodnocení	Kvalita online	Přístup	Kvalita školení	Kvalita online komentář	Přístup komentář	Kvalita školení komentář	Poznámka
1.9.2013 12:04	1	H-INS ELB,VYM,DS,SR,PK	XY		1	1	neřepejují se	Způsob zpracování školení se mi velmi líbí. Velice chválím zpracování vyžádaného školení na Cestovní pojištění atd.	Zpracování dotazů, emailová komunikace a dotazy. Vše na výběrnou.	S Hankou jsem spokojena. Jsem ráda, že je mezi lektory někdo kdo rozumí více oddělení HD - lépe vysvětlí novinky či nějaký problém.
1.9.2013 12:06	2	H-INS ELB,VYM,DS,SR,PK	XY	1	1	1	Při přepojení vždy dobře poradí.	Školení je kvalitní.	Spolupráce funguje výborně.	Ráda je velmi vstřícná. Vždy podá kvalitní odpověď a navíc se mi líbí, že i poradí, kde tuto informaci najdu v infotece - abych mohla dohledat a ne jen opakovat co mi někdo nadiktuje.
1.9.2013 12:07	3	H-INS LEK PSB	XY	1	1	1	Výborná spolupráce.		Vždy dokáže poradit, pomoci.	lkdýž je Lucka nováček, jako lektor je velmi dobrá. Při přepojení podává 100% informace. Přijemný a přátelský projev.
1.9.2013 12:09	4	H-INS LEK PSB	XY	1	1	1		Školení mě zaujala. Velmi dobře zpracováno.	Poradí mi pomůže vždy dobře. Jsem velmi spokojena.	Vždy poradí kde najdu info, jaká je odpověď, atd.
1.9.2013 12:10	5	H-INS LEK PSB	XY	1	1	1	Jsem velmi spokojena.			Jsem velmi spokojena.
1.9.2013 12:13	6	H-INS LEK PSB	XY	2	2	2	Při přepojení podané informace nebyly vždy 100%.	Na školení jsem potkala Marcelku jen jednou, způsob provedení mě moc nezaujal. (Informace četla z papíru-žádné dodatečné poznámky). Pouze odmluvené školení.	Nekontrolovala info v systému, vždy jen řekla co si myslí.	Moje zmiňované poznámky jsou zpětné, v poslední době se úroveň při přepojení velmi zlepšila. Již se mnou kontroluje v IS,
1.9.2013 12:16	7	H-INS LEK PSB	XY	1	1	1	Velmi dobře zpracované školení. Přijemný způsob zpracování školení. Velmi se mi líbí.		Vždy kvalitní odpovědi.	S Martinou jsem velmi spokojena. Přijemný a přátelský přístup.
1.9.2013 12:18	8	H-INS LEK PSB	XY	1	1	1	Jsem velmi spokojena.		Kvalitní odpovědi, poradí.	S Vendy jsem velmi spokojena. Přijemný a přátelský přístup.
1.9.2013 12:21	9	H-INS ELB,VYM,DS,SR,PK	XY	1	1	2			Problém je vyřešen velmi pečlivě, jen by bylo dobré trochu rychlejší tempo. ne vždy je IL, ochoten problém vyřešit v danou situaci, ale většinou vyřešen velmi rychle.	
1.9.2013 12:22	10	H-INS ELB,VYM,DS,SR,PK	XY	1	1	2				Vždy velmi ochotná a případné informace dohledá nebo zařídí odpověď spolupracujíc s Kamilou, spolupráce je brilantní nemám nejmenší problém
1.9.2013 12:35	11	H-INS LEK PSB	XY	1	1	1				Skvělý přístup, získané info je vždy 100%
1.9.2013 12:38	12	H-INS LEK PSB	XY	1	1	1				
1.9.2013 13:26	13	H-INS LEK PSB	XY	1	1	1	ochotná - vyhledá vše a pomůže			
1.9.2013 13:27	14	H-INS LEK CSOB	XY	1	1	1				
1.9.2013 13:28	15	H-INS LEK PSB	XY	3	3	3	Marcela ne vždy pomůže	dost „uspávací“, málo zapojuje účastníky školení		
1.9.2013 13:52	16	H-INS LEK CSOB	XY	2	1	1	občas nezná odpověď na dotaz.			
1.9.2013 13:53	17	H-INS LEK PSB	XY	1	2	1		Nepropracovanost tématu, nejistota		
1.9.2013 13:53	18	H-INS LEK CSOB	XY	1	1	1				Naprosto bez problému - dle mého názoru spolu s Jarčou Cvejnovou nejlepší spolupráce!
1.9.2013 13:57	19	H-INS LEK PSB	XY	1	1	1				Vendy se vždycky snaží pomoci mi co nejlépe. Zajímá se o problém a aktivně pomáhá ho vyřešit.
1.9.2013 13:57	20	H-INS LEK CSOB	XY	1	1	1				Ráda bez problémů
1.9.2013 13:57	21	H-INS LEK PSB	XY	2	2	1	Často nezná odpověď.	Školení mě nikdy nezaujalo. Pouze čte z papíru, nic mi nepřineslo.		Snažívá kamarádká Co sblíbla dodržela.Vše nám dohledala nebo ověřila,pokud sama nevěděla.
1.9.2013 14:11	22	H-INS LEK PSB	XY	1	1	1				
1.9.2013 14:11	23	H-INS LEK PSB	XY	2	2	2	z hlasu někdy vyznívá neochota pomoci klientovi ("proč to chce?") a obavy, podaná forma odpovědi mne dokáže znejistit, zda-li takto vůbec podat odpověď klientovi.	neschopnost pružného reagování na dotazy k tématu - cokoliv co nemá připraveno v "papírech"	příliš zbytečně řeší zbytečné "okolky", které nesouvisí s tématem a které zasahují do pravomocí jiných	
1.9.2013 14:13	24	H-INS LEK PSB	XY	1	1	2				
1.9.2013 14:18	25	H-INS ELB,VYM,DS,SR,PK	XY	2	1	1	Jelikož dělá i vetka pro dceřinky, tak hodně dohledává informace pro CSOB-servis			
1.9.2013 14:19	26	H-INS LEK CSOB	XY	2	1	1	Lucka snaží se hodně pomoci ale 1 hodné info dohledává			
1.9.2013 14:21	27	H-INS LEK PSB	XY	2	1	1	Ráda hodně dohledává, odpovědi 1 jsou někdy zmatené.			
1.9.2013 14:23	28	H-INS LEK PSB	XY	3	1	2	hodně info dohledává, většinou máme dotazy sepisovat do info schránky		snaží se pomoci ale né tak jak by jsem potřebovali.Infa jsou neúplné	
1.9.2013 14:36	29	H-INS LEK PSB	XY	1	1	1				Ochotná, vše vyřeší, popřípadě zpětně dořeší

1.9.2013 14:54	30	H-INS LEK PSB	XY		2	2	Většinou se musí poradit s někým nebo mi řekne to co vím, nebo jsem si už dohledala.	Ano zapojuje, ale přednes je čtený z infolistu.	Raději sepsat reklamaci nebo poslat ke spec.na dořešení	
1.9.2013 16:48	31	H-INS LEK PSB	XY		1	1	1 ochotná, milá bohužel ne vždy ví odpověď z hlavy, a i přestože je celkem ochotná, dohledávání je pomalé a 2 zdlouhavé	školení mají logickou strukturu	je ochotná, nápomocná, pokud neví, zajistí zjištění	
1.9.2013 17:00	32	H-INS LEK PSB	XY		3	3		při školení účastníky moc nezapojuje, materiály z infotéky	celkem nápomocná, ale ne moc ochotná	
1.9.2013 17:11	33	H-INS LEK PSB	XY		2	3	nemohu lépe posoudit, využila jsem pouze 1x, delší doba	1.školení nemělo logickou strukturu, skákání z jednoho téma na druhé, neochota zjišťovat odpovědi na naše dotazy / 2.školení už bylo srozumitelnější		
1.9.2013 17:12	34	H-INS LEK CSOB	XY		1	1	1 vždy ochotný a vstřícný		vždy ochotný a vstřícný	
1.9.2013 19:28	35	H-INS ELB,VYM,DS,SR,PK	XY		1	1	1			S lektorkou Monikou Eferovou jsem velice spokojena. Luštěcká
1.9.2013 23:31	36	H-INS LEK CSOB	XY		1	1	Honza je ochotný a když se na něj přepojím, tak vím, že dostanu správnou odpověď. Když dohledá něco k požadovanému tématu a přepojení již skončilo, tak je žetě např. doplňující info například 1 emailem nebo přes komunikátor.	Školení s Honzou mě baví, snaží se nás zapojovat do školení a většinou dotazy zodpoví ihned.	Honza je ochotný při řešení dotazů, neškápe do řeči, nechá mě vysvětlit přesně, o co se jedná. U něj člověk nemá pocit, že nějak obtěžuje.	
1.9.2013 23:38	37	H-INS LEK PSB	XY		3	1	Při přepojení na Marcelu znám odpověď ve většině případů předem, ještě než vůbec něco řekne - "odkázal klienta na 3 pobočku".	Marcela mě nikdy na nic neškolila, takže nemůžu posoudit.	Když se přepojím na Marcelu, tak mám pocit, že ji obtěžuju. Když vysvětluju, co klient chce, nenechá mě domluvit a skáče mi do řeči.	
1.9.2013 23:43	38	H-INS LEK PSB	XY		1	1	Na Martinu se nepřepojuji, takže 1 nemůžu posoudit.	Martina nás školila na dispečink PSB. Zapojovala nás do hovoru, např. otázkami, co víme o jakém produktu PSB, při školení nám ukázala i jak je to v praxi (brala hovory dispečingu) a ochotně nabídla, pokud by jsme měli nějaký dotaz i později, že ji můžeme kontaktovat i emailem a ona odpoví.	Opět mohu posoudit jen podle jednoho školení, ale dotaz zodpovídala na školení ochotně a když nevěděla, zaslala nám odpověď později.	
1.9.2013 23:46	39	H-INS LEK PSB	XY		1	1	1	S Radkou jsem školení neměla.	Při přepojení je ochotná, snaží se vše vysvětlit.	
1.9.2013 23:50	40	H-INS LEK CSOB	XY		1	1	1 Jarča se snaží vše vysvětlit.		Je ochotná.	
1.9.2013 23:52	41	H-INS LEK CSOB	XY		1	2	1	Kvalita školení v pořádku, jen bych doporučila Lucce zvýšit hlas a to je asi tak jediné. Jinak je OK.		
1.9.2013 23:54	42	H-INS ELB,VYM,DS,SR,PK	XY		1	1	1	Nikdy mě neškolila, nemůžu posoudit.		
1.9.2013 23:58	43	H-INS ELB,VYM,DS,SR,PK	XY		1	1	1	Nikdy mě neškolila, nemohu posoudit.		
2.9.2013 6:12	44	H-INS LEK CSOB	XY		1	1	Výborný přístup, ochota pomoci, dohledání potřebné informace v co 1 nejkratším čase a velmi kvalitně.	Její školení jsou zajímavá a podnětná, vhodně zapojuje účastníky školení.		
2.9.2013 6:15	45	H-INS LEK CSOB	XY		1	1	1 Výborná podpora.	Skvělé, pokudé správně připraven k danému tématu.	Je velmi ochotný. Vždy velmi kvalitně a rychle poradí.	
2.9.2013 7:43	46	H-INS LEK PSB	XY		1	1	1 Vždy jsem dostal odpověď	Školení je aktivní, jsou použity i příklady	Velice ochotná, je radost se přepojit	není co dodat
2.9.2013 7:45	47	H-INS LEK PSB	XY		1	1	1 Nápomocná	Snaží se aby konzultace byly co nejpráhší	Kvalita řešení je přesná a snaží se aby byla i rychlá	Není co dodat
2.9.2013 9:45	48	H-INS LEK PSB	XY		1	1	2 Snaží se popoct při hovoru	Účastníky přičiž nezapojuje ale informace vysvětlí	Marcela se snaží zodpovídat na dotazy a popřípadě dohledá informace.	
2.9.2013 9:49	49	H-INS LEK PSB	XY		1	1	1 Při hovoru Marča dohledává informace	Aktivně zodpovídá dotazy	Marča je vstřícná a ochotná.	
2.9.2013 10:02	50	H-INS LEK PSB	XY		1	1	1			
2.9.2013 10:02	51	H-INS LEK PSB	XY		1	1	1 Velice ochotná. Dohledává informace aktivně.	Vendy zapojuje účastníky na školeních aktivně. Školení nepostrádají logiku.	Vendulka je velice vstřícná a ochotná. Vždy dohledá cestu, kde konkrétně informaci nalezeme.	
2.9.2013 10:04	52	H-INS LEK PSB	XY		1	1	2		delší odmlky, řešení problému složitější - lehce stresující.	
2.9.2013 10:57	53	H-INS LEK PSB	XY		2	2	2 někdy cítím neochotu	není moc aktivní	někdy cítím neochotu	
2.9.2013 11:35	54	H-INS LEK PSB	XY		1	1	1 Dokáže poradit efektivně	Kamča zapojuje KP do konzultací,	Vstřícná a ochotná	
2.9.2013 12:03	55	H-INS LEK PSB	XY		1	2	2		ne vždy vstřícný přístup	ne vždy vstřícná
2.9.2013 12:04	56	H-INS LEK PSB	XY		1	2	2		ne vždy vstřícný přístup	ne vždy vstřícná
2.9.2013 12:04	57	H-INS LEK PSB	XY		1	2	2		ne vždy vstřícný přístup	ne vždy vstřícná
2.9.2013 12:04	58	H-INS LEK PSB	XY		1	2	2		ne vždy vstřícný přístup	ne vždy vstřícná
2.9.2013 12:08	59	H-INS LEK CSOB	XY		1	1	1			Vždycky se maximálně snaží pomoci, dokáže velmi pěkně vysvětlit.

									V hovoru je většinou výsledek, že musí ověřit. Informace, které předává emailem jsou hodně stručné s odkazem, kde najdeme další informace. To nejdůležitější 1 potřebujeme vypsat.			
2.9.2013 12:10	60	H-INS LEK CSOB	XY		3	1						
2.9.2013 12:12	61	H-INS LEK CSOB	XY		1	1		2			Některé věci by mohl lépe vysvětlovat.	
2.9.2013 10:33	62	H-INS LEK CSOB	XY		1	1		1	velice dobře poradí	navede krásně kde najít.....vede cetu kde najdu odpověď	velice ochotná	
2.9.2013 12:26	63	H-INS LEK CSOB	XY		1	1		1				vždy mi výborně poradí, myslím že je z lektorů nejlepší a neochotnější
2.9.2013 12:35	64	H-INS LEK CSOB	XY		1	1		1				vždy mi výborně poradí, myslím že je z lektorů nejlepší a neochotnější
2.9.2013 12:37	65	H-INS ELB,VYM,DS,SR,PK	XY		1	1		1				výborný
									KP zahrnuje nedůležitými informacemi z infolistu při tom co dohledává informace, pak je KP zmatený na co se klient ptal a co 1 mu má říkat	mohla by více zapojovat KP		
2.9.2013 12:45	66	H-INS LEK CSOB	XY		2	2		2	velice neochotná		velice neochotná	
2.9.2013 12:47	67	H-INS LEK PSB	XY		2	1		2	velice neochotná		velice neochotná	S lektorkou Markétou Grulichovou jsem velice spokojena. Luštěcká
2.9.2013 12:50	68	H-INS ELB,VYM,DS,SR,PK	XY		1	1		1				
2.9.2013 13:07	69	H-INS LEK CSOB	XY		2	1		1	někdy moc dlouhé nesmělost, dýl se hledá, ale umí 1 poradit			
2.9.2013 13:10	70	H-INS LEK CSOB	XY		2	1		1	někdy,ne moc jasně vysvětlení přečte jen to co je v infolistu...			
2.9.2013 13:12	71	H-INS LEK PSB	XY		2	1		1	někdy,ne moc jasně vysvětlení přečte jen to co je v infolistu...			
2.9.2013 13:14	72	H-INS LEK PSB	XY		3	2		3	zbytek posíláme do schránky okmazit klíše z trojky do chytky 1 kdykoli je potřeba :)	nebyla jsem školená	co není v infolistu posíláme do schránky....	
2.9.2013 13:14	73	H-INS ELB,VYM,DS,SR,PK	XY		1	1		1	Ne vždy je info obdrženo od lektora stoprocentně srozumitelně, nicméně určitě je 1 zde velká ochota pomoci.	Informace obdrženo od lektora jsou občas méně srozumitelné.		
2.9.2013 13:46	74	H-INS LEK PSB	XY		2	2		2				
2.9.2013 13:42	75	H-INS LEK CSOB	XY		1	1		1	velice dobře poradí	navede krásně kde najít.....vede cetu kde najdu odpověď	velice ochotná	
2.9.2013 13:52	76	H-INS LEK PSB	XY		2	2		2	Informace jsou často dohledávané nebo konzultované s někým 2 dalším.	Informace na konzultaci jsou většinou interpretovány z vytištěného textu, chybí mi více komunikace s účastníky.	IL je ochotný, ale občas dlouho dohledává určité informace, případně nedokáže konkrétně pomoci.	
2.9.2013 13:54	77	H-INS LEK PSB	XY		2	1		1	V případě přepojení na tohoto IL často sepišuji dotaz do KS PSB nebo jsou informace ještě ověřovány, 1 nicméně zpětná vazba je kvalitní.			
2.9.2013 14:21	78	H-INS LEK PSB	XY		1	1		1	Jsem velice spokojena.			
2.9.2013 14:26	79	H-INS LEK PSB	XY		1	2		1		Dokumenty, které dostáváme při školení jsou čtená, tzn. to, co je v dokumentech uvedeno, čte.		
2.9.2013 14:28	80	H-INS LEK PSB	XY		1	2		1		Nedostatečná připravenost při školení či při konzultacích.		
2.9.2013 15:02	81	H-INS LEK PSB	XY		4	3		3	spíš mě pouze ujistí, ale moc 3 neporadí	pouze přečte z OP	ochotná ano	
2.9.2013 15:02	82	H-INS LEK PSB	XY		1	1		1	spíš mě pouze ujistí, ale moc 1 neporadí	pouze přečte z OP	ochotná ano	
2.9.2013 15:06	83	H-INS LEK PSB	XY		1	1		2				NA NĚKTERÉ DOTAZY ŘEKNE ŽE NEVÍ TO BY SE SPECIALISTOVÍ STÁT NEMĚLO
2.9.2013 15:23	84	H-INS LEK PSB	XY		1	1		1	doplňuje info			snaží se dorešit
2.9.2013 15:23	85	H-INS LEK PSB	XY		2	2		1	některé info zmatené	ne vždy odpoví hned		snaží se dorešit i později
2.9.2013 15:23	86	H-INS LEK PSB	XY		1	1		1	pomáhá	má úroveň		řeší i dodatečně
2.9.2013 15:23	87	H-INS LEK PSB	XY		1	1		1	vtipná	má úroveň		řeší i dodatečně
2.9.2013 16:52	88	H-INS LEK PSB	XY		2	1		2	občas je zodpověďováno něco jiného než na co se ptám			jak kdy
2.9.2013 17:35	89	H-INS ELB,VYM,DS,SR,PK	XY		1	1		1				Výborný pomocník, vždy pomohl na jedničku

Příloha D – Dotazník č. 2 - „Dopad a vliv práce int. lektorů a trenérů v KC“

Dotazník „Dopad a vliv práce interních lektorů a trenérů v KC“

Určeno pro: *liniové manažery a týmové leadery provozních útvarů KC*

Zakroužkujte prosím správnou odpověď na základě vašich praktických zkušeností na níže uvedené otázky:

Otázka č.1:

Myslíte si, že kvalitní a profesionálně vedená práce interních lektorů a trenérů má významný vliv na kvalitu zapracování a zapojení nových pracovníků do provozu a na rozvoj jejich kompetencí, odpovídajícím potřebám vašich provozů/týmů?

Odpověď:

1. Určitě ano.
2. Spíše ano.
3. Spíše ne.
4. Určitě ne.
5. Nedokážu posoudit.

Otázka č.2:

Myslíte si, že zkvalitnění interního vzdělávání se v konečném dopadu promítne do zvýšené spokojenosti obslužených klientů?

Odpověď:

1. Určitě ano.
2. Spíše ano.
3. Spíše ne.
4. Určitě ne.
5. Nedokážu posoudit.

Otázka č.3:

Promítlo se zavedení hodnotících formulářů školení do následného zkvalitnění práce lektorů a trenérů?

Odpověď:

1. Určitě ano.
2. Spíše ano.
3. Spíše ne.
4. Určitě ne.
5. Nedokážu posoudit.

Otázka č.4:

Zaznamenal jste za posledních 6 měsíců zlepšení a posun v práci lektorů a zkvalitnění vstupního školení? (Zde posuzujte především podle úrovně zapracování a začlenění vašich nováčků do provozu.)

Odpověď:

1. Určitě ano.
2. Spíše ano.
3. Spíše ne.
4. Určitě ne.
5. Nedokážu posoudit.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jaroslav Souček

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Význam a role interních lektorů a trenérů v bankovním call centru

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 71

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů českých použitých zdrojů: 14

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 5

Počet internetových zdrojů: 1

Počet ostatních zdrojů: -

Vedoucí práce: Ing.Petr Tiefenböck