

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Václav Kloz

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců Call centra a Zákaznických
center v energetické společnosti

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:

JUDr. Ing. Jana Staňková Bojanovská

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined Studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Václav Kloz

Employee training and development in Call centers and Customer
centers in energy companies

Prague 2012

The diploma thesis work supervisor:

JUDr. Ing. Jana Staňková Bojanovská

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 použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Plzni dne 15. 3. 2012

Jméno autora

Anotace

Diplomová práce se zabývá firemním vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve velké organizaci. Na základě teoretických východisek je provedena analýza strategie, koncepce a jednotlivých složek systému firemního vzdělávání. V závěru každé kapitoly jsou navržena opatření vedoucí k zefektivnění stávajícího systému firemního vzdělávání. Práce dále analyzuje současný stav vstupního školení a procesu adaptace nových zaměstnanců a podává doporučení pro optimalizaci rozvoje zaměstnanců ve zkušební době.

Klíčové pojmy

Firemní vzdělávání, strategie vzdělávání, koncepce vzdělávání, systém firemního vzdělávání, identifikace vzdělávacích potřeb, plán vzdělávání, metody vzdělávání, evaluace vzdělávání, audit školení.

Annotation

The diploma thesis work is dealing with company education training and development of employees in a large organisation. The strategy, conception and individual components of company educational training system are analysed on bases of theoretical presumptions. At the end of every chapter there are suggested arrangements which should improve the already existing system of company educational training. The diploma thesis work, further, examines current state of introductory training and of adaptational process of newcomers employees and gives suggestions to optimise development of employees during probationary period.

Key words

Company education training, strategy of education, conception of education, company educational system, educational requirement identification, educational plan, educational methods, evaluation of education, audit of training.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	10
1.1 TERMINOLOGICKÝ KONTEXT.....	10
1.2 POTŘEBA FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	12
1.3 STRATEGIE FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	14
1.4 KONCEPCE FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	20
1.5 SYSTÉM FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	22
1.5.1 <i>Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb</i>	24
1.5.2 <i>Plánování vzdělávání</i>	27
1.5.3 <i>Designování vzdělávací aktivity</i>	28
1.5.4 <i>Realizace firemního vzdělávání</i>	33
1.5.5 <i>Evaluace firemního vzdělávání</i>	34
1.6 AUDIT ŠKOLENÍ NA ÚROVNI VZDĚLÁVACÍ AKCE.....	35
2 METODOLOGIE VÝZKUMU	38
2.1 CÍLE VÝZKUMU.....	38
2.2 TVORBA VÝZKUMNÉHO PLÁNU	38
2.2.1 <i>Metody sběru dat</i>	39
2.2.2 <i>Výběrový soubor</i>	39
2.2.3 <i>Harmonogram postupu</i>	40
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI CUST ZS	42
3.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	43
4 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	47
4.1 STRATEGIE FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	47
4.1.1 <i>Strategické řízení vzdělávání na úrovni divize Personalistika</i>	47
4.1.2 <i>Strategické řízení vzdělávání na úrovni CUST Zákaznické služby</i>	50
4.1.3 <i>Doporučení</i>	52
4.2 KONCEPCE FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V CUST ZS	53
4.2.1 <i>Doporučení</i> :.....	56
4.3 IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	56
4.3.1 <i>Identifikace vzdělávacích potřeb řídicích pracovníků</i>	57
4.3.2 <i>Identifikace vzdělávacích potřeb operátorů CC a referentů ZC</i>	58

4.3.3	<i>Doporučení</i>	60
4.4	PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI.....	60
4.4.1	<i>Doporučení</i>	64
4.5	FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ:.....	65
4.5.1	<i>Zážitkové vzdělávání pro mobilizaci zaměstnanců:</i>	65
4.5.2	<i>Vstupní školení a adaptace zaměstnanců ve zkušební době</i>	68
4.5.3	<i>Počítačové vzdělávání</i>	68
4.5.4	<i>Školení s lektorem (in-class školení)</i>	69
4.5.5	<i>Skupinové a kooperativní vzdělávání</i>	71
4.5.6	<i>Vzdělávání a výcvik na pracovišti</i>	72
4.5.7	<i>Doporučení</i>	73
4.6	EVALUACE FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	74
4.6.1	<i>Doporučení</i>	79
5	AUDIT VSTUPNÍHO ŠKOLENÍ A OBDOBÍ ADAPTACE.....	81
5.1	CÍLE AUDITU.....	81
5.2	METODY ZÍSKÁVÁNÍ DAT, ROZSAH OVĚŘENÍ A VÝBĚR VZORKŮ.....	82
5.3	ZJIŠTĚNÍ AUDITU	83
5.3.1	<i>Seznámení se školením</i>	83
5.3.2	<i>Audit zadavatele školení</i>	85
5.3.3	<i>Kontrola programu</i>	86
5.3.4	<i>Kontrola koordinátora a lektorů</i>	88
5.3.5	<i>Kontrola účastníků školení a jejich nadřízených</i>	90
5.3.6	<i>Analýza procesu adaptace zaměstnanců ve zkušební době</i>	91
5.4	DOPORUČENÍ PRO IMPLEMENTACI ZMĚN.....	94
	ZÁVĚR.....	98
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	102
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	104
	SEZNAM PŘÍLOH.....	105

ÚVOD

Již pominula doba, kdy lidé nastoupili do zaměstnání s očekáváním neměnicí se celoživotní práce a představou, že si vystačí s vědomostmi nabytými v rámci počátečního vzdělávání. Žijeme v turbulentní době. Informací stále přibývá a jejich cena se snižuje, proto nabývá na významu schopnost s informacemi pracovat. Člověk se musí celý život vzdělávat, aby mohl neustále vnímat souvislosti mezi novými informacemi, vybírat relevantní informace a tyto informace dále využívat. Ještě v daleko vyšší míře platí stejný princip ve firmách. Přežití a růst firem záleží na schopnostech neustálého přizpůsobování se sociálním, technologickým, ekonomickým a politickým změnám. Zaměstnanci úspěšných firem si musí neustále osvojovat nové znalosti, dovednosti, přístupy a náhledy. Efektivní firemní vzdělávání je jedním z klíčových faktorů úspěchu firmy, její celkové strategie a dlouhodobé konkurenceschopnosti. Existuje obecné povědomí, že majitelé malých firem podceňují vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců a že velké firmy mají naopak systém vzdělávání velmi detailně propracovaný.

Tato práce se bude zabývat firemním vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve velké organizaci, která realizuje svou činnost v jednom z nejdynamičtějších odvětví současné doby, v energetice. Název společnosti, který budeme využívat v textu této práce, je smyšlený a neodpovídá názvu skutečné společnosti, ve které výzkum realizujeme. Skutečný název společnosti zůstane na žádost managementu skrytý pro zachování anonymity. Zjištěné závěry a doporučení této práce jsou určeny především pro interní využití v organizaci a budou sloužit pro zefektivnění stávajícího systému firemního vzdělávání.

Záměr realizovat výzkum v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti CUST ZS byl managementem společnosti vřele přivítán. Společnost pravidelně provádí výzkumy zaměstnanecké spokojenosti. Mezi mnoha zkoumanými faktory nevyšla oblast rozvoje, vzdělávání, karierního růstu a firemní komunikace na předpokládané úrovni. Management požaduje analyzovat jednotlivé složky systému firemního vzdělávání, odhalit hluchá místa a navrhnout opatření vedoucí k optimalizaci systému vzdělávání. Dalším dlouhodobým problémem je v rámci odboru Call centra vysoká fluktuace nových zaměstnanců ve zkušební době a nespokojenost liniových manažerů s kvalitou proškolených nováčků.

Od výše zmíněného problému se odvíjí dva hlavní cíle této diplomové práce: navrhnout opatření vedoucí k zefektivnění stávajícího systému firemního vzdělávání na základě analýzy jeho jednotlivých složek a analyzovat současný stav vstupního školení i procesu adaptace a navrhnout opatření vedoucí k maximální efektivnosti firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zkušební době.

Pro dosažení hlavních výzkumných cílů se budeme zabývat dílčími cíli, které analyzují subjekty podílející se na firemním vzdělávání, tvorbu strategie a koncepce vzdělávání, identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání a rozvoje, metody a formy vzdělávání, systém evaluace. Pro dosažení optimalizace vstupního školení a následné adaptace zaměstnanců ve zkušební době provedeme audit vstupního školení a následné práce s nováčky.

K dosažení stanovených cílů budeme volit především metody kvalitativního výzkumu, neboť značnou část výzkumu budeme pracovat v terénu, v interakci s omezeným počtem zaměstnanců společnosti a výzkum bude probíhat v delším časovém intervalu. Při sběru dat budeme používat různé metody, tj. pozorování, rozhovory, skupinové diskuse, analýzu dokumentů a dotazníky. Výzkum bude proveden na základě schváleného harmonogramu v období od července 2011 do února 2012 v sídle společnosti. Při analýze jednotlivých částí firemního vzdělávání a interpretaci výsledků nebudeme primárně zvyrazňovat a prezentovat oblasti, které jsou funkční a odpovídají kritériím a požadavkům managementu.

Tato práce bude členěna na část teoretickou, při které stanovíme základní teoretická a odborná východiska pro praktickou část diplomové práce, a na část praktickou, která bude zahrnovat stanovení cílů, tvorbu výzkumného plánu a dále bude členěna na dvě stěžejní části. Jedna část zanalyzuje jednotlivé složky systému vzdělávání včetně doporučení k jednotlivým fázím systému, v druhé části provedeme audit vstupního školení a období adaptace nových zaměstnanců.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 Terminologický kontext

Ještě než se pustíme do jednotlivých specifik a oblastí firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, je třeba si vymezit některé základní termíny, neboť jsou v různých zdrojích vnímány odlišně. Budeme tak pro lepší srozumitelnost samozřejmě činit i v průběhu dalšího textu.

„Pojem vzdělávání (nikoli jen v podnikovém kontextu) se používá pro označení cílevědomého procesu přípravy jednotlivce pro určité sociální (pracovní) role. Jsou pro něj typické následující charakteristiky“ (Tureckiová, 2004, s. 96).

- má procesuální charakter (na rozdíl od pojmu vzdělání)
- probíhá dlouhodobě – dnes se hovoří o celoživotním vzdělání
- je primárně zaměřeno na potřeby jednotlivce

„Firemní neboli také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole)“ (Bartoňková, 2010, s. 16).

Tureckiová (2004) považuje podnikové vzdělávání za hlavní nástroj rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, prohlubování, rozšiřování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti.

Dle Palána (2002) se jedná o koncepční proces změny pracovního chování, při kterém se organizace snaží zvýšit úroveň znalostí, dovedností a motivaci pracovníka. V rámci tohoto procesu se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní.

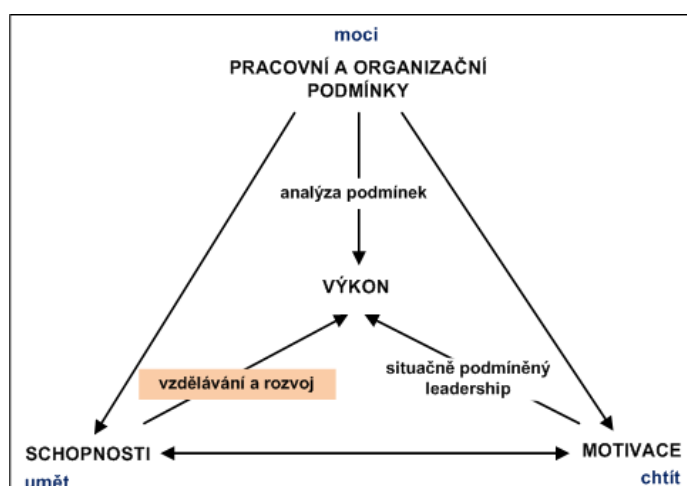
Subjektivní kvalifikací, jindy nazývanou kvalifikací pracovníka, myslíme soubor získaných schopností, dovedností, návyků, osobních vlastností, zkušeností, postojů, které mají potenciál k využití pro výkon určité činnosti. Kvalifikace objektivní je pojímána ve smyslu kvalifikovanosti práce, tzn. ve smyslu požadavků na kvalifikaci pracovníka vyplývající z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce. Zajištění souladu mezi oběma kvalifikacemi je trvalým úkolem firemního vzdělávání. Je to

nekonečný proces v důsledku neustálých změn jak v pracovních zdrojích, tak i v pracovním procesu. V současné turbulentní době dochází ke změnám, což si vynucuje neustálé přizpůsobování. Nesoulad vede k problémům na obou stranách (Palán, 2002).

Snad nejmýstižněji a zároveň nejjednodušeji vymezila termín Bartoňková (2010, s. 11). „Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím co je, a tím co je žádoucí“.

Tureckiová (2004, s. 52) ve svém schématu výstižně znázornila stěžejní faktory ovlivňující firemní výkonnost. Je zřejmé, že na výkonnost mají vliv i další faktory, které jsou spolu úzce spjaty. Obrázek dokresluje, že jedním ze základních pilířů podnikové výkonnosti jsou schopnosti, které lze právě díky vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ovlivňovat.

Obrázek 1: Faktory ovlivňující firemní výkonnosti



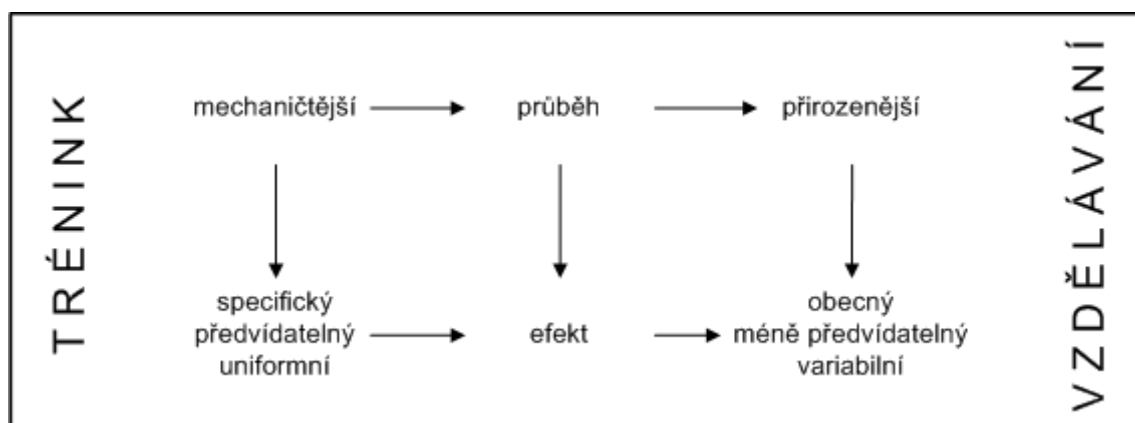
Zdroj: Tureckiová (2004, s. 52)

Tureckiová (2004) dále rozlišuje v rámci teorie podnikového vzdělávání dvě základní aktivity: trénink – vzdělávací aktivitu zaměřenou na získání znalostí a dovedností aktuálně potřebných pro výkon dané profese a rozvoj pracovníků – vzdělávací aktivity zaměřené na budoucí potřeby (plánování a řízení kariéry), které jsou příspěvkem k seberealizaci pracovníků. Tyto rozvojové aktivity se nemusí týkat všech pracovníků.

Podobný přístup nastínili i Buckley a Caple (2004), pro které trénink zahrnuje činnosti, při kterých dochází k osvojování si modelů chování, faktů, nápadů, které jsou jednodušeji definovány v každém konkrétním pracovním kontextu. Trénink se zaměřuje více na zaměstnání než na člověka. Vzdělávání je orientováno spíše na lidi jako širší

proces změny. Trénink a vzdělávání se mohou rozlišovat také na základě jejich průběhu. Trénink má tendence být mechaničtější, což zdůrazňuje předvídatelné odezvy na standardní rady a instrukce posílené praxí. Vzdělávání bývá častěji přirozenější a dlouhodobější proces způsobující v zaměstnanci méně předvídatelných a ihned pozorovaných změn. Jednotlivé rozdíly v různých kontextech shrnují Buckley a Caple (2004) v obrázku č. 2.

Obrázek 2: Rozdíly mezi vzděláváním a tréninkem



Zdroj: Buckley a Caple (2004, s. 7)

Buckley a Caple (2004) použili ve svém díle termín „učící se organizace“. Dle jejich pojetí jde o jakoukoli organizaci, která si je vědoma neustálých potřeb změny a aktivně o ni usiluje. Přebírá odpovědnost za vlastní vývoj a rozvoj všech zaměstnanců v organizaci, kteří jsou koncepčně podporováni k pravidelnému a důkladnému učení se z vlastních pracovních zkušeností a jsou motivováni hledat další zkušenosti i mimo pracoviště. Proces učení je v takovéto organizaci monitorován a vyžaduje se zpětná vazba za účelem rozhodování a plánování dalších učebních aktivit. Existuje mnoho jiných definic učící se organizace, ale všechny pramení ze společného principu. Jde o organizaci, která usnadňuje a podporuje učení všech svých členů i ze zkušeností ostatních a soustavně se transformuje.

1.2 Potřeba firemního vzdělávání

Co je hlavním motivem firem, které zaměřují své úsilí na potřeby vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců? V naprosté většině bude motiv spjatý se základními cíli firmy jako takové. V klasické teorii se jako základní cíl předpokládá maximalizace zisku, dlouhodobé přežití na trhu, dosažení určitého podílu na trhu, růst a expanze.

Lidské zdroje se staly konkurenční výhodou dnešních firem. Jejich rozvoj, účelné řízení a vzdělávání směřuje k dosahování vysokého pracovního výkonu (v měřítkách kvantity i široce pojeté kvality), zajištění konkurenceschopnosti firmy, úspore nákladů a k podpoře vytváření velmi hodnotného know-how.

Autoři Pavlík, Chaloupka, Kohout (1997) konstatují velmi malou angažovanost českých organizací ve vzdělávání svých zaměstnanců a uvádějí, že problematika učících se organizací, resp. přeměna stávajících organizací v učící se organizace bude klíčovým předpokladem k udržení konkurenceschopnosti naší ekonomiky i jednotlivých podniků v domácí a zejména mezinárodní konkurenci. Toto tvrzení dokresluje Koubek (2007, s. 140) o 10 let později, i když vztahuje problematiku firemního vzdělávání především k malým a středním podnikům: „Mnozí majitelé nebo vedoucí pracovníci malých a středních firem podceňují potřebu vzdělávání svých pracovníků. Zdá se jim, že si vzdělávání nemohou dovolit a že je to něco, co se týká spíše velkých podniků. Mezi našimi majiteli menších firem se lze často setkat i s názorem, že je věcí pracovníka samotného, aby si ve svém vlastním zájmu, v zájmu své vlastní zaměstnanosti prohluboval a rozšiřoval znalosti a dovednosti a přizpůsoboval své pracovní schopnosti požadavkům pracovního místa a firmy.“

Dle Koubka (2007) má firma tři rozhodující důvody pro vzdělávání pracovníků:

- Firma o menším počtu zaměstnanců je znevýhodněna na trhu práce svou šíří odborného profilu, a proto je složité získat již komplexně připravené pracovníky. Velmi často je musí zaškolovat, popřípadě adaptovat na firemní zvláštnosti v povaze práce nebo používané technologii.
- Firma musí být přizpůsobivá a pružně reagovat na požadavky trhu. Stejně přizpůsobiví musí být i zaměstnanci. Je zapotřebí pružně vstřebávat znalosti a dovednosti potřebné k plnění nových úkolů. Toto se může stát konkurenční výhodou menších a středních firem, které se daleko pružněji než podniky velké chápou příležitosti poskytovaných novými objevy a vynálezy.
- Prohlubování a rozšiřování kvalifikace pracovníků je jeden z nejvýznamnějších zdrojů zvyšování produktivity práce, nástroj zvyšování množství a kvality práce, nástroj lepšího hospodaření se zdroji a prostředky a samozřejmě i nástroj zvyšování spokojenosti zákazníků. V neposlední řadě také nástroj lepších pracovních vztahů ve firmě a nižší fluktuace pracovních sil.

Koubek (2010) ještě v publikaci „Řízení lidských zdrojů“ rozšířil výčet dalších důvodů nutnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Mezi dosud nejmenované patří:

- vznik nových technologií a poznatků, na které je zapotřebí flexibilně reagovat
- proměnlivost lidských potřeb vynucující si pružnou reakci podniku
- organizační změny, které musí pracovníci ustát
- orientace na kvalitu, výlučnost, kreativitu
- proměnlivost podnikatelského prostředí a rozvoj informačních technologií
- internacionalizace a globalizace hospodářských aktivit a s tím nutnost podnikat v internacionálním prostředí
- změna hodnotové orientace člověka, která vyvolává vyšší potřebu se vzdělávat
- tvorba dobré zaměstnanecké pověsti

1.3 Strategie firemního vzdělávání

Většina majitelů firem by na otázku, zda vzdělávají své zaměstnance a pečují o jejich rozvoj, odpověděla s největší pravděpodobností, že ano. Je však otázkou, jaký konkrétní přístup ke vzdělávání firmy skutečně uplatňují a zda jsou aplikované přístupy tou správnou cestou k dosažení již zmiňovaných základních cílů firmy.

Mužík (2000) popisuje tři základní varianty řešení přístupu k podnikovému vzdělávání:

- Podnik v rámci nábory přijímá pouze plně kvalifikované pracovníky. Jejich vzdělávání a rozvoj je tedy záměrně omezen na minimum. Tento přístup vyžaduje náročnější výběr pracovníků i následných personálních činností.
- Podnik vzdělává zaměstnance pouze tehdy, pokud si to situace nezbytně vyžaduje (změna legislativy, hrozící sankce). Tento typ vzdělávání je nahodilý, neplánovaný a má charakter jednorázových akcí k odvrácení nebo řešení již vzniklého problému.
- Podnik věnuje vzdělávání zaměstnanců trvalou pozornost. Vzdělávání je součástí podnikové strategie, slouží jako prostředek k dosažení stanovených cílů a pevně zabudováno do řídicích, personálních, marketingových a dalších činností podniku.

Mohlo by se zdát, že první přístup dle Mužíka, ve kterém firma nabírá již plně kvalifikované pracovníky a o jejich další rozvoj se nestará, je již zastaralý, nestrategický

a nemá v dnešní době své místo. Opak je pravdou. Některé organizace jsou stavěny již od počátku své existence na omezenou dobu – dokud stěžejní produkt bude rentabilní. Tyto firmy „organizace na jedno použití“ nepočítají s dalším vývojem a jejich životnost je v souladu se záměrem omezená. Proto se zaměřují na činnost s již kvalifikovanými pracovníky, které není třeba dále rozvíjet ani vzdělávat. Tyto organizace jsou zaměřeny především na nízkonákladovost a dočasnou expanzi (Hroník, 2007). Ušetřené prostředky za vzdělávání a rozvoj raději alokují na kvalitnější nábor zaměstnanců.

Pomineme-li názor, že je vzdělávání zaměstnanců ztráta času, že se zaměstnanci mají vzdělávat sami nebo že si firma vybírá natolik kvalifikované zaměstnance, že se o jejich další rozvoj nemusí již starat, nalezneme další přístupy ke vzdělávání zaměstnanců (Tureckiová, 2004, s. 89).

- Firma organizuje jednotlivé vzdělávací akce, které reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy, vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální (reálnou) a požadovanou kvalifikací a které pro svoji nahodilost nemohou mít ani skutečně vzdělávací či rozvojový efekt.
- Firma aplikuje systematický přístup, který propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce. Podnikové vzdělávání je z hlediska tohoto přístupu systematickým procesem, ve kterém kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností, respektive jejich prostřednictvím, dochází ke změnám v pracovním chování. Dotýká se tak i motivace a způsobů motivování zaměstnanců.
- Koncepce učící se organizace, která je komplexním modelem rozvoje lidí v rámci organizací nejrůznějšího typu. V takové organizaci se pracovníci učí průběžně (kontinuální rozvoj) a především z každodenní zkušenosti. Jedná se o cíleně a uvědoměle řízený proces, který umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím. Firma se prostřednictvím učení svých členů stává způsobilou vytvářet, shromažďovat, přenášet, upravovat a aplikovat znalosti v širokém rámci vnitřního i vnějšího prostředí a dle potřeby modifikovat své chování.

V odborné literatuře nalezneme ještě další přístupy, které zčásti korespondují s již zmiňovanými nebo přináší nové pohledy. Buckley a Caple (2004) vymezují přístupy reaktivní (řešení již existujících problémů) a jako opak přístup proaktivní

(přístup orientovaný na budoucnost, který nečekaným zvrátům předchází). Kromě strategického a systémového přístupu můžeme jmenovat ještě přístup kompetenční.

Abychom mohli správně vymezit termín „Strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců“ je zapotřebí zasazení této oblasti do širších souvislostí. Strategie vzdělávání nevzniká izolovaně od ostatních podnikových procesů. Každá firma myslící na budoucnost, by si měla formulovat své poslání (proč jako firma existujeme) a vizi (kde chceme být v budoucnu). Vize a poslání před firmu staví strategické cíle (čeho chceme dosáhnout). Pokud si firma dokáže stanovit způsob jak vytyčených cílů dosáhnout, vytvořila tím firemní strategii. (Košťan, Šuleř, 2002). „Strategie nám říká, jak bude podnik usilovat o dosažení stanovených cílů. Jejím úkolem je ukazovat směr“ (Bartoňková, 2010, s. 35). Tento model je neustále opakujícím se cyklem. Z podnikové strategie vycházejí ostatní strategie, např. pro nás stěžejní strategie řízení lidských zdrojů (personální strategie) a z té následně vychází strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků. Je tedy závislá na nadřazených strategiích. Dalšími kroky je tvorba koncepce vzdělávání, dále systém vzdělávání, plán vzdělávání až po projektování konkrétních vzdělávacích akcí.

„Strategie vzdělávání se týká dlouhodobého pohledu na potřebu organizace v oblasti dovedností, znalostí a schopností jejích pracovníků“ (Armstrong, 2002, s. 493) a podobně jako ostatní strategie je vytvářena s výhledem na dobu tří i více let.

Podobně jako u podnikové strategie se při tvorbě a plánování strategie firemního vzdělávání snažíme odpovědět na základní otázky:

- Jakých cílů chceme dosáhnout?
- Jak budeme řídit vzdělávací a rozvojové aktivity, abychom dosáhli zvolených cílů?
- Co potřebujeme k dosažení cílů?

Dle Hroníka (2006) by firma při tvorbě strategie vzdělávání měla věnovat hlavní pozornost lidem, kteří jsou v pozicích, kde mohou přinášet velkou přidanou hodnotu a přitom není jednoduché takové zaměstnance nahradit – nejsou běžně dostupní na trhu práce. Takové lidi je zapotřebí hned od počátku pravidelně vzdělávat, rozvíjet a budovat u nich loajalitu vůči společnosti. Firma s těmito typy zaměstnanců by neměla opomíjet práci s talenty a principy nástupnictví. U zaměstnanců, kteří sice přinášejí velkou přidanou hodnotu, ale jsou běžně dostupní na trhu práce, bude podnik volit strategii

jinou. Firma se zaměří na přijímání již kvalifikovaných pracovníků a vzdělávací aktivity budou mít charakter udržovací. Firmám pracujícím s nízkou přidanou hodnotou zaměstnanců a snadnou nahraditelností se velmi často vyplatí pracovní síly outsourcovat.

Strategii rozvoje a vzdělávání u revitalizujících se organizací můžeme koncipovat dle tří základních os (Hroník, 2006, s. 19):

- osa Strategie organizačního rozvoje / Strategie rozvoje jednotlivců
- osa Strategie diferenciacie / Strategie integrace
- osa Strategie velkého skoku / Strategie plynulého zlepšování

Strategie rozvoje organizace

Rozvoj organizace a jejich jednotlivců realizujeme se záměrem zvýšení výkonnosti celé firmy. Samozřejmě se nelze zaměřit izolovaně na jedno a druhému se nevěnovat. Obvykle však firma dává větší důraz na jednu z těchto dvou složek. V dnešní době dávají především větší firmy důraz na organizační učení, organizační rozvoj.

Pro strategii organizačního rozvoje, tedy u principu „od organizace k jedinci“ je charakteristické zaměření se na změnu fungování celé organizace a jejích částí (týmu, oddělení, odboru). Charakteristickým rysem je společná práce na konkrétních úkolech za chodu organizace. Vzdělávací aktivity mají podpůrnou roli. Hlavním procesním úkolem je dosažení synergického efektu. Měřítkem je především zvýšení výkonnosti procesů a zvýšení výkonnosti a efektivnosti celé organizace.

Při strategii rozvoje jednotlivců vycházíme z představy, že organizace je na dobré úrovni, má-li odborně připravené zaměstnance. Při této strategii se uplatňuje kompetenční model zaměřený na kompetence pro řešení problému, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení. Měřítkem efektivity této strategie je zvýšení výkonnosti lidí.

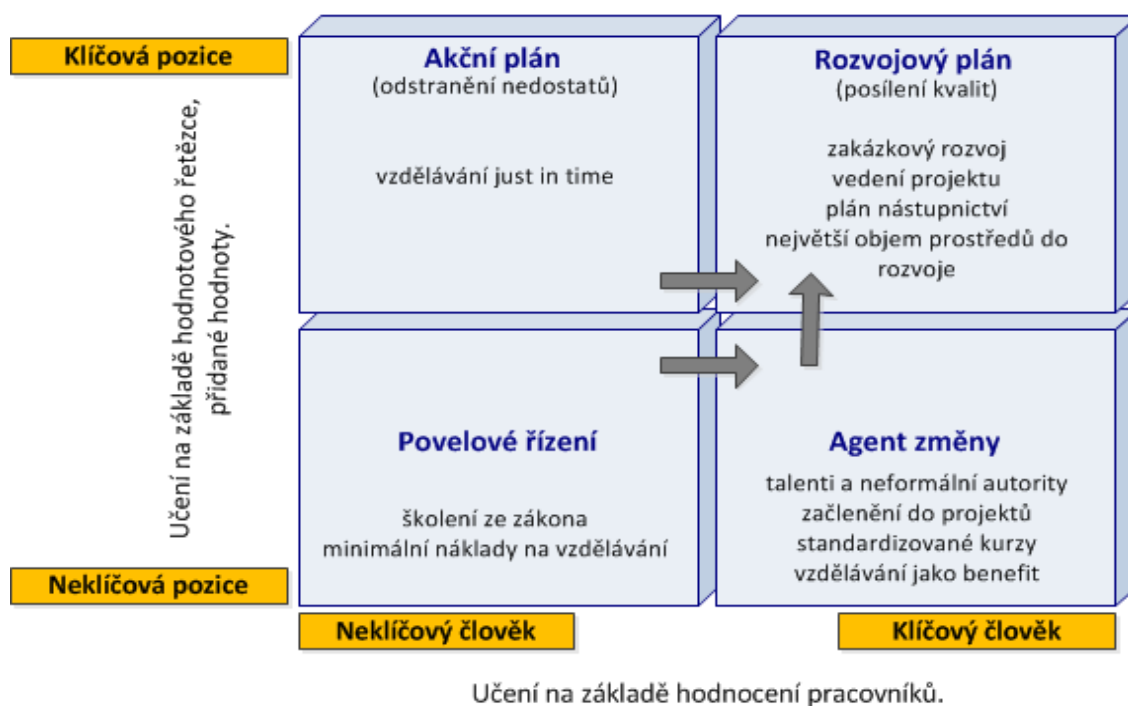
Strategie diferenciacie a integrace

Efektivní řízení výkonnosti a rozvoje zaměstnanců je možné především na základě diferenciacie. Těžko bychom mohli poskytnout shodné rozvojové aktivity pro manažery společnosti a koncové pracovníky. Diferenciacie bez integrace může ve svém důsledku však vytvářet odcizenou společnost. Paradoxní vztah mezi diferencujícím a

bezbariérovým (integračním) přístupem má samozřejmě své řešení. Účinná strategie umí spojit oba přístupy. Diferenciací podporujeme dosahování vysoké výkonnosti, zatímco integrací se zaměřujeme na vytváření prostoru společného sdílení, společného rozvoje znalostí a dovedností a především budování pocitu závazku.

Podstatou diferencujícího přístupu je vytvoření kritérií, podle kterých koncipujeme rozvojový plán tak, aby byl ušit na míru jednotlivci nebo rozlišoval potřeby jednotlivých částí organizace. Vezmeme-li v úvahu extrémy, které mohou v organizaci nastat, můžeme při této strategii zaměřit pozornost na ty, kteří mají problém s naplněním minimální úrovně požadovaného standardu. Zde se zaměřujeme na odstranění identifikovaných nedostatků, ať již na úrovni jedinců nebo části organizace. Na druhou stranu se můžeme zaměřovat také na nejlepší pracovníky s velkým potenciálem. Tato strategie - „strategie maximální laťky“ - má význam u firem působících v silném konkurenčním a málo předvídatelném prostředí, kde je zapotřebí tahounů a nositelů efektivních změn. Uplatnění diferencující strategie společně s dalšími přístupy rozvoje nastínil velmi přehledně ve své knize Hroník (2006, s. 22).

Obrázek 3: Strategie diferenciacce



Zdroj: Hroník (2006, s. 22)

Díky diferencujícímu přístupu lze efektivněji zacházet s finančními prostředky na vzdělávání a rozvoj a zároveň vytvářet motivační prostředí pomocí rozvojových programů a vzdělávání dle pracovních pozic.

Integrační (bezbariérový) přístup by ve svém konečném důsledku znamenal možnosti vzdělávání a rozvoje pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich výkonnost a organizační zařazení. Tato možnost se zdá utopistická, ale částečné principy této strategie můžeme nalézt u mnoha současných firem. Některé firmy zpřístupňují veškeré studijní a rozvojové materiály všem svým zaměstnancům v rámci společných uložení (firemní stránky, E-learning) nebo se nabyté vědomosti ze školení, formou kaskády, propadají od přímo školených na pracovníky, kteří se z důvodu finanční náročnosti nemohou školení účastnit.

Strategie diferenciací a integrace

Podstatou každého učení je přinést změnu. Změny můžeme chtít docílit velmi rychle nebo plynulým zlepšováním.

Je-li potřeba velké změny v krátkém čase, uplatníme strategii velkého skoku. Velké, nepředvídatelné změny jsou obvykle vyvolány tlakem zvenčí. U rychlého zlepšení je zapotřebí zmobilizovat velmi mnoho různých metod vzdělávání a rozvoje působících v jednom směru. V dnešní turbulentní době s velkou konkurencí napříč obory se tato strategie uplatňuje stále častěji, ale ochota zaměstnanců, v důsledku stále nových požadavků, nároků a potřeb přizpůsobovat se, má také své limity.

Strategie plynulého zlepšování je typická u japonských firem. Neustálé zlepšování a dosahování přírůstků se řídí a podporuje záměrně a s velkou důsledností. Zaměstnanci jsou motivováni navrhnout jakékoli změny pro zefektivnění svých (i velmi jednoduchých) pracovních činností.

V praxi bude nejčastěji aplikována určitá kombinace obou strategií, neboť jsou změny nepřetržitým procesem, během kterého probíhá plynulé zlepšování, které vyplňuje období velkých skoků.

Kodifikační strategie

Kodifikační strategie je založena na budování kvalitních informačních systémů, které naplní vzdělávací potřeby pracovníků podle jejich odbornosti, postavení, kompetencí a odpovědnosti pomocí explicitních znalostí. Tato strategie se uplatňuje

nejčastěji u podniků z výrobní sféry s nízkou úrovní konkurence a malou rizikovostí v podnikání. Potřebné znalosti se generují ze společných uložišť a databází a zaměstnanci si informace vyhledávají a aplikují je na podmínky a potřeby firmy (Barták, 2006).

Personalizační strategie

Personalizační strategie, nazývána též strategií emočních znalostí, využívá spíše tacitních znalostí způsobů vedení lidí, organizačního chování a vnitropodnikové komunikace. Tato strategie se uplatňuje v podmínkách, kde je vysoká orientace na jedinečnost, kreativitu a individualizovaný přístup k uspokojování potřeb zákazníků. Předpokladem využití této strategie je učící se organizace, která podporuje sdílení tacitních znalostí mezi zaměstnanci a experty. Je vhodná pro firmy zabývající se reklamou, marketingem, lidskými zdroji apod. (Barták, 2006).

Nástrojů pro implementaci strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků nelezeme v odborné literatuře mnoho. Mezi hlavní patří: kompetenční modely, řízení pracovního výkonu, Balanced Scorecard, projektový management, Knowledge management, Talent management, učící se organizace, management kariéry a další. Jejich detailní charakteristika by výrazně přesahovala možnosti této diplomové práce.

1.4 Koncepte firemního vzdělávání

Je třeba poznamenat, že v praxi je termín „koncepte firemního vzdělávání“ pojímán z mnoha různých pohledů a stejně k němu přistupují autoři odborné literatury. Právě slovo koncepte má již ve slovníku cizích slov různé varianty svého výkladu. Koncepte může být: pojetí, základní hledisko, vůdčí idea, myšlenková osnova, hlavní záměr či myšlenka. Velmi často se pojem koncepte vzdělávání kryje s termínem plán vzdělávání.

Koncepti firemního vzdělávání bychom měli chápat jako bližší konkretizaci strategie vzdělávání. Pro Bartoňkovou (2010, s. 109) představuje koncepte vzdělávání v podstatě určení základního smyslu vzdělávání, jeho pojetí, postavení ve společnosti (ve firmě, v rámci systému řízení lidských zdrojů, v rámci organizační struktury), stanovení cílů a funkcí, včetně definování způsobů začlenění do systému řízení lidských zdrojů (hodnocení, kariérové plánování atd.)

Dle Mužíka (2000) má z praktického hlediska koncepce vzdělávání najít odpovědi na tyto otázky:

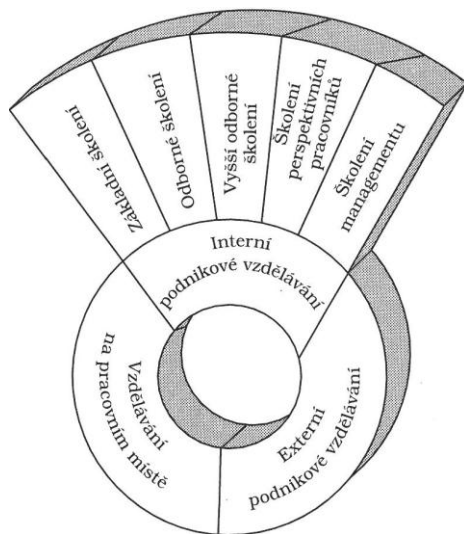
- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
- Komu má sloužit?
- Jakým způsobem?
- Kým, kdy, kde a za jakou cenu (s jakými náklady)?

Tureckiová (2004, s.102) konkretizuje a částečně rozšiřuje okruh otázek, na které má koncepce nalézt odpovědi: jaké vzdělávací potřeby budou saturovány přednostně (typy znalostí a dovedností); které vybrané skupiny pracovníků budou vzdělávány a rozvíjeny přednostně; jaký typ vzdělávání bude použit; v jakém rozsahu a jakými způsoby bude podnikové vzdělávání realizováno; jaké bude jeho personální, materiální a finanční zajištění.

Takováto konkretizace částečně boří hranice mezi koncepcí vzdělávání a plánem vzdělávání, jak jsme již uvedli v úvodu této kapitoly.

Jako příklad uvádí Mužík (2000, s. 91) schéma koncepce podniku, který věnuje vzdělávání svých pracovníků prvořadou pozornost. Ze schématu je patrné, že neodpovídá na všechny výše vytyčené otázky, ale poskytuje již základní představu o poskytovatelích firemního vzdělávání (na pracovišti, interní, externí), o jednotlivých úrovních vzdělávání a částečně o personálním určení vzdělávacích aktivit.

Obrázek 4: Koncepce vzdělávání v podniku



Zdroj: Mužík (2000, s. 91)

Dle Bartoňkové (2007, s. 21) spočívá tvorba koncepce v těchto krocích:

- Základem nové koncepce vzdělávání je detailní zpracování popisů všech pracovních činností. Tyto popisy obsahují veškeré údaje o každém pracovním místě z hlediska kompetencí, vztahů nadřízenosti a podřízenosti i konkrétní odpovědnosti.
- Pro každou pracovní činnost jsou zpracovány kvalifikační požadavky (náročnost může být odstupňovaná dle platových tříd).
- Ověření způsobilosti (testování odborné způsobilosti, hodnocení pracovníků atd.)
- Vnitřní pravidla – upravující organizaci, koordinaci a financování vzdělávání tak, aby zapadlo do koncepce personálního managementu.
- Zahrnujeme sem i spolupráci s dalšími institucemi či částmi organizace (dodání lektorů, analýza vzdělávacích potřeb, evaluace atd.)

Vytvořená koncepce podnikového vzdělávání úzce souvisí se systémem vzdělávání.

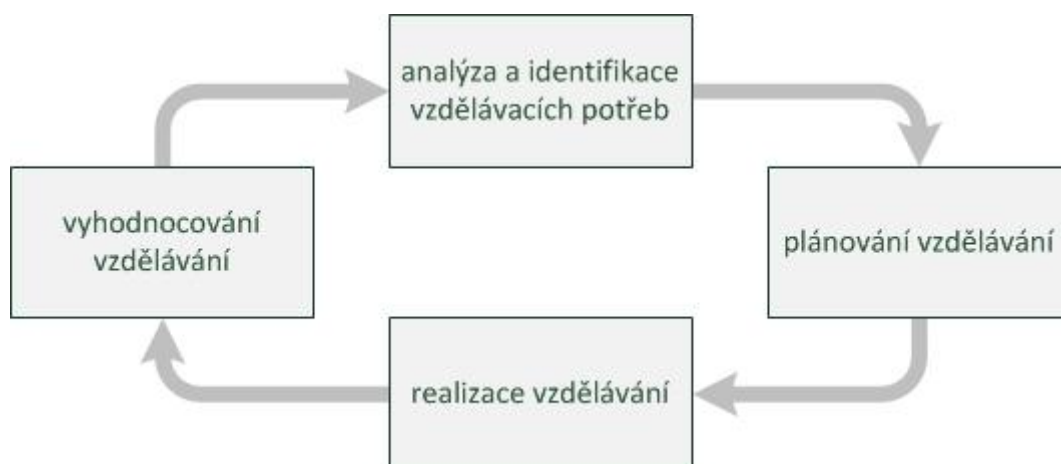
1.5 Systém firemního vzdělávání

Systém firemního vzdělávání vychází ze zásad politiky vzdělávání, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

„Hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je to, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje. Systém firemního vzdělávání je založen na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu“ (Armstrong, 2002, s. 496):

- definování potřeb vzdělávání (tréninkových a rozvojových potřeb);
- rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí, neboli plánování vzdělávání;
- využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání, neboli realizace vzdělávání (vzdělávací a rozvojové programy);
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.

Obrázek 5: Fáze systému vzdělávání



Zdroj: Armstrong (2002, s. 496)

V systému vzdělávání pracovníků se angažuje nejen útvar lidských zdrojů (personální útvar) či dokonce samostatný útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci, specialisté i zaměstnanci samotní. V některých zemích jsou zřizovány zvláštní komise pro vzdělávání pracovníků, složené ze zástupců vedení organizace, pracovníků popřípadě externích odborníků (Koubek, 2001).

Do systému vzdělávání patří nejen vzdělávací aktivity jakými jsou vstupní školení, doškolení, přeškolení a další, ale také rozvoj pracovníků iniciovaný organizací.

Systematické vzdělávání pracovníků má mnoho předností. Díky němu má organizace odborně připravené pracovníky bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce. Umožňuje formování pracovních schopností pracovníků podle individuálních potřeb organizace. Soustavně zvyšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobní stránku pracovníků. Pomáhá řízení pracovního výkonu, zvyšuje produktivitu práce i kvality výrobků nebo služeb. Je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovníků. Výrazně snižuje průměrné náklady na vzdělávání jednoho pracovníka. Lépe umožňuje předvídat důsledky ztrát pracovní doby věnované na vzdělávání a pomocí organizačních opatření eliminuje tyto důsledky. Dochází ke zdokonalování vzdělávacích procesů díky zkušenostem z předchozích cyklů. Zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci. Zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce. Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup. Přispívá k zlepšování pracovních i mezilidských vztahů (Koubek, 2001).

1.5.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Vzdělávací potřeby lze charakterizovat jako „interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti“ (Palán, 2002, s. 234). Potřeba vzdělávání vzniká v důsledku jakékoliv disproporce mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozumění problému na straně pracovníka a tím, co požaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn. Tzn. rozdíl mezi tím co je a tím co je žádoucí (Bartoňková, 2010).

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je prvním krokem v systému i plánu vzdělávání. Pokud se analýza vzdělávacích potřeb vynechává nebo jsou její výstupy chybné, neodvratně se to projeví v dalších krocích při realizaci firemního vzdělávání. Analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku a v porovnávání zjištěných údajů s definovanou nebo požadovanou úrovní. Výsledkem analýzy je pak zjištění mezer výkonnosti, kterou musíme vzděláváním eliminovat. Analýzou vzdělávacích potřeb často odhalujeme i problémy či výkonnostní mezery, které nejsou řešitelné pomocí vzdělávacích akcí (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Zdroje vzdělávacích potřeb vznikají v zásadě ze dvou základních situací. Jedna vzniká v důsledku změn v některém segmentu vnějšího prostředí firmy (legislativa, konkurence, hospodářské trendy, společenské změny, rozvoj profesně kvalifikační struktury pracovních sil) a druhá v důsledku změn ve vnitřním prostředí organizace (organizační struktura, technologie, strategie, celková hospodářská situace podniku).

Obecně existují dva druhy vzdělávacích potřeb (Buckley, Caple, 2004, s. 33):

- a) **reaktivní** – výkonnostní potřeby: jsou vyžadovány v případě, že je na pracovišti zaznamenán aktuální pokles výkonnosti nebo produkce, pro který byl nalezen nedostatek ve vzdělávání. V tomto případě se volí spíše cesta výzkumu, respektive terénního šetření identifikace vzdělávacích potřeb;
- b) **proaktivní** potřeby: mají vztah k podnikové strategii organizace a plánu lidské síly – očekávaný technický vývoj, výsledky vývoje managementu, kroky personální výměny, podnikatelská politika – zde se volí spíše cesta sestavení souboru kompetencí, práce s dokumenty, tvorba kompetenčního modelu.

Identifikace vzdělávacích potřeb vychází z procesu zjišťování potřeb ve třech úrovních analýzy. Analyzujeme vzdělávací potřeby jednotlivců, týmů či organizace.

Jiný pohled na úrovně analýzy vzdělávacích potřeb popisují Buckley a Caple (2004). Rozlišují také tři základní úrovně analýzy vztažené spíše k předmětu zkoumání. Komplexní analýza zkoumá všechny aspekty daného zaměstnání. Výstupem analýzy je souhrn všech úkolů a podúkolů, včetně předpokladů pro efektivní výkon těchto úkolů, z nichž se dané zaměstnání skládá. Analýza klíčových otázek identifikuje a podrobně zkoumá základní a klíčové otázky týkající se zaměstnání. Třetím typem je analýza zaměřená na problémy – viz reaktivní cesta. Pozornost je zde zaměřena na aspekty současného výkonu, který se pohybuje pod úrovní normy.

V praxi nenastávají vždy tyto analýzy souběžně a při analýze se postupuje z širší či užší škály údajů. Obvykle jde o tři skupiny údajů (Koubek, 1995; Armstrong, 2002; Mužík, 2000):

- a) **Celopodnikové údaje** (organizační analýza) – cíle organizace a podnikové plány, organizační struktura podniku, zdroje podniku a jejich potřeb (finanční, materiálové, lidské), struktura pracovníků (počet, věkové rozložení, kvalifikace), podnikové klima, úroveň personálních činností, plánování lidských zdrojů a následnictví, personální statistiky (nemocnost, pracovní doba, počet úrazů), údaje o produktivitě, kvalitě poskytovaných služeb, výkonu, plány zavádění nové technologie, marketingové plány atd.
- b) **Údaje o pracovním místě** (analýza práce) – popisy pracovních míst a jejich specifikace, informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů, výstupní pohovory, konzultace a workshopy s managementem, požadavky manažerů na vzdělávání.
- c) **Údaje o pracovníkovi** (analýza na úrovni jednotlivců) – záznamy o hodnocení pracovníka, individuální cíle pracovníka, záznamy o vzdělání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů, úroveň znalostí, individuální znaky chování (pracovní, sociální), řídicí předpoklady, motivace, výsledky testů, analýza záznamů a pohovorů či průzkumů pracovníka, v nichž se zobrazují postoje a názory pracovníků.

Metody a techniky analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

Technik analýzy vzdělávacích potřeb je velké množství a proto s přihlédnutím k omezenému rozsahu této práce uvedeme v praxi nejčastěji využívané metody a

techniky, přičemž využijeme výše zmíněné členění dle charakteru zkoumaných údajů. Z následujícího popisu bude zřejmé, že některé metody a techniky lze využít průřezově ve všech oblastech (Bartoňková, 2010, s. 123)

a) Celopodnikové údaje

- analýza budoucích trendů a možností, analýza strategických plánů, analýzy podnikových cílů, analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, brainstorming, dotazník, mezipodnikové srovnání (benchmarking), personální audit (event. další firemní audity), práce s dokumenty, skupinové porady a diskuze, spotřebitelské průzkumy, stanovisko expertů (delfská metoda), výstupní interview, analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, monitorování výsledků porad a diskusí týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů, funkční nebo procedurální analýza.

b) Údaje o pracovním místě

- analýza pracovní náplně, analýza problémů, analýza z popisů práce, brainstorming, deníková metoda (časový snímek dne), dotazník, komparace, porovnávání, personální audit (event. další firemní audity), analýza plánů lidských zdrojů, práce s dokumenty, řízení podle cílů, skupinové porady a diskuze, technika kritických událostí, analýza statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o pracovních místech, analýza informací získaných od vedoucích pracovníků a informací týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání.

c) Údaje o jednotlivých pracovnících

- 360° zpětná vazba, brainstorming, deníková metoda (časový snímek dne), development centrum, dotazník, hodnocení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, kariérní plán, komparace, pozorování, modelování a analýza chování, personální audit, pozorování, práce s dokumenty, průzkum postojů, rozhovor, řízení podle cílů, sebehodnocení, simulace, skupinové porady a diskuse, technika kritických událostí, testy a zkoušky, výstupní interview, analýza statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných registrovaných údajů o jednotlivých pracovnících, analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání, názory podřízených,

osobní dokumentace, analýza manuálních dovedností, analýza selhání (reakce na stížnosti zákazníka, kontrola kvality).

Mezi výše nejmenované doplníme ještě metody, které jsou současné praxi velmi blízko: mystery shopping, hodnocení potenciálu, supervize, rozvojový plán, autofeedback, hodnocení zaměstnanecké spokojenosti, šetření spokojenosti zákazníků a nesmíme zapomenout ani na individuální přání.

1.5.2 Plánování vzdělávání

Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích a rozvojových aktivit firmy určených k realizaci v určitém časovém období. Sestavuje se na základě analýzy potřeb vzdělávání a vybírá z ní potřeby, které lze vzděláváním řešit.

Plán obsahuje odpovědi na následující otázky (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 81):

- Jaká témata vzdělávání je potřeba zajistit? (Obsah)
- Jaká bude cílová skupina účastníků? (jednotlivci, skupiny, kritéria výběru účastníků)
- Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?
- Kdo bude vzdělávání realizovat? (externí organizace, interní oddělení, tým, spolupracovníci)
- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční? (termín, časový plán)
- Kde se vzdělávání uskuteční? (místo konání, pronajaté vzdělávací zařízení, pracoviště, zajištění ubytování, stravování, doprava)
- Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávací akce a celého plánu vzdělávání? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)
- Jaké jsou náklady na vzdělávání? (rozpočet, návratnost)

Samotný proces tvorby plánu vzdělávání se skládá z přípravné fáze, do které zahrnujeme specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacích akcí. Následuje fáze realizační, při které designujeme jednotlivé vzdělávací projekty nebo akce. V této fázi stanovujeme vhodné formy, metody a techniky vzdělávání. Poslední fází je zdokonalování. Snažíme se průběžně hodnotit jednotlivé etapy vzdělávacího

programu vzhledem ke stanoveným cílům a hledáme možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání. Do této fáze patří prověřování informovanosti účastníků o vzdělávacích akcích, prověřování úrovně organizačního zajištění, ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů (Vodák, Kucharčíková, 2007).

1.5.3 Designování vzdělávací aktivity

Každá dílčí vzdělávací akce nebo vzdělávací projekt by měl zahrnovat odpovědi na otázky: Proč? Koho? Co? Kdy? Jak? Kdo? Kde? Zač? (Mužik, 2000).

Obrázek 6: Otázky v projektu vzdělávací akce



Zdroj: Mužik (2000)

1.5.3.1 Cíle vzdělávací akce

Cíl vzdělávací akce představuje konkretizaci zjištěného problému nebo mezery, kterou hodláme formou vzdělávání vyřešit. Cíle vzdělávacích akcí formulujeme tak, abychom co nejuvýstižněji stanovili to, co se od účastníků očekává po skončení vzdělávací akce. Dobře stanovené cíle mohou sloužit jako prostředek pro potvrzení a zhodnocení úspěšnosti vzdělávání. Zároveň pomáhají vybrat vhodnou metodu a obsah a studentům poskytují jasnou představu o tom, co se od nich očekává.

Cíle vzdělávání můžeme rozložit do několika úrovní (Buckley, Caple, 2004). Na vrcholu stojí výkonnostní cíl. Ten se váže na hlavní úkol - vykonávat činnosti na úrovni požadovaného standardu. Je to předpokládaný cíl, kterého mají účastníci v souhrnu vzdělávacích aktivit dosáhnout. Dále stanovujeme cíle učební. Ty se vážou na konkrétní vzdělávací akce. Jde o stanovení konkrétních vědomostí, dovedností či způsobů chování, které by měli účastníci po skončení vzdělávací akce bezpečně ovládat. Nejnižší

v hierarchii jsou postavené dílčí cíle (umožňující cíle), které se stanovují pro dílčí etapy vzdělávací akce. Dosažení dílčích cílů umožňuje účastníkům dosáhnout cílů učebních.

Správné učební cíle se popisují pomocí činnostních / aktivních sloves, která dávají účastníkům jasné cíle a vyjadřují činnosti, které lze pozorovat a nejlépe měřit. Příkladem aktivních sloves jsou například: řešit, změnit, vypočítat, prodat, zjistit, zvolit. Příkladem sloves u špatně formulovaných cílů jsou pasivně formulované činnosti: rozumět, vědět, zúčastnit se, znát (Mužík, 1998).

Správně stanovený cíl se vyznačuje několika základními charakteristikami (Bratoňková, 2010, s. 89):

- Vyplývá z něj obsah.
- Existuje u něj měřitelná změna znalostí (kognitivní doména), dovedností (psychomotorická doména), postojů (emoční, afektivní doména).
- Usnadní nám evaluaci.
- Má usměrňující, dynamizující a integrující funkci pro vzdělávací akci, změny cíle ovlivňují změny vztahů jednotlivých prvků vzdělávací akce (obsah, posloupnost, časová dotace), ale ovlivňují i prostředky realizace tohoto cíle (formy, metody, techniky vzdělávání).

1.5.3.2 Obsah vzdělávací akce

Jak jsme se již zmínili, základním vodítkem pro tvorbu obsahu vzdělávací akce jsou správně stanovené učební cíle a definované potřeby vzdělávání. Převedení cílů vzdělávací akce do obsahu této akce se nazývá proces didaktické transformace. Bartoňková (2010, s. 145) popisuje tyto čtyři dílčí etapy didaktické transformace, tzn. převedení cílů do:

- a) inventáře disciplín,
- b) studijního plánu,
- c) osnov vzdělávání, popřípadě dalších kurikulárních dokumentů (tezí, anotací, scénářů),
- d) studijních materiálů (tištěných, elektronických atd.).

Výsledný obsah musí vždy plnit potřeby organizace (zadavatele) a účastníků vzdělávací akce. Nejsou-li plněny potřeby organizace, dochází k plýtvání zdroji.

Účastníci musejí obsah považovat za odpovídající a přínosný jejich potřebám, jinak nejsou motivováni k tomu, aby se učili.

Prvním krokem v procesu tvorby obsahu, tedy převedení cílů vzdělávací akce do obsahu, je stanovení inventáře disciplín. Inventář je nestrukturovaný soubor všech konkrétních požadavků vzdělávací akce. Jde tedy o sestavení maximálního možného souboru tematických oblastí, které dokáží pokrýt identifikované vzdělávací potřeby řešitelné vzděláváním. Dalším krokem je uspořádání inventáře do podoby studijního plánu. Studijní plán je logicky uspořádaný systém disciplín se stanovenou časovou dotací jednotlivých témat a návazností disciplín. Po této fázi musí často dojít k selekci některých témat, aby se dodržela celková časová dotace přidělená vzdělávací akci, a tím vzniká osnova/obsah vzdělávací akce. U takto sestaveného vzdělávacího plánu se již mohou obsadit příslušné disciplíny lektory a určit optimální formy a metody vzdělávání (Bartoňková, 2010).

1.5.3.3 Formy a metody vzdělávání

Forma je didaktický způsob přenesení obsahu vzdělávání a liší se dle míry a charakteru kontaktu lektora s účastníkem. Na jednom protipólu nalezneme přímý kontakt lektora s účastníkem – přímá výuka, face to face výuka, prezenční vzdělávání. Na druhé straně přichází lektor s účastníkem do interakce pouze nepřímou – distanční vzdělávání, E-learning, počítačové vzdělávání, samostudium, korespondenční vzdělávání. Kombinací obou těchto forem je kombinovaná forma výuky – např. vstupní seminář, individuální studium, závěrečný seminář. Při výběru konkrétní formy vzdělávání bereme v úvahu didaktické kritérium – umožnit účastníkům naučit se v daném čase co nejvíce - a kritérium ekonomické – efektivní využití nákladů na vzdělávání, uvolnění účastníků z pracovního procesu apod. (Mužík, 1998).

Z praxe je patrné, že výše zmíněné členění forem vzdělávání je pouze jednou z mnoha pojetí forem vzdělávání. Další formy, které můžeme jmenovat: projektové vyučování, skupinové a kooperativní vyučování, učení se z pozorování, učení se ze zkušeností.

„Metoda je zjednodušeně řečeno postup k určitému cíli, je spojená s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu

vzdělávání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy a za určitých výukových situací a podmínek“ (Mužík, 1998, s. 149).

V odborné literatuře můžeme nalézt více než sto metod a technik. Dají se členit dle různých hledisek. Neexistuje jediná správná nebo univerzálně použitelná metoda vzdělávání.

Kritéria pro volbu metod vzdělávání

Před výběrem konkrétní metody bychom se měli zaměřit na to, na základě čeho danou metodu pro příslušnou vzdělávací akci volíme a dle jakých kritérií můžeme tyto metody klasifikovat.

Mezi hlavní kritéria pro volbu metod vzdělávání tedy patří (Bartoňková, 2010, s. 151):

- Charakter učebních cílů – jde nám „pouze“ o vědomosti nebo o jejich aplikaci v konkrétní situaci, o dovednosti atd.?
- Charakter obsahu výuky – je důležité brát v potaz, do jaké míry lektorovi dovolí daná učební látka uplatnit participativní didaktické metody?
- Charakter didaktické formy – přímý kontakt lektora s účastníkem umožňuje nasazení širší palety metod než například korespondenční forma.
- Předběžné znalosti o složení účastníků vzdělávací akce – jsou například připraveni k výuce ve skupinách, k využití participativních metod?
- Stupeň aktivizace účastníků – jakou aktivizaci umožňuje určitá metoda, jaká aktivizace je v této fázi učebního procesu nutná?
- Fáze učebního procesu – metody je třeba volit i s ohledem na to, zda jde o úvodní setkání, či o závěr směřující do oblasti aplikace naučeného atd.
- Rytmus – udržování pozornosti účastníků, efektivní střídání metod během učebního procesu.
- Rámcové podmínky – dostatek času, počet účastníků, prostorové podmínky, uspořádání místnosti.
- Celková didaktická připravenost a schopnost lektora – lektor musí umět zvolenou metodu správně didakticky realizovat.

Z praxe je zřejmé, že neméně důležitým kritériem jsou finanční prostředky alokované na konkrétní modul vzdělávání. Dále bychom měli brát v úvahu výhody a nevýhody jednotlivých metod.

Klasifikace metod vzdělávání

Existuje řada kritérií, podle kterých se dají metody vzdělávání členit. Jednotná klasifikace metod dosud neexistuje. Vzhledem k omezenému rozsahu této práce uvedu pouze některé typy klasifikací spolu se základními využívanými metodami.

Klasifikace používaná ve vzdělávání dospělých (Barták, 2003):

- A. Podle fází výchovy a vzdělávání dospělých – metody zaměřené na motivaci, vytváření vědomostí, dovedností a návyků, na tvorbu systému hodnot a postojů.
- B. Podle vyučovacích prostředků:
 - a) aktivní metody verbální (diskuze, dialog, otázky a odpovědi, workshopy);
 - b) aktivní metody situační (případové studie, situační metody);
 - c) konfliktní metody (řešení problémů a konfliktních situací);
 - d) kreativní metody (tvořivé myšlení, brainstorming);
 - e) zprostředkované metody (učebnice, knihy, audio, video, internet, intranet, CD, prezentace, vzdělávací balíčky);
- C. Podle fází/stupňů vyučovacího procesu (utváření a osvojování vědomostí, rozvíjení představ a pojmů, utvrzování a prohlubování učiva, hodnocení učební akce).
- D. Metody empirické (pozorování, aktivní naslouchání, diskusní metody, experiment).
- E. Metody teoretické (pojem, soud, úsudek, analýza-syntéza, indukce-dedukce, abstrakce, specifikace, explikace)
- F. Metody hypotetické (hypotézy – asociace, analogie, komparace).
- G. Diskusní metody, metody argumentace, metody tvůrčího řešení problémů.

Klasifikace dle typu výuky (Maňák, Švec, 2003):

- A. Klasické výukové metody – metody slovní (vyprávění, přednáška, rozhovor), metody názorně demonstrační (pozorování a předvádění, práce s obrazem, instruktáž), metody dovednostně-praktické (vytváření dovednostní, napodobování, experimentování, produkční metody).
- B. Aktivizující výukové metody – metody diskusní, řešení problémů, metody situační, metody inscenační, didaktické hry.

C. Komplexní výukové metody – frontální výuka, skupinová a kooperativní výuka, partnerská výuka, individualizovaná výuka, samostatná práce účastníků, kritické myšlení, brainstorming, projektová výuka, výuka podporovaná počítačem atd.

Klasifikace dle formy pomoci účastníkovi v procesu učení (Barták, 2008).

Metody zaměřené na transfer (předávání vědomostí, dovedností, návyků) a na facilitaci, kdy lektor podporuje učební aktivity účastníka (koučing, workshop, facilitace, open space).

Poměrně rozsáhlou klasifikaci učinil ve svém díle „Efektivní metody vzdělávání dospělých“ Malach (2003).

- A. Metody vstupní – ice-breaking, metoda analýzy obav a očekávání, metody vytváření týmu.
- B. Metody motivační – metoda společného cíle, motivační vyprávění, motivační rozhovor, motivační demonstrace, metoda pozitivní zpětné vazby.
- C. Metody seznamování s obsahy – přednáška, přednáška s diskuzí, cvičení, seminář.
- D. Metody fixace a aplikace – diskuzní metody (řízená, v plénu, panelová diskuze), moderační metoda, problémové metody, metoda případová, inscenační, metoda her, projektové metody, brainstorming, Gordonova metoda, Hobo – metoda, Metoda Phillips 66, metoda CNB, syntetiky, metoda latentního myšlení, metoda Pro-Kontra, metoda černé skříňky, programované učení, E-learning.
- E. Metody samostatného učení – studium materiálů, studium z audio/video, badatelské metody, superlearning.
- F. Metody vzdělávání a výcviku na pracovišti – instruktáž, koučování, mentorování, poradenství, asistování, rotace práce, stáž, exkurze, stínování.
- G. Metody hodnocení – ústní zkoušení, písemná zkouška, didaktický test, hodnocení výkonu účastníka, hodnocení portfolia.

1.5.4 Realizace firemního vzdělávání

Realizace firemního vzdělávání se skládá ze třech základních kroků: přípravy, vlastní realizace a transferu.

Ve fázi přípravy neboli organizace vzdělávací akce nesmíme zapomenout na žádnou situaci, která se může v rámci přípravy a samotného vzdělávání vyskytnout. Seznam zajišťovaných aktivit se liší dle charakteru konkrétní vzdělávací akce –

můžeme uvést například (Bartoňková, 2010): zajištění propagačních aktivit, evidence a pozvání účastníků na akci, příprava harmonogramu vzdělávací akce, časový a místní plán, zajištění studijních materiálů (tisk, kopírování, prezentace), zajištění prostor pro vzdělávací akci, zajištění technického zázemí vzdělávací akce dle požadavků lektora, zajištění pomůcek pro účastníky, zajištění dopravy, stravování a ubytování účastníků, evidence výstupů vzdělávací akce (dotazníky, hodnocení, certifikáty), zpracování podkladů pro závěrečnou zprávu nebo vyhodnocení, naplánování večeru pro účastníky atd. Nezbytnou součástí vzdělávací akce je předběžná kalkulace, která musí být schválena vedením společnosti, a závěrečná kalkulace.

Vlastní realizace začíná příjezdem lektora a účastníků na místo konání, pokračuje zahájením akce, vzděláváním, pozorováním dění v průběhu, řešením nenadálých situací a končí vyhodnocením a rozloučením.

Fáze transferu v sobě zahrnuje činnosti, které budou následovat po skončení vzdělávacího kurzu. Zpracovávají se poznatky, které lektor během kurzu zachytil, tvoří se závěrečná zpráva, zpracovávají se audio/video záznamy, testy, reportování atd.

1.5.5 Evaluace firemního vzdělávání

Evaluace firemního vzdělávání je komplexní proces měření celkových výsledků, přínosů, ale i nákladů dané vzdělávací akce. Evaluace by měla porovnat cíle a výsledky a odpovědět na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Evaluace se týká především dvou rovin. „Znamená to tedy, že vyhodnocovat můžeme jak efektivitu andragogickou (pedagogickou, didaktickou), tj. zda byly uspokojeny identifikované vzdělávací potřeby, tak efektivitu ekonomickou, tj. zda byla vzdělávací akce po ekonomické stránce přínosná, eventuálně zda byla ztrátová“ (Bartoňková, 2010, s. 181).

O evaluaci firemního vzdělávání můžeme hovořit ve třech rovinách (Bartoňková, 2010):

- Evaluace strategie vzdělávání (monitorování a vyhodnocování strategie vzdělávání). Na této úrovni bychom o způsobu evaluace měli rozhodovat již při plánování a tvorbě strategie vzdělávání.
- Evaluace systému firemního vzdělávání.
- Evaluace konkrétní vzdělávací akce. Zde rozhodujeme o způsobech evaluace při formulaci cílů vzdělávací akce.

V kontextu firemního vzdělávání je nejčastěji využíván u evaluace vzdělávacích akcí Kirkpatrickův model evaluace. Zkoumá přínos vzdělávací akce ve čtyřech základních oblastech (Belcourt, Wright, 1998):

- Reakce – jde o vyjádření míry spokojenosti s obsahem, organizací kurzu, s metodami atd. Tato forma hodnocení má své kritiky, kteří tvrdí, že účastníci hodnotí pouze míru zábavnosti školitele nebo jiného způsobu vzdělávání a proto může docházet k přizpůsobení se účastníkově spokojenosti na úkor efektivity vzdělávací akce.
- Učení – hledáme odpověď na otázku „Naučili se to?“. Učení lze měřit vyplněním testu na začátku a po skončení vzdělávací akce. Jakýkoli posun výsledku můžeme přičíst ve prospěch vzdělávací akce.
- Chování – cíle organizace jsou zaměřeny na to, aby se nově naučené dovednosti a znalosti aplikovaly v konkrétní pracovní situaci. Porovnání pracovního výkonu před a po školení se snažíme plánovat až s určitým časovým odstupem.
- Výsledky – měření výsledků, při kterém se zaměřujeme na měření vlivu vzdělávání na firemní ukazatele, je nejsložitějším způsobem evaluace. Firma stanovuje náklady dané vzdělávací akce a snaží se určit čisté přínosy, které se odrážejí v ziskovosti, produktivitě, kvalitě, spokojenosti zákazníků atd. Při evaluaci je velmi složité izolovat vliv vzdělávací akce na firemní ukazatele, které jsou ovlivněny velkou spoustou faktorů.

Mezi nejčastěji využívané metody evaluace patří: dotazník, dopis lektorovi, pohovory s ovlivněnými stranami (účastníci, zákazníci, nadřízení, lektori), 360° zpětná vazba, hodnocení rozvojového plánu po určité době po školení, hodnocení pracovního výkonu (kvalita, produktivita, chybovost), sebehodnocení, přímé pozorování při práci, testy schopností, development centrum, elektronické testování nárůstu znalostí, měření spokojenosti zákazníků, míra fluktuace, měření spokojenosti zaměstnanců a další.

1.6 Audit školení na úrovni vzdělávací akce

V předešlých kapitolách této práce jsme si ujasnili principy firemního vzdělávání od tvorby strategie vzdělávání až po evaluaci konkrétní vzdělávací akce. Nyní již víme, že systematický přístup ke vzdělávání probíhá v cyklech a zahrnuje aplikaci mnoha procesů, dovedností a postupů, aby bylo možné vzdělávací akce

efektivně realizovat. Tento systém se však nedokáže dlouhodobě udržovat sám. Je zapotřebí určité formy nadřazené kontrolní funkce, která monitoruje systém, aby se zjistilo, zda funguje optimálně. Je to právě audit školení, který plní tuto funkci a neměl by být zaměňován s úrovněmi evaluace, které jsme si vymezili dříve.

Audit školicího systému zahrnuje detailní prozkoumání konkrétního školicího programu, abychom viděli, zda každý stupeň jeho návrhu, implementace i jeho vyhodnocení je prováděno správně i po určitém čase. Buckley a Caple (2004) popisují audit školení jako souslednost následujících stupňů:

1) Seznámení se školením

- Auditor se ujistí, zda má školení proaktivní nebo reaktivní charakter. Auditor analyzuje cíle, cílovou populaci, požadavky na školení, záznamy o školení, školicí dokumenty, zpětné vazby školicímu oddělení a zohledňuje specifické požadavky na konkrétní audit.

2) Audit zadavatele školení

- Zjišťuje se linie komunikace mezi školiteli a zadavatelem, představa zadavatele o cílech, které mají být naplněny. Jak pracuje zadavatel s výsledky vzdělávacích akcí? Jak je zajištěna zpětná vazba od realizátorů k zadavateli? Jaké jsou tlaky na splnění potřeb školení?

3) Kontrola programu

- Je třeba srovnat propad potřeb školení formulovaných zadavatelem a reálné stanovení obsahu kurzu. Analyzují se metody programu školení, obsah, jednotlivých cvičení, testů, pomůcky, školicí materiály, organizační zajištění, forma zpětné vazby. Řeší se správný výběr lektorů, profesionalita, počet účastníků kurzu, jejich motivace atd.

4) Kontrola organizátora nebo koordinátora programu

- Zjišťujeme roli, jakou hraje koordinátor ve vzdělávací akci, jakým způsobem komunikuje, jak participuje na tvorbě vzdělávacího programu. Zajímáme se o celkové dojmy a uspokojení ze školení. Zjišťujeme tlaky a překážky školení.

5) Kontrola účastníků školení a jejich nadřazených

- Měli účastníci a nadřízení možnost ohodnotit školení? Naplnilo školení jejich potřeby? Zjišťujeme doporučení účastníků. Nadřízení definují míru změny chování účastníků po školení. Jak nadřízení nominovali účastníky školení?

6) Prezentace zprávy

- Auditor shromažďuje po dobu auditu mnoho dokumentů a je zapotřebí je konsolidovat a určit formu výstupní zprávy. Zpráva by měla být čtivá, pochopitelná a aplikovatelná pro budoucí rozhodování.

7) Návrhy opatření a zadávání úkolů

- Od auditora se očekávají doporučení na zvýšení efektivity auditované akce. Auditor následně spolupracuje s manažery, lektory a specialisty na návrhu opatření.

2 METODOLOGIE VÝZKUMU

2.1 Cíle výzkumu

- 1) Navrhnout opatření vedoucí k zefektivnění stávajícího systému firemního vzdělávání na základě analýzy jednotlivých složek systému firemního vzdělávání.
 - Výzkumná otázka: Jak lze zefektivnit jednotlivé složky stávajícího systému firemního vzdělávání?
- 2) Analyzovat současný stav vstupního školení i procesu adaptace a navrhnout opatření vedoucí k maximální efektivnosti firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zkušební době.
 - Výzkumná otázka: Jak lze optimalizovat vstupní školení a proces adaptace zaměstnanců ve zkušební době?

Abychom mohli odpovědět na hlavní výzkumné otázky, stanovíme si dílčí výzkumné otázky.

1. Kdo se podílí na vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve společnosti?
2. Jak společnost stanovuje strategii a koncepci firemního vzdělávání?
3. Jak společnost postupuje při identifikaci potřeb vzdělávání a jak vzdělávání a rozvoj plánuje?
4. Jaké metody a formy vzdělávání jsou ve společnosti aplikovány a jak je můžeme optimalizovat?
5. Jak je stanovena evaluace systému / jednotlivých forem vzdělávání?

Dílčí zkoumané oblasti vztahující se k druhému výzkumnému cíli podrobně definujeme v kapitole 5 Audit vstupního školení a období adaptace.

2.2 Tvorba výzkumného plánu

Před samotným výzkumem je zapotřebí jednotlivé činnosti správně naplánovat: na základě problému stanovit výzkumné cíle, určit vhodné metody sběru dat, definovat výběrový soubor, naplánovat harmonogram postupu, určit způsob analýzy a interpretace výsledků.

Níže definované body se budou vztahovat pouze k prvnímu výzkumnému cíli. Metodologii k druhému výzkumnému cíli objasníme v kapitole týkající se auditu vstupního školení.

2.2.1 Metody sběru dat

K dosažení cílů praktické části této práce budeme volit především metody kvalitativního výzkumu, neboť značnou část výzkumu budeme pracovat v terénu, v interakci s omezeným počtem zaměstnanců společnosti a výzkum bude probíhat v delším časovém intervalu.

Ke sběru dat jsme využili tyto metody:

- a) přímé pozorování: Naší snahou bylo zjistit skutečné projevy chování a jednání různých skupin zaměstnanců přímo v přirozených situacích pracovního prostředí. Jednalo se o otevřené pozorování, o kterém jsme účastníky předem informovali. Pozorované jevy byly systematicky zaznamenávány.
- b) rozhovor s pomocí návodu: Vytvořili jsme seznam otázek a témat, které jsme v rámci rozhovoru chtěli postihnout, avšak formulace otázek jsme přizpůsobovali dle vhodnosti situace.
- c) skupinová diskuse: Diskuse s definovaným vzorkem účastníků za pomoci moderátora.
- d) analýza interních dokumentů: Analýza již existujících dokumentů.

2.2.2 Výběrový soubor

Výzkum probíhal v interních prostorách společnosti CUST ZS. Na základě domluvy s managementem společnosti a vedoucím diplomové práce nebudeme skutečný název společnosti uvádět z důvodu zachování anonymity. Výstupy z výzkumu budou určeny pro střední a liniový management společnosti.

- a) přímé pozorování:
 - Zaměstnanci obsluhy CC, ZC přímo při obsluze zákazníků. Deset operátorů (čtyři operátoři junioři, čtyři operátoři senioři, dva operátoři) z pěti různých týmů. Zajímali jsme se především o formu pomoci služebně starších kolegů nováčkům.

- Off-line koučingy mezi liniiovými manažery a zaměstnanci obsluhy (účast na třech koučinzích v odboru Call centra a třech koučinzích odboru Zákaznických center). Liniioví manažeři byli vybráni na doporučení středního managementu.
 - Pozorování interních lektorů při in-class školení kaskády (jedno školení), školení prodejních dovedností (dvě školení) a školení komunikačních dovedností (jedno školení). Na tato školení jsou dle odbornosti alokováni předem určení lektoři.
 - Pozorování dvou porad na úrovni odboru a dvou porad na úrovni linie.
- b) rozhovory:
- vedoucí oddělení Podpora kvality;
 - vedoucí odboru Call centra a vedoucí odboru Zákaznická centra;
 - ředitel Call centra;
- c) skupinová diskuse:
- Čtyři supervizoři a čtyři vedoucí zákaznických center, kteří byli nominováni svými nadřízenými.
- d) analýza interních dokumentů:
- Řídící dokumentace mateřské i dceřiné společnosti (metodiky, postupy, nařízení, strategická rozhodnutí, firemní principy).
 - Interní časopis, intranet, společná úložiště dat.
 - Záznamy o školeních, zpětné vazby ze školení, závěrečné zprávy ze školení.
 - Popisy pracovních pozic, statistiky zaměstnanců.
 - Reporty hodnocení výkonnosti zaměstnanců (kvalita, produktivita, chybovost, počty reklamací, úspěšnost prodeje).
 - Zprávy z průzkumu spokojenosti zaměstnanců.
 - Plány interních a externích školení.
 - Vybrané zápisy z porad týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2.2.3 Harmonogram postupu

a) Přípravná fáze:

Tato fáze probíhala v období července až srpna 2011. Na základě schůzek s managementem společnosti jsme definovali výzkumný problém a stanovili cíle výzkumu včetně dílčích výzkumných otázek. Dále byl vytvořen plán výzkumu.

b) Realizační fáze:

Tato fáze je charakteristická shromažďováním informací a probíhala v období od září 2011 do února 2012.

c) Vyhodnocovací fáze:

Od konce února 2012 jsme získané informace analyzovali, strukturovali a definovali doporučení pro optimalizaci jednotlivých složek systému vzdělávání. Výstupem výzkumu je diplomová práce, která bude předána managementu společnosti.

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI CUST ZS

Společnost CUST Zákaznické služby s.r.o. (dále jen CUST ZS) je jednou z dceřiných společností mateřské společnosti CUST a.s. a zajišťuje obsluhu cca 3,5 milionu zákazníků včetně prodejních nabídek segmentu domácností a podnikatelského malooběru v oblasti elektřiny a plynu.

Vizi společnosti CUST ZS je být vyhledávaným poskytovatelem služeb podporujících prodej a distribuci energií ve střední Evropě. Posláním CUST ZS je vysoce kvalitní, komplexní a spolehlivé zajišťování služeb podporujících prodej, distribuci elektřiny, plynu i jiných utilit. Společnost se snaží být co nejlépe dostupná všem zákazníkům. Proto existuje mnoho způsobů, jak kontaktovat pracovníky CUST ZS a vyřídit všechny záležitosti týkající se elektřiny a plynu. Zákazník může využít tyto způsoby komunikace:

- telefonický kontakt prostřednictvím zákaznické a poruchové linky (Call centrum);
- osobní kontakt na zákaznických centrech (obchodní kanceláře ve všech krajských a některých okresních městech ČR);
- osobní kontakt u smluvních partnerů (externí obchodní kanceláře menšího rozsahu poskytující základní poradenství a služby);
- internetová komunikace pomocí Virtuální obchodní kanceláře (internetová aplikace, která umožňuje řešit většinu požadavků zákazníka z pohodlí domova, kdykoli a zdarma);
- komunikaci prostřednictvím e-mailu, faxu, korespondence.

Hlavním cílem společnosti je spokojený zákazník. Tohoto cíle se snaží firma dosáhnout pomocí těchto dílčích cílů: komplexní řešení požadavků na první kontakt, profesionální přístup pracovníků a týmová práce, neustálé zvyšování kvality poskytovaných služeb.

Mezi hlavní činnosti obsluhy zákazníků patří: uzavírání, měnění a ukončování smluv, přepisy, změny dodavatele, řešení reklamací, znovupřipojení po odpojení, změny rezervovaného příkonu, změny jističe, hlášení poruch, ověřování existence sítí, přeložky a v neposlední řadě nabízení a prodávání produktů. Ostatní úseky společnosti zajišťují poskytování služeb fakturace, zajišťování saldokonta zákazníků a správu pohledávek.

Call centrum

Call centrum (dále jen CC) společnosti CUST ZS zaměstnává více než tři sta operátorů ve dvou lokalitách v ČR a vyřizuje veškeré non-face kontakty zákazníků hromadné obsluhy. CC odbaví denně více než deset tisíc zákazníků. Jedná se o kontakty prostřednictvím telefonu, faxu, e-mailu, korespondence, internetu. Dokončuje také požadavky zákazníků přijaté v síti obchodních kanceláří smluvních partnerů. CC působí taktéž jako aktivní prodejní kanál komodit elektřiny a plynu a v neposlední řadě se zaměřuje na retenci odchozích zákazníků ke konkurenci. CC je zákazníkům k dispozici 24 hodin denně 7 dní v týdnu.

Zákaznická centra a smluvní partneři

V rámci ČR je zřízeno dvacet čtyři zákaznických center (dále jen ZC) o více než dvě stě třiceti zaměstnancích a přes padesát smluvních partnerů. V rámci osobního kontaktu odbaví více než pět tisíc požadavků, týkajících se především uzavírání a změn smluv, denně.

V dalším textu budeme ve spojení úseku CC a ZC používat podobně jako ve firmě pojem „Péče o zákazníka“.

3.1 Organizační struktura společnosti

Organizační strukturu společnosti na obrázku č. 7 jsme koncipovali s ohledem na záměr diplomové práce, je třeba dokázat si představit pozici společnosti CUST ZC v rámci struktury celé Skupiny CUST. Organizační struktura nám také přiblíží náhled na konkrétní útvary a oddělení, které se na vzdělávání a rozvoji pracovníků podílejí. Z obrázku je patrné, že mateřská společnost CUST a.s. má v rámci divize Personalistika zřízen úsek Rozvoj lidských zdrojů. Pod tento úsek spadají útvary: Trénink a rozvoj LZ, útvar Řízení výkonu a útvar Profesní školení LZ. Tyto útvary se podílejí na vzdělávání a rozvoji pracovníků všech dceřiných společností skupiny CUST a vytvářejí dceřiným společnostem jednotný rámec, principy, metodiky a postupy pro zajištění jednotného přístupu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

Útvar Trénink a rozvoj LZ – mezi nosné činnosti patří:

- rozvoj a vzdělávání zaměstnanců externím dodavatelem;
- design a tvorba rozvojových programů na míru zákazníkovi;

- zpětná vazba a vyhodnocování efektivnosti vzdělávacích a rozvojových programů;
- tvorba metodik a postupů realizace zakázky tréninku a rozvoje;
- tvorba metodik a postupů v oblasti prohlubování a zvyšování kvalifikace;
- tvorba metodik a postupů potřebných pro sdílení know-how;
- metodika náboru a výběru zaměstnanců v rámci Skupiny CUST;
- personální marketing.

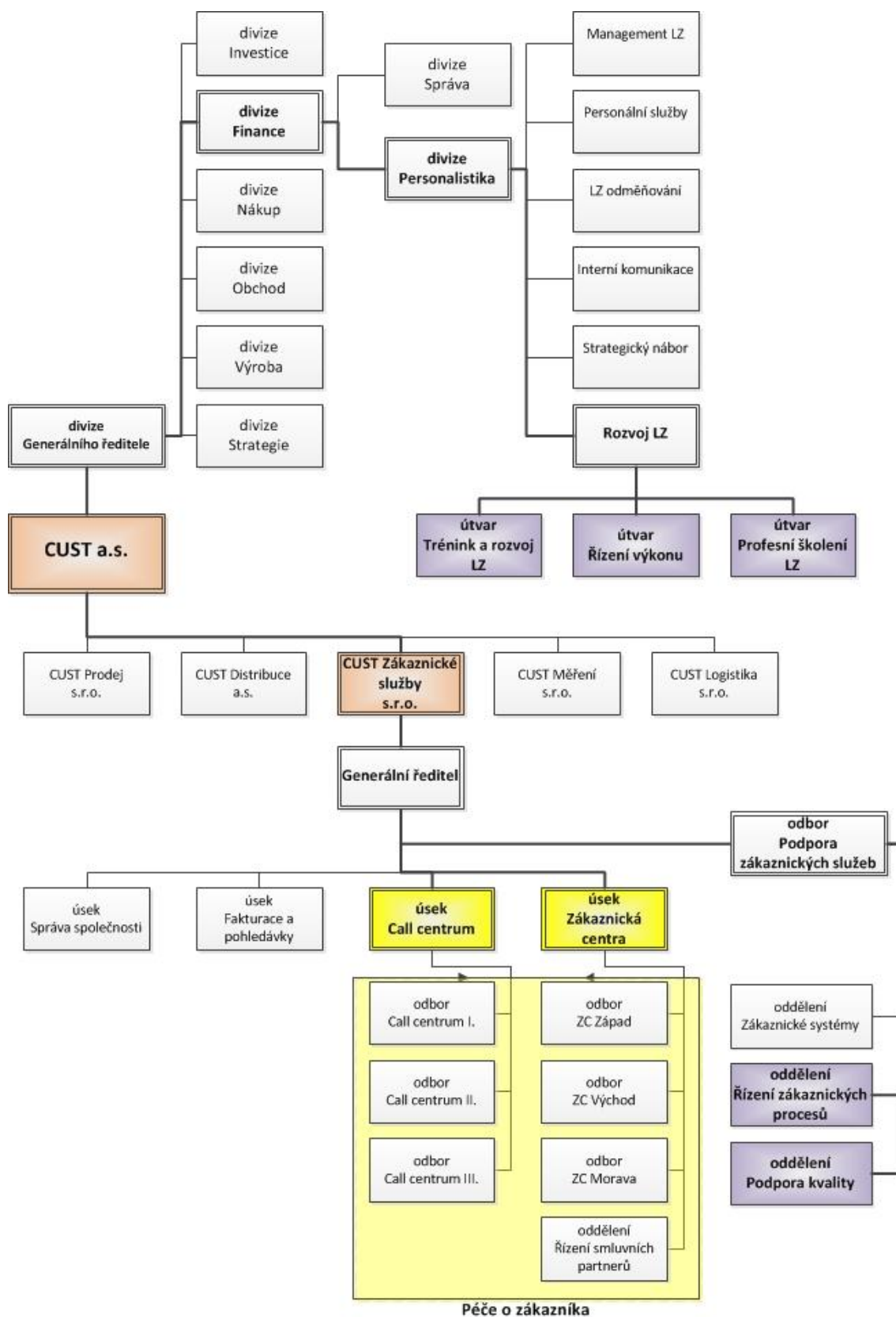
Útvar Řízení výkonu se v rámci své činnosti zabývá:

- tvorbou kompetenčního modelu pro Skupinu CUST;
- tvorbou a správou systému řízení výkonnosti a hodnocením zaměstnanců včetně podpory administrace.

Útvar Profesní školení LZ zajišťuje pro dceřiné společnosti tyto činnosti:

- profesní školení;
- jazykovou přípravu;
- školení pro nové zaměstnance;
- školení BOZP, PO, EMS;
- zajišťuje rekvalifikační kurzy pro odcházející zaměstnance;
- spravuje a administruje Kvalifikační katalog.

Obrázek 7: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní tvorba

Společnost CUST ZS je rozdělena na čtyři základní úseky. Stěžejní pro naši práci je úsek ZC, pod jehož vedení spadají i smluvní partneři, a úsek CC. Další dva úseky – Fakturace a pohledávky a Správa společnosti – nepřicházejí do přímého kontaktu se zákazníky. Přimo pod Generálního ředitele společnosti spadá odbor Podpora zákaznických služeb, která v sobě sdružuje oddělení:

- Zákaznické systémy – oddělení realizující požadavky na optimalizaci systému, zadávací dokumentaci a změny v softwaru společnosti. Společnost CUST primárně používá pro obsluhu zákazníků aplikaci SAP.
- Řízení zákaznických procesů – oddělení metodické a procesní podpory pro celou společnost CUST ZS. Jednotliví metodici spolupracují na změnových projektech odborných oblastí a následně vytvářejí souhrny, metodické pokyny a pracovní postupy pro pracovníky CC a ZC (dále uvádělo jako „obsluha“). V případě odborně složitějších změn také realizují školení.
- Podpora kvality – oddělení realizující vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v CUST ZS. Činnosti tohoto oddělení si blíže specifikujeme v kapitole 4.2 koncepce firemního vzdělávání.

Úsek CC má svého ředitele a je rozčleněn na tři odbory. Pod každého vedoucího odboru spadá cca osm supervizorů. Tým operátorů, který je sestaven z dvanácti členů, se skládá z pozic operátora juniora, operátora a operátora seniora.

Úsek ZC se skládá ze tří regionů a oddělení řízení smluvních partnerů. Pod vedoucího regionu spadají jednotliví vedoucí ZC, kteří mají opět tým složený z referenta juniora, referenta a referenta seniora. Počet referentů je závislý na velikosti daného ZC.

V rámci organizační struktury se na vzdělávání obsluhy péče o zákazníka nepodílejí pouze lektoři a metodici, ale velkou část vzdělávacích a rozvojových aktivit přebírají v konceptu vzdělávání linioví manažeři, tedy supervizoři CC, vedoucí ZC a někdy senioři.

4 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

V této části diplomové práce budeme podrobně analyzovat strategii firemního vzdělávání, koncepci vzdělávání a jednotlivé složky systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti CUST ZS. Na konci každé podkapitoly stanovíme doporučení pro optimalizaci jednotlivých oblastí.

4.1 Strategie firemního vzdělávání

4.1.1 Strategické řízení vzdělávání na úrovni divize Personalistika

V předchozí kapitole jsme si vymezili nosné činnosti útvaru Rozvoje LZ, který v rámci organizační struktury spadá přímo pod mateřskou společnost CUST a.s., avšak svou činností zajišťuje právě funkci strategického řízení oblasti vzdělávání a rozvoje všech dceřiných společností. Toto strategické řízení se děje pomocí řídicí dokumentace, která stanovuje metodiky, postupy a nařízení, kterými se mají dceřiné společnosti v přístupu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců řídit. Mezi stěžejní dokumenty patří:

A. Postup – Zajištění tréninkových a rozvojových potřeb

Dokument stanovuje zásady a postupy zajištění tréninkových a rozvojových potřeb zaměstnanců k výkonu jejich činností, tj. zajištění rozvoje v oblasti tzv. měkkých dovedností, jazykové přípravy a studia (proces definovaný ve směrnici Rozvoj LZ).

Tento postup nám definuje zajištění jednotlivých fází systému vzdělávání včetně odpovědností a skládá se z následujících činností: sestavení hrubého rámce aktivity, zadání pro výběr dodavatele, výběr z již zasmluvněných dodavatelů, příprava rozvojové aktivity, realizace rozvojové aktivity, vyhodnocení a evidence rozvojové aktivity. V dokumentu je u každé činnosti uveden společný rámec, který definuje: kdo provádí, kdo spolupracuje, činnost, vstup, výstup, IT podporu. V příloze A na konci této práce naleznete grafickou podobu tohoto dokumentu.

B. Postup – Zajištění způsobilosti zaměstnanců

Dokument stanovuje zásady a definuje pravomoci, odpovědnosti, role a činnosti při zajišťování způsobilosti zaměstnanců k výkonu jejich pracovní činnosti. Dodržení těchto zásad a postupů zabezpečí, že proces zajištění (získávání a udržování)

způsobilosti bude přispívat k trvalému zvyšování profesionálního chování zaměstnanců Skupiny ČEZ. Dokument řeší způsobilost zdravotní, psychickou a odbornou.

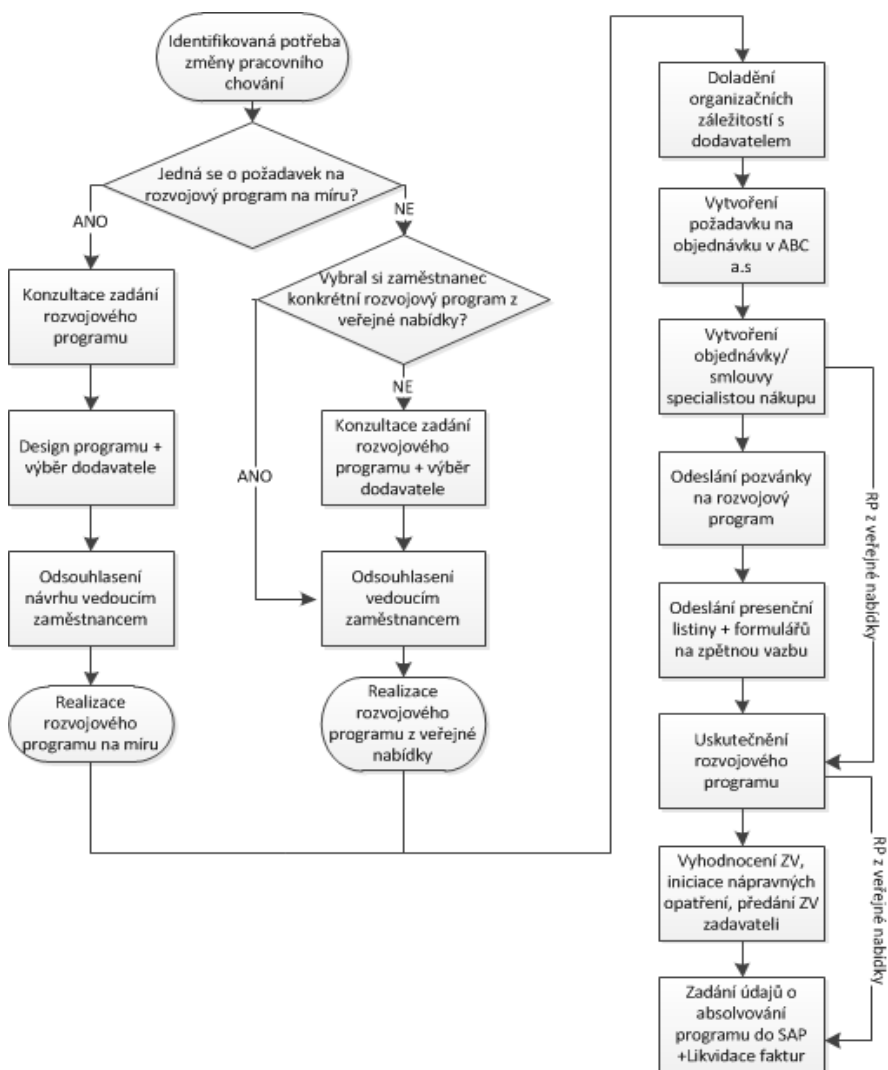
C. Metodika – Zajištění školení odborné způsobilosti bez kvalifikačního požadavku

Účelem metodiky je stanovit jednotný způsob zajištění individuálních školení odborné způsobilosti bez kvalifikačního požadavku z veřejné nabídky pro účastníky ze společností Skupiny CUST.

D. Metodika - Zadávání a realizace rozvojových programů v oblasti měkkých dovedností

Cílem dokumentu je stanovit popis konkrétních činností vedoucích k zadávání a realizaci rozvojových programů v oblasti měkkých dovedností. Pro představu uvádíme grafické znázornění této metodiky.

Obrázek 8: Metodika zadávání a realizace v oblasti SOFT



Zdroj: Řídicí dokumentace společnosti CUST a.s.

E. Metodika – Zajištění odborné způsobilosti

Účelem metodiky je definovat organizaci školení a stanovit jednotný postup školení a ověřování znalostí, které doplňují odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce zaměstnanců a vztahují se k rizikům, s nimiž mohou přijít do styku. Dalším účelem je stanovit obsah a četnost školení o právních a ostatních předpisech k zajištění odborné způsobilosti zaměstnanců a vedení dokumentace o provedeném školení.

F. Metodika – Dokumentace vzdělávání a rozvoje

Účelem metodiky je stanovit jednotný způsob tvorby a vedení dokumentace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společností Skupiny CUST. Metodika dělí dokumentaci na pracovní (příprava, organizace, realizace), studijní a dokumentační výstupy rozvojových programů. Určuje pravidla pro tvorbu, vedení, schvalování, publikaci a využití při realizaci.

G. Metodika – Adaptace zaměstnanců

Dokument vymezuje rozsah vykonávaných činností během adaptace zaměstnanců (školení BOZP, PO, EMS, seznámení s kulturou, principy a hodnotami společnosti, seznámení s náplní práce, cíli adaptace atd.), ukončení a vyhodnocení adaptace a příslušné pravomoci a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců společností Skupiny CUST a divize Personalistika.

H. Jednotné formuláře pro: adaptační program, vyhodnocení cílů koučování, hodnocení vzdělávací akce, záznam o školení.

Z analýzy těchto dokumentů lze konstatovat, že společnost CUST a.s. přistupuje ke vzdělávání zaměstnanců systematicky a vytváří jednotné a přehledné mantinely pro ostatní dceřiné společnosti Skupiny CUST. Dále lze konstatovat, že většina metodických postupů se týká forem vzdělávání, které jsou poptávány od externích dodavatelů. Právě tuto oblast má společnost rozpracovanu do detailu a nedává tak dceřiným společnostem možnost realizovat externí vzdělávací programy bez rozhodovacího procesu na úrovni divize Personalistika. Útvar Trénink a rozvoj LZ vytváří Katalog rozvojových programů, do kterého jsou začleněni externí dodavatelé rozvojových programů, kteří prošli výběrovým řízením na základě předem definovaných kritérií. Tento proces na jednu stranu zaručuje transparentnost výběru dodavatelů a určitou standardizaci, ale dle slov manažerů CUST ZS dochází v důsledku tohoto procesu k nemožnosti pružného reagování na aktuální potřeby jednotlivců. Útvar

Rozvoj LZ preferuje výběr dodavatelů z katalogu a v případě, že si nadřízený pracovník vybere pro svého zaměstnance program, který není součástí katalogu, je zapotřebí konkrétní externí firmu takzvaně „vysoutěžit“ a tento postup se s novým definováním poptávky vzdělávacího programu, cenových nabídek atd. značně prodlužuje.

V oblast interního vzdělávání je proces vzdělávání na úrovni Řízení LZ podchycen spíše obecně a společnost CUST a.s. dává dceřiným společnostem dostatečný prostor pro vlastní seberealizaci a přizpůsobení vzdělávacích aktivit potřebám jednotlivých úseků. V rámci interního školení vyžaduje pouze dodání prezenčních listin popřípadě formuláře zpětné vazby na školení, které centrálně eviduje.

4.1.2 Strategické řízení vzdělávání na úrovni CUST Zákaznické služby

Generální ředitel CUST ZS každoročně zveřejňuje strategické priority a cíle společnosti na následující rok. Naším předpokladem je, že se strategie vzdělávání odvíjí od těchto strategických cílů společnosti. Strategickými cíli na rok 2012 jsou: Návratnost investovaného kapitálu na stanovené úrovni, udržení stálých provozní nákladů na plánované úrovni, sto procentní plnění sdruženého ukazatele kvality (dle vyhlášky 540 a kvalita služeb), realizace interních zákaznických systémů, udržení stanoveného počtu odchozích zákazníků, získání definovaného počtu netto zákazníků u komodity zemní plyn, snížení ztráty pohledávek po splatnosti, zjednodušení a zlevnění struktury podpůrných služeb ve skupině CUST.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců úseku Péče o zákazníka má primárně na starosti oddělení Podpora kvality, proto jsme se v tomto bodě zaměřili na studium materiálů a rozhovory s vedoucím a lektory tohoto oddělení. Vedoucí oddělení každoročně prezentuje výsledky činností oddělení za minulý rok a jeho strategické záměry a cíle na rok následující. Z prezentací za rok 2010 a 2011 vyplývá, že vedoucí oddělení pojímá budoucí činnost oddělení spíše úkolově bez měřitelných hodnot než strategicky a oddělení nemá konkretizovanou vizi. Mezi cíle stanovené na rok 2012 můžeme jmenovat: udržet a rozvíjet kvalitu komunikace se zákazníky, podpořit úspěšnost prodeje, poskytnout podporu školení pro CC a ZC, vytvářet a zlepšovat informační nástroje na podporu zlepšování kvality služeb, sjednotit formát, parametry a proces měření kvality. Porovnáme-li strategii společnosti a cíle oddělení, zjistíme, že se

společný záměr potkává v bodě – získávání nových zákazníků a udržení vysoké úrovně kvality poskytovaných služeb.

Pokud bychom chtěli aplikovat teoretická východiska o strategii vzdělávání na praxi společnosti CUST a.s., mohli bychom na základě analýzy firemního vzdělávání vyvodit tyto závěry:

Podnik věnuje vzdělávání zaměstnanců trvalou pozornost, a proto zřídil vlastní oddělení pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Strategie vzdělávání společnosti není podchycena profesionálně, ale i přesto se cíle oddělení Podpora kvality do velké míry shodují s podnikovou strategií. Strategie oddělení respektive dílčí cíle, jsou koncipovány pouze na jeden rok dopředu a oddělení nemá jasno ve své budoucí orientaci a vývoji. V tomto bodě se tedy nepotkáváme s Armstrongovou definicí strategie vzdělávání, která se týká dlouhodobého pohledu na dobu tří i více let, a proto není divu, že je velká část činností oddělení vynucena reaktivně – řešení již existujících problémů. Na vzdělávání a rozvoj je aplikován systematický přístup, který je pevně zabudován do řídicích, personálních a dalších činností podniku. Společný rámec postupů a metodik vytváří, udržuje a kontroluje mateřská společnost.

Společnost aplikuje strategii organizačního rozvoje (od organizace k jednotlivci) u středního a liniového managementu včetně specialistů v odboru Podpora zákaznických služeb. Charakteristickým rysem je společná práce na projektech, kdy dochází ke zvýšení výkonnosti procesů a v konečném důsledku efektivnosti celé společnosti. U obsluhy (operátoři a referenti) je aplikována strategie rozvoje jednotlivců formou školení a rozvoje v rámci týmu.

Podobný vývoj lze pozorovat i v rámci strategií diferenciaci a integrace. U středního a liniového managementu poskytuje společnost rozvojové aktivity šité na míru jednotlivým manažerům. U obsluhy jde společnost více cestou integrace, kdy školením prochází celá obsluha. Typickým příkladem je školení formou E-learningu, školení odborných dovedností a komunikačních dovedností. Ke značné diferenciaci dochází v rámci obsluhy u nových zaměstnanců a u pracovníků, kteří nenaplňují úroveň požadovaného standardu. Těmto zaměstnancům je v oblasti školení věnována daleko větší pozornost.

Společnost se snaží jít cestou strategie plynulého zlepšování, ale jak jsme se již zmínili, energetika je v současné době jeden z nejdynamičtějších oborů se značnou

konkurencí, a proto se ani razantním neplánovaným změnám nelze vyhnout. Typickým příkladem je aktuální nutnost reagovat na nové aktivity a nabídky konkurence a přizpůsobovat své aktivity, produkty a služby neplánovaným trendům. Každá změna ovšem vyžaduje větší či menší zaškolování pracovníků, se kterým se v plánování rozvojových aktivit nepočítalo.

4.1.3 Doporučení

Pro efektivní plánování strategie firemního vzdělávání ve společnosti CUST ZS je zapotřebí vytvořit komunikační kanál mezi strategickým plánováním společnosti CUST Prodej (tato společnost řídí obchodní a marketingovou strategii) a oddělením Podpora kvality. Oddělení by se tím dokázalo daleko dříve připravit na nečekaný vývoj způsobený konkurencí a své aktivity plánovat s určitým předstihem. Operativním řízením vzdělávacích potřeb dochází k mrhání nákladů. Typickým příkladem byla nutnost proškolení obsluhy na prodejní dovednosti externí agenturou. I přesto, že lektoři interního oddělení byli dostatečně kompetentní prodejní dovednosti školit, byla z důvodu nedostatku kapacit lektorů a nutnosti rychlého propadu dovedností na celou obsluhu (cca pět set padesát pracovníků) najata třikrát dražší agentura.

Oddělení Podpora kvality by také mělo mít určitou vizi, kam by chtělo z dlouhodobého hlediska směřovat.

4.2 Koncepce firemního vzdělávání v CUST ZS

Koncepci firemního vzdělávání zajišťuje střední management společnosti společně s oddělením Podpora kvality, které čítá devět interních lektorů.

Oddělení Podpora kvality vykonává pro obsluhu Péče o zákazníka aktivity v těchto oblastech:

Tabulka 1: Činnosti oddělení Podpora kvality

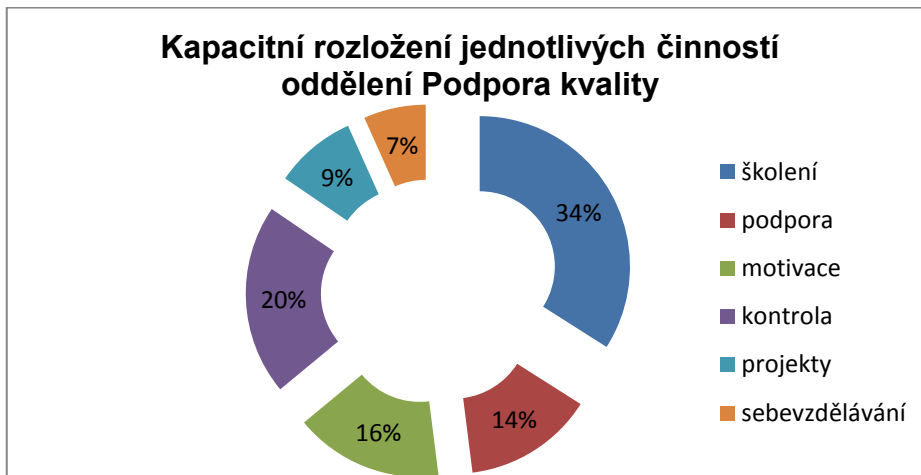
Oblast	Činnost
Školení	<p>Vstupní odborné školení pro operátory</p> <ul style="list-style-type: none"> - odborné školení - školení komunikačních dovedností - prodejní dovednosti <p>Odborné in-class školení formou kaskády</p> <p>Odborné a komunikační školení Smluvních partnerů</p> <p>Komunikační dovednosti pro pokročilé</p> <p>Školení prezentačních dovedností</p> <p>Opakovací školení</p> <p>Individuální koučing prodejních dovedností</p> <p>Skupinové koučinky prodejních dovedností</p> <p>Kalibrace supervizorů a vedoucích ZC</p> <p>E-learningové kurzy a testy</p> <p>Zážitkové vzdělávání</p> <ul style="list-style-type: none"> - konference - teambuilding - roadshow <p>Denní informace a infobalíky</p>
Podpora	<p>Tvorba podpůrných scriptů pro obsluhu</p> <p>Výběrová řízení pro operátory CC a referenty ZC</p> <p>Připomínkování metodik</p> <p>Tvorba směrnic</p> <p>Podpora Mystery shopping a calling</p> <p>Tvorba prezentací a analýz pro management</p> <p>Správa části intranetu</p> <p>Šablony pro písemnou komunikaci</p>
Motivace	<p>Koncept a design motivačních soutěží</p> <p>Interní měsíční časopis</p>
Kontrola	<p>Hodnocení hovorů/kontaktů CC/ZC</p> <p>Hodnocení hovorů supervizorů</p>

Zdroj: Katalog zkušeností oddělení Podpora Kvality 2010

Analýzou aktivit uvedených v tabulce č. 1 včetně dalších činností oddělení (účast na projektech, sebevzdělávání) vztažených na časovou náročnost jednotlivých činností celého oddělení jsme dospěli k zajímavému zjištění. Z grafu č. 1 je patrné, že se interní lektori věnují činnostem souvisejícím s přímým školením pouze ve 34 % celkové

kapacity oddělení. Poměrně značně je zastoupena kontrola ve 20 % a dalších 30 % je zastoupena motivace a podpora.

Graf 1: Kapacitní rozložení činností oddělení Podpora kvality



Zdroj: Vlastní tvorba na základě analýzy alokovaných kapacit pro jednotlivé interní lektory

Na základě analýzy subjektů podílejících se na vzdělávání, systému vzdělávání, personálnímu určení vzdělávacích aktivit, metod a forem vzdělávání a mimo jiné také motivaci a kontrole, jsme dospěli dle vzoru Mužíka (2000) k modelu koncepcí vzdělávání ve společnosti CUST ZS zobrazeném na obrázku č. 9.

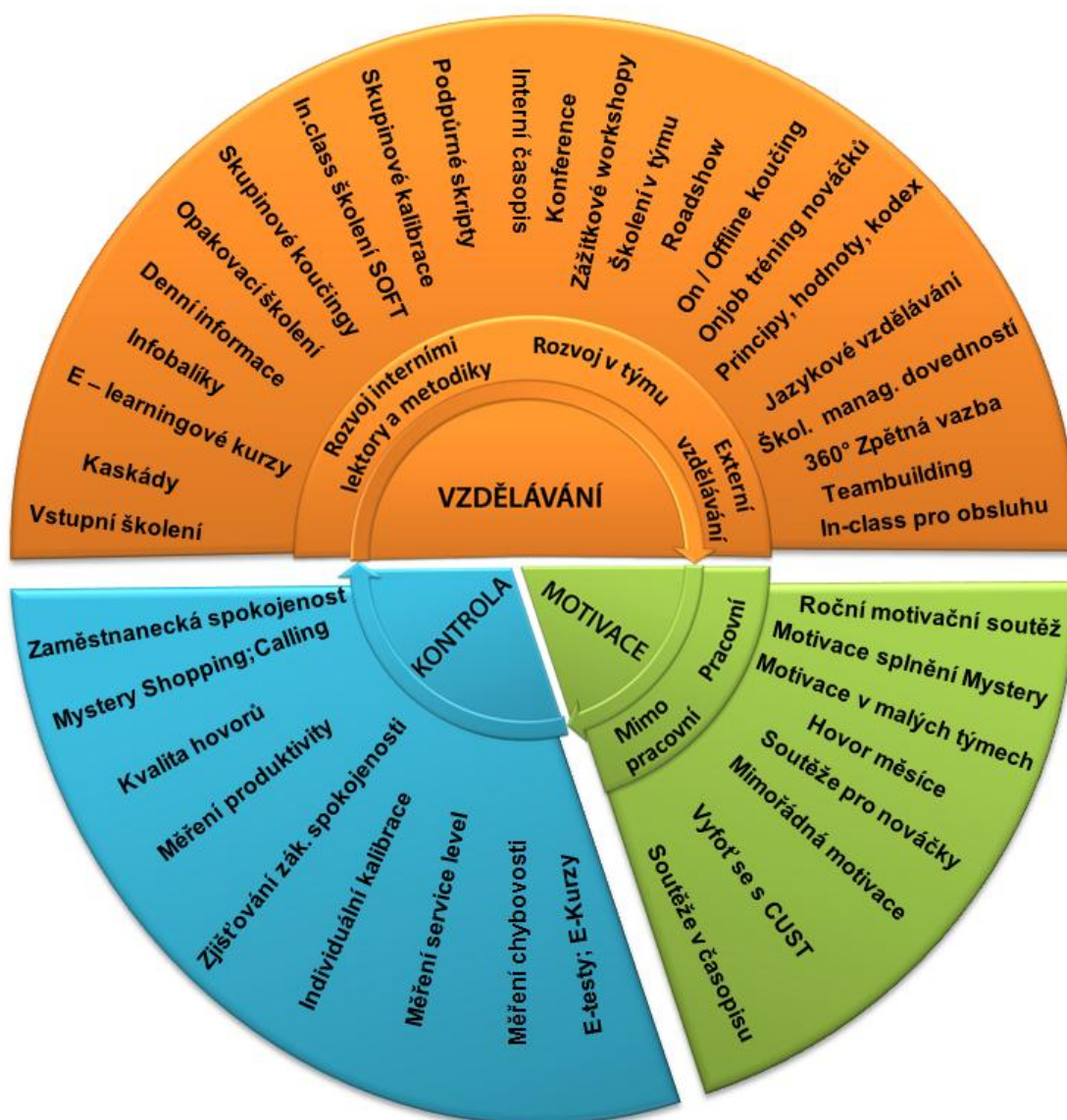
Koncepcí vzdělávání byla pojata jako souslednost tří základních oblastí, které jsou ve vzájemné interakci a vytvářejí opakující se cyklus: vzdělávání, motivace a kontrola.

Vzdělávání v CUST ZS je realizováno třemi různými způsoby: rozvoj interními lektory a metodiky (oddělení Podpora kvality a Řízení zákaznických procesů), rozvoj v týmu (v rámci týmů CC nebo ZC) a externí vzdělávání (zajišťuje na základě výběru nadřazených útvar Trénink a rozvoj LZ společnosti CUST a.s.).

Motivace je zaměřena především na dosahování maximálních výsledků v oblasti kvality poskytovaných služeb zákazníkům nebo jako podpora prodeje komodit a jiných produktů.

Kontrola je pojímána ve trojím smyslu: kontrola propadu vzdělávacích aktivit do praxe, podklad hodnocení pracovníků a v neposlední řadě definování vzdělávacích potřeb zaměstnanců.

Obrázek 9: Koncepte vzdělávání ve společnosti CUST ZS



Zdroj: Vlastní tvorba

Koncepci vzdělávání bychom také mohli pojmut po jednotlivých pozicích v rámci úseku Péče o zákazníka. CC i ZC mají zpracovány popisy pozic. Současný popis pracovních pozic má tuto strukturu: označení pozice, požadované kompetence, procesní a provozní pravomoci, výkonnostní požadavky (kvalita, produktivita, chybovost), odborná stránka pozice, přístupy do systémů a aplikací, oprávnění v SAP, požadavky kariérního růstu.

4.2.1 Doporučení:

Společnost CUST ZS by měla na jednotlivé popisy pracovních pozic aplikovat harmonogram potřebných školení a rozvojových aktivit včetně účasti na projektech. Dále bychom mohli definovat míru začlenění pracovníka do rozvoje profesně mladších kolegů.

Činnosti oddělení Podpora kvality se v oblasti vzdělávání, podpory, motivace a kontroly zaměřují z 95 % na operátory CC a referenty ZC. Vzhledem ke značné fluktuaci liniových manažerů na CC i ZC a nutnosti zajištění základních manažerských dovedností nově nastupujících pracovníků, kteří často vzejdou z linie, doporučujeme posílit činnosti oddělení i na rozvoj manažerských dovedností s vizí stát se expertním oddělením a podporou i pro liniový management.

Společnost CUST ZS by na základě analýzy kapacitního rozložení činností oddělení Podpora kvality měla rozhodnout, jakým směrem by se mělo oddělení do budoucna ubírat. Doporučujeme podpořit oblast školení a rozvoje, které je v činnostech oddělení zastoupeno pouze v 34 % a zároveň eliminovat část podpůrných činností a motivace a především kontroly. Tyto oblasti by se měly přesunout především na liniový management.

4.3 Identifikace vzdělávacích potřeb

Pro přehlednost rozčleníme tuto kapitolu na identifikaci vzdělávacích potřeb pro řídicí pracovníky a pro obsluhu CC a ZC. Než však k tomuto členění přistoupíme, uvedeme vzdělávací aktivity, které vyplývají z konceptu mateřské společnosti v rámci rozvoje LZ.

Dle interních předpisů absolvuje každý nový zaměstnanec první pracovní den školení bezpečnosti práce, požární ochrany a ochrany životního prostředí. Tyto vzdělávací potřeby vycházejí z legislativních norem. Dále se každý zaměstnanec do jednoho měsíce po nástupu zúčastní centrálního školení pro nové zaměstnance v mateřské společnosti, kde se seznámí se skupinou CUST.

4.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb řídicích pracovníků

Identifikace vzdělávacích potřeb supervizorů a vedoucích ZC je navázána do velké míry na hodnocení stanovených cílů a limitů, které se mají v rámci týmu plnit. Jde tedy o reaktivní identifikaci vzdělávacích potřeb při zjištění poklesu výkonnosti.

Mezi ně patří měření průměrné kvality odbavovaných hovorů týmu, produktivita týmu, chybovost týmu, prodej komodit, přednostní nabízení produktů, týmové výsledky mystery shoppingu / callingu, pokles service levelu (schopnost odbavení určeného počtu zákazníků do stanovené doby). Při dlouhodobém neplnění některého ze stanovených týmových ukazatelů je vedoucím odboru CC / ZC sestavován pro liniového manažera rozvojový plán, ve kterém se specifikují oblasti pro efektivnější vedení týmu s časovým návrhem plnění. Výstupem může být návrh rozvojové aktivity na posílení manažerských schopností, systém rotace v jiných týmech pro učení se z praxe nejúspěšnějších kolegů, individuální koučing apod.

Dalším zdrojem identifikace vzdělávacích potřeb liniových manažerů je kontrola hodnocení kvality hovorů. Supervizor či vedoucí ZC hodnotí kvalitu hovorů členů svého týmu. Lektoři následně hodnotí užší vzorek totožných hovorů a poskytují liniovému manažeru zpětnou vazbu na jeho hodnocení, čímž dochází k vyjasnění si nedostatků a ke zkvalitování hodnocení. V důsledku těchto kalibrací i pravidelných skupinových kalibrací, které moderují lektoři, je zajištěno objektivní hodnocení všech zaměstnanců obsluhy.

Každý rok se všichni zaměstnanci včetně managementu podrobují ročnímu hodnocení dle firemních principů (týmové zaměření, kreativita, odpovědnost za výsledky, férové jednání, tvorba hodnot, práce na sobě samém, iniciativa nad rámec požadavků) a dle stanovených cílů. Jde o systém sebereflexe se zpětnou vazbou od nadřízeného. Výstupem je hodnotící koeficient, nové cíle na další období a rozvojový plán.

Management prochází 360° zpětnou vazbou, ve které je zajištěna zpětná vazba od nadřízených, podřízených a kolegů ze spolupracujících oddělení. Tento systém zpětné vazby poskytují externí dodavatelé a následně opět dochází ke konzultacím a definování rozvojových aktivit.

Jednou ročně se pořádají pro střední management rozvojové workshopy, kde si manažeři formou brainstormingu definují oblasti, ve kterých se chtějí následující období

nejvíce rozvíjet. Po selekci těchto návrhů dochází k přiřazení témat konkrétnímu manažerovi, který v rámci následných rozvojových workshopů dané téma v interakci s kolegy rozpracuje. Standardním zdrojem informací o potřebách provozu jsou porady s nadřizenými i podřízenými.

Dalšími zdroji potřeb vzdělávání již na hranici mezi zaměstnanci a managementem jsou roční analýzy spokojenosti zaměstnanců a spokojenosti zákazníků. Zaměstnanecká spokojenost se zjišťuje internetovou formou za pomoci strukturovaného dotazníku členěného dle jednotlivých úseků. V rámci dotazníků je zařazena oblast vzdělávání a rozvoje a oddělení lektorů i manažeři dostávají zpětnou vazbu a doporučení pro další plánování. Zákaznická spokojenost se zase shromažďuje pomocí zpětného volání, kdy zákazník odpovídá na stanovené otázky.

4.3.2 Identifikace vzdělávacích potřeb operátorů CC a referentů ZC

Značná část vzdělávacích potřeb vzniká v důsledku změn vnějšího prostředí firmy (legislativa, činnosti konkurence, atd.) a vnitřního prostředí organizace (nové technologie, změny v SAP, změny procesů, metodik, postupů, marketingových nástrojů, atd.). Tyto vzdělávací potřeby jsou identifikovány na úrovni odboru Podpora zákaznických služeb a metodici nebo lektori s touto problematikou přenesenou do vzdělávacích aktivit v předstihu počítají. Výstupem jsou infobalíky (metodická podpora nových procesů), release změn (uveřejnění změny procesů), denní informace (operativní provozní informace) atd.

Pokusíme se výstup naší analýzy vzdělávacích potřeb obsluhy rozdělit na oblast proaktivní (strategie předcházení negativních důsledků s vizí do budoucna) a reaktivní (potřeby na základě již vzniklých problémů).

Proaktivní identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

a) Potřeba řízení pracovních sil v rámci fluktuace zaměstnanců.

Opatření: plánování vstupních školení nových zaměstnanců (odborné, komunikační a prodejní dovednosti, zaškolení v týmu zkušenými kolegy) na základě předpokládané potřeby udržení provozu.

b) Potřeba vycházející ze strategických cílů – naplnit počet získaných zákazníků.

Opatření: realizace skupinových koučingů a školení na rozvoj prodejních dovedností.

- c) Potřeby vzniklé na základě ročního hodnocení zaměstnanců.
Opatření: stanovení cílů a rozvojového plánu zaměstnance.
- d) Potřeba kariérního plánování.
Opatření: u zaměstnanců splňujících kritéria postupu na vyšší pozici plánujeme školení pro pokročilé (komunikace, práce back office, zaškolení nových činností).
- e) Potřeba loajality, osobního rozvoje, sounáležitosti se společností.
Opatření: realizace konferencí, teambuildingů, roadshow, týmových akcí, interního časopisu.
- f) Potřeby zjištěné při pravidelných on-line následních metodiků a lektorů.
Opatření: včasné zamezení chybného řešení požadavků, nedodržování standardů komunikace, chybné nabídky služeb atd.
- g) Potřeby zaměstnanců zjištěné na základě ročního průzkumu spokojenosti.
- h) Neuspokojené potřeby zákazníků zjištěné na základě zpětného volání nebo hodnocení TRIM indexu.
- i) Potřeby zjištěné z porad a diskuzí týmu.
- j) Potřeby zjištěné z plošných E-learningových testů na různou tematiku.

Reaktivní identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

- a) Potřeby vzniklé na základě pravidelného hodnocení kvality a produktivity hovorů každého operátora CC / referenta ZC svým nadřízeným.
Opatření: pravidelné on-line / off-line individuální koučingy s nadřízeným; poskytování zpětné vazby, stanovení rozvojového plánu.
- b) Nedodržování úspěšnosti stanovených cílů prodeje komodit.
Opatření: individuální prodejní koučingy přímo v provozu, instruktážní videa, skripty prodejní argumentace.
- c) Reportování chybovosti, sledování počtu reklamací a stížností.
Opatření: odborná podpora zkušenějších kolegů, samostudium metodik.
- d) Evidence častých dotazů na odbornost směrem na oddělení Podpora zákaznických procesů.
Opatření: vyjasnění odbornosti formou denních informací, opakovací e-kurzy, tvorba metodických pomůcek.
- e) Hodnocení výkonu formou mystery shoppingu a callingu.

Opatření: tvorba podpůrných skriptů, samostudium, studium metodik.

f) Audity realizované mateřskou společností na dodržování metodických a legislativních norem.

Opatření: zamezení chybného jednání, školení, rozvoj v rámci porad.

Společnost CUST ZS má identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb velmi detailně propracovanou na úrovni jednotlivých pracovníků a společně s hodnocením zaměstnanců tvoří jeden celek, který napomáhá okamžité eliminaci podlimitních výkonů i dlouhodobějšímu plánování vzdělávacích aktivit.

4.3.3 Doporučení

Společnost by se měla více zaměřit na předávání informací o potřebách vzdělávání a rozvoje formou horizontální přímé komunikace. V tomto smyslu působí oddělení Podpora kvality, Řízení zákaznických procesů a týmy supervizorů CC nebo vedoucích ZC jako izolované celky, které si pouze ve velmi omezené míře sdílejí aktuální zkušenosti a potřeby provozu. Proto přistoupilo oddělení lektorů a metodiků k pravidelným náslechům obsluhy přímo v provozu. Doporučovali bychom navíc účast vybraných zástupců jednotlivých oddělení na operativních poradách týmů CC / ZC a poradách odboru.

4.4 Plánování vzdělávání ve společnosti

Dle teoretických východisek bychom měli při plánování vzdělávání umět odpovědět na základní otázky zjišťující potenciál, který lze při plánování využít.

Proč? / Co? – Jaká témata vzdělávání je potřeba zajistit?

- Na otázky „Proč“ jsme našli odpovědi v kapitole analýza vzdělávacích potřeb. Obsah vzdělávacích aktivit je dán charakterem zjištěného nedostatku, rozvojového plánu nebo proaktivně stanoveným cílem. Standardní školení oddělení Podpora kvality je na základě definovaných potřeb navrhováno školitelem a prochází schvalovacím kolečkem nadřízených pracovníků. Obsah školení u několikadenních školení se tvoří v rámci workshopů školitelů a vedoucích pracovníků. Nejdříve se formou brainstormingu definují témata pro školení, kterým je přiřazena časová dotace. Finalizace vzniká selekcí a určením

priorit jednotlivých témat tak, aby časové dotace jednotlivých témat nepřesáhly celkový čas školení.

Koho? – Jaká bude cílová skupina účastníků?

- Noví zaměstnanci na pozici operátor junior / referent junior, stávající zaměstnanci CC / ZC, zaměstnanci s potenciálem kariérního růstu, zaměstnanci nesplňující požadovaná kritéria výkonu, supervizoři CC a vedoucí ZC, střední management úseků.

Jak? – Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?

- Využívaným metodám vzdělávání a rozvoje věnujeme samostatnou kapitolu.

Kdo? – Kdo bude vzdělávání realizovat?

- Lektoři z oddělení Podpora kvality, metodici z oddělení Řízení zákaznických procesů, externí organizace, supervizoři CC, vedoucí ZC, střední management, zkušenější pracovníci v rámci týmu (senioři), vzdělavatelé mateřské společnosti, kombinace pracovníků v rámci projektové činnosti.

Kdy? – Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?

- V případě školení vyžadujícího odvolání pracovníků z provozu je zapotřebí plánování kapacit CC a ZC řešit přímo s pracovníkem, který sestavuje harmonogram práce, aby byl naplněn požadovaný Service level. Každý pracovník má dále v rámci pracovní doby vyčleněnou dobu pro školení, která je určena pro samostudium nových odborných znalostí a činí osmdesát minut týdně. Předávání informací v týmu probíhá každý týden na hodinových poradách. Operativní porady týmu probíhají denně a trvají cca patnáct minut. Velká část in-class školení je plánována na období červenec, srpen, prosinec, kdy přichází na CC / ZC nejméně požadavků.

Kde? – Kde se vzdělávání uskuteční?

- CUST ZS má vlastní školicí prostory: dvakrát učebna vybavená počítači pro vstupní školení nebo školení procesů v SAP, třikrát školicí místnost pro školení komunikačních / prodejních /manažerských dovedností, koučingové místnosti pro individuální a skupinové koučingy, zasedací místnosti pro porady / workshopy. Velká část vzdělávání probíhá přímo v provozu CC, ZC formou náslechlů, volání a obsluhování pod dozorem, on-line koučingu, samostudia. Pro

školení managementu, konferencí, porad mimo pracoviště a pro školení s nutností svozu pracovníků z více lokalit se využívají externí vzdělávací prostory.

Zač? – Jaké jsou náklady na vzdělávání?

- Společnost v rámci plánování nákladů stanovuje každoročně limity na interní a externí vzdělávání, které se dále člení na jednotlivé úseky CC a ZC, obsluhu, management. V posledních třech letech je velký tlak na úsporu nákladů i na vzdělávání pracovníků a velmi výrazně se omezují in-class školení s lektorem a externí vzdělávání. Vzdělávací aktivity se v důsledku nákladů přesouvají do oblasti počítačového vzdělávání, E-learningů a samostudia.
- Díky analýze průměrných nákladů in-class školení realizované interními lektory a externí agenturou můžeme konstatovat tento závěr: jeden den interního školení přepočtený na jednu osobu stojí 889 Kč. Jeden den externího školení přepočtený na jednu osobu stojí 3 748 Kč. Externí školení je nákladově 4,2 krát dražší než interní školení.¹ Tyto hodnoty jsou průměrné a vycházejí ze vzorku všech in-class školení, kterých se zaměstnanci Péče o zákazníka zúčastnili v roce 2011.

Po analýze jednotlivých dílčích oblastí, které je potřeba uvažovat při plánování vzdělávacích aktivit ve společnosti CUST ZC, přistoupíme k výčtu jednotlivých a souhrnných plánů vzdělávání s výhledem na delší časové období.

Oddělení Podpora kvality společně s oddělením Řízení zákaznických procesů sestavují každoročně v období ledna plán vzdělávání zaměstnanců, na kterém se aktivně podílejí. Obrázek č. 10 zobrazuje nejzákladnější podobu stěžejní části plánu vzdělávání, kterou vedoucí výše zmíněných oddělení předkládají ke schválení na poradě odborů vyššímu a střednímu managementu. Díky tomuto obecnému plánu, ve kterém jsou přehledně zobrazeny jednotlivé vzdělávací aktivity, si dokáže management jednoduše představit, jaké vzdělávací aktivity se vzájemně kryjí, a dokáže tak rozhodnout o možném uvolnění kapacit pracovníků CC nebo ZC z provozu. Vedoucí lektorů zase dokáže plánovat kapacity vzdělavatelů nebo metodiků.

¹ Metodika výpočtu nákladů interního in-class školení: Školení vychází z průměrného počtu patnácti účastníků. Ceny za pronájem místností, pronájem automobilu, ubytování lektora vychází z průměrných nákladů všech školicích lokalit. Do nákladů je započtena práce interního lektora s přípravou a realizací školní, tisky materiálů, podpůrné pomůcky a občerstvení účastníků.
Metodika výpočtu nákladů externího in-class školení: Celkové náklady vydané na externí školení obsluhu za rok 2011 byly vyděleny počtem odškolených hodin a přepočteny na dny a počet patnácti účastníků.

Obrázek 10: Plán vzdělávání

Školení 2012								
Týden	Vstupní školení	Infobalíky	Release	Kaskády	e-kurzy	e-testy	Prodej	Komunikace
1	1.1.2012		1.1.2012					
2		16.1.2012			leden			
3								
4								
5	1.2.2012	1.2.2012					1.2.2012	
6					únor			
7		15.2.2012						
8								
9	1.3.2012		1.3.2012	2.3.2012				
10					březen			
11		14.3.2012						
12								
13	1.4.2012	30.3.2012						
14					duben			
15								
16		16.4.2012						
17							23.4.2012	
18	1.5.2012		1.5.2012	3.4.2012				
19					květen			
20								
21								
22	1.6.2012	1.6.2012						28.6.2012
23					červen			
24								
25								

Zdroj: CUST ZS (Přepřacovaný plán vzdělávání realizovaný oddělením Podpora kvality)

Obecný plán je dále rozpracován u jednotlivých vzdělávacích akcí do detailu, který zahrnuje dle typu školení tyto oblasti: datum, místo, kapacita školení, téma (obsah), lektor a ze samotného typu školení vyplývá cílová skupina.

Z rozhovoru s vedoucími lektorů jsme zjistili, že i přesto, že je každý rok takovýto plán vzdělávání schválen, dochází velmi často k jeho modifikacím v důsledku změn v provozu. Časté změny se týkají plánování vstupních školení, kdy k modifikacím dochází několikrát ročně z důvodu vyšších či nižších potřeb nových pracovních sil. Nežřídkou se stává, že bez ohledu na plán probíhají dvě dokonce i tři vstupní školení současně ve více lokalitách, aby se naplnily potřeby CC, neboť jejich provoz nedokáže zvládnout nápor volajících zákazníků. Nevýhodou tohoto řešení je skutečnost, že je ve velmi krátkém čase dodáno na CC spoustu nových, základně proškolených operátorů, kteří ovšem vyžadují další proškolení v provozu dříve, než jsou schopni samostatné obsluhy zákazníků. Toto zaškolení však ještě více odčerpává tolik potřebné kapacity zkušených operátorů. Prioritu získává samozřejmě odbavování zákazníků (nutnost plnit stanovené ukazatele Service level, SLA smlouvy, vyhlášku 540) a novým zaměstnancům není v adaptační době věnován potřebný prostor. Tento proces má několik negativních důsledků. Snižuje se celková kvalita poskytovaných služeb, zvyšuje se počet reklamací a stížností, nespokojenosti zaměstnanců z nařízených přesčasů a v tomto období dochází k enormnímu nárůstu fluktuace nových zaměstnanců, kteří

prvotní nápor bez dostatečné péče nezvládají. V kapitole věnující se auditu vstupního školení se mimo jiné zaměříme právě na počty ochozích zaměstnanců ve zkušební době.

Dále dochází k přesunům nebo rušení in-class školení (kaskády, skupinové koučinky prodejních dovedností, komunikační dovednosti pro pokročilé atd.), neboť aktuální potřeby provozu nedovolují uvolnit pracovní kapacity na školení. Z plánu školení je zřejmé, že se na obsluhu propadají stále nové informace a změny v odbornosti (infobalíky, releasy změn, denní informace). Tyto změny mohou velmi často vyvolat zvýšený počet kontaktů ze strany zákazníků. I přesto, že se každá změna, která v konečném důsledku ovlivňuje samotné zákazníky, predikuje na zvýšené procento kontaktů, nedá se vždy tato předpověď odhadnout správně.

Management odboru Podpora zákaznických služeb udělal v oblasti plánování a dávkování nových procesních a systémových změn velký krok směrem kupředu. Od roku 2012 se mění proces propadů největších změn. Tyto změny budou dávkovány vždy na začátku lichého měsíce v roce. Díky tomuto systému se dají lépe plánovat další aktivity a je možné se lépe připravit na předpokládaný nápor kontaktů ze strany zákazníků.

Další konkrétní plány si vytvářejí supervizoři CC a vedoucí ZC v rámci týmu pro své podřízené, kde si plánují individuální off-line koučinky, sezení s nováčky v procesu adaptace, vzdělávací porady apod. Plánování vzdělávání liniových manažerů realizují vedoucí odboru společně s řediteli úseků a využívají podporu útvaru Rozvoj LZ mateřské společnosti. Jedná se spíše o individuální rozvojové programy realizované externími dodavateli.

4.4.1 Doporučení

Ze situací, které vznikají na CC, ale i ZC vyplývá, že ani efektivní všemi schválený plán vzdělávání nezaručuje realizaci vzdělávacích aktivit s lektorem bez nutnosti změn. Zvýšené potřeby pracovních sil by se však neměly řešit hromadným náboem nových operátorů, na které nejsou předem alokovány kapacity na jejich zapracování v týmu. Současný krizový systém je založen na principu kvantity, která se násilně redukuje na zbylou kvalitu „ten, kdo vydrží“.

Management by měl lépe predikovat očekávaný vývoj v oblasti řízení pracovních sil, neboť se popsaná situace opakuje každoročně. Dle zkušeností by se také

měla lépe odhadovat míra rizika spojená se změnami procesů, které mají nepopulární vliv na vnímání zákazníků (médiá tyto negativní vlivy ještě exponenciálně podporují) a tyto změny aplikovat v dobách se sníženým počtem požadavků (červenec, srpen, prosinec). Pokud však situace nastane, měla by se společnost zaměřit na nábor takového množství zaměstnanců, které je reálně efektivně proškolit v hektickém provozu. Vzhledem ke směnnému provozu doporučujeme zaškolovat operátory mimo špičku nebo je ve špičce využívat na vyřizování rutinních, jednoduchých požadavků v rámci back office (požadavky bez přímého kontaktu se zákazníkem – e-maily, faxy, korespondence).

4.5 Formy a metody vzdělávání:

Šíři metod a forem vzdělávání společnosti CUST ZS jsme si částečně představili v rámci grafického znázornění koncepce vzdělávání. Nyní si podrobněji analyzujeme jednotlivé vzdělávací aktivity a zařídíme je do základních metod vzdělávání, které se dají v rámci společnosti identifikovat. Níže uvedené členění metod je pouze jednou z možných variant, kterou můžeme zvolit.

4.5.1 Zážitkové vzdělávání pro mobilizaci zaměstnanců:

Tyto metody vzdělávání jsou dnes mezi firmami poměrně rozšířené, nejčastěji na úrovni teambuildingů (pořádaných externími agenturami) nebo firemních akcích. Společnost CUST ZS má však tyto metody vzdělávání propracované velmi detailně a jsou pevně zasazeny do konceptu celkového rozvoje zaměstnanců. Pro CUST ZS je u zážitkového vzdělávání zaměstnanců klíčový právě „rozvoj“.

Obrázek 11: Koncepte zážitkového rozvoje zaměstnanců



Zdroj: CUST ZS (presentace týmu Podpora kvality 2011)

Konference

Koncept rozvojových konferencí začala společnost rozvíjet v roce 2008, ve kterém si vyšší management uvědomil potřebu osobnostního rozvoje nejen středního a liniového managementu, ale všech zaměstnanců. Konference je formát zážitkového vzdělávání a rozvoje využívající metodu poznání zážitkem. Účastníci prochází v rámci jednodenní (outdoor, indoor) akce několika různými týmovými aktivitami, které jsou ve svém závěru vždy završeny facilitací (týmovým rozbořem aktivity). Facilitátor (průvodce z řad managementu nebo lektorů) se pomocí správně formulovaných otázek snaží přivést účastníky k poznání, které má přesah do osobní nebo pracovní roviny. Konference jsou pořádány v několika jednodenních akcích, na kterých se postupně vystřídají všichni pracovníci Péče o zákazníka a pozvaní hosté (cca šest set osob). Plánování konferencí začíná již půl roku před samotným začátkem a na plánování, organizování i realizování se podílí celý management společnosti včetně lektorů.

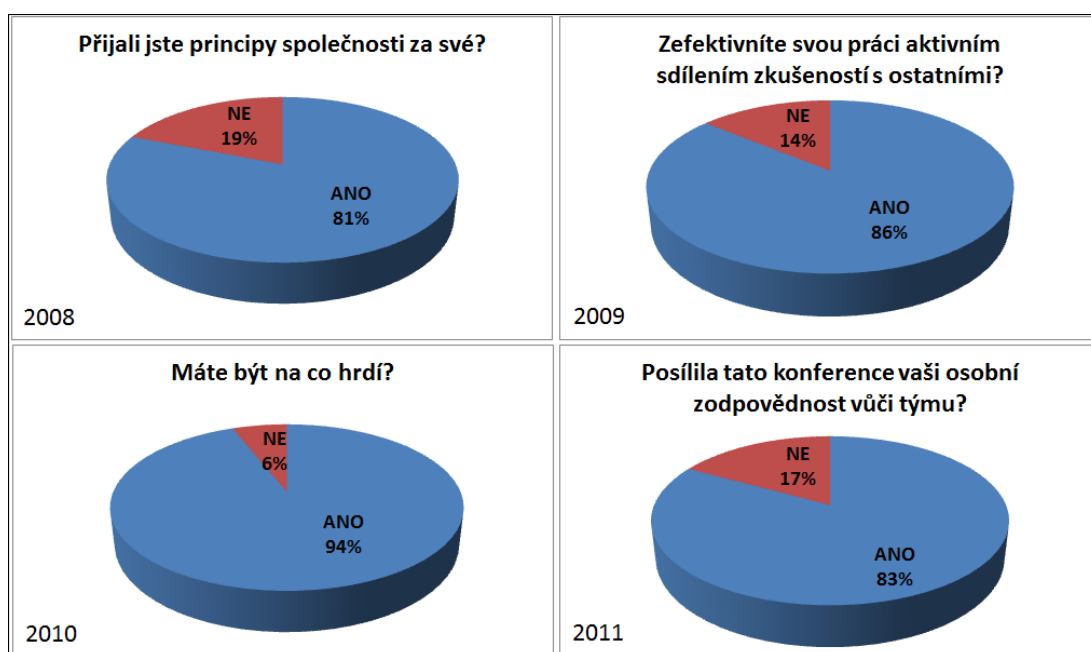
Plánování a organizace probíhá v několika vzájemně provázaných krocích: stanovení cílů konference, kreativního konceptu, designování jednotlivých aktivit, výběr lokality, plánování rozpočtu, zajištění materiálu, dopravy, ubytování, stravování, fotografování a videa, doprovodného programu, proškolení facilitátorů, proškolení průvodců, vyhodnocení, atd.

Společnost postupuje při definování cílů jednotlivých konferencí velmi systematicky od hodnot a principů po osobní zodpovědnost zaměstnanců. Základní cíle jednotlivých konferencí byly určeny v tomto pořadí:

- 2008: přiblížení hodnot a principů společnosti; změna ve vnímání zákazníka;
- 2009: zlepšení přijímání změn; učení se od nejlepších;
- 2010: návaznost vlastní práce na práci ostatních s vědomím společného cíle; vyvolání pocitu hrdosti na práci ve společnosti CUST US;
- 2011: hlubší pochopení významu „mé role“; posílení osobní zodpovědnosti vůči týmu.

Analýzou výsledků konferencí můžeme konstatovat, že se společnosti podařilo naplnit stanovené cíle nad očekávání.

Graf 2: Dosažení cílů z konferencí



Zdroj: CUST ZS – výsledky z anket jednotlivých konferencí

Roadshow

Každoroční dobrovolná rozvojová aktivita pro všechny zaměstnance pořádaná v několika lokalitách v rámci ČR, kde management úseků zábavnou formou prezentuje výsledky a úspěchy minulých období a vize budoucího období. Zaměstnanci mají možnost formou veřejné i papírkové diskuze vyjádřit své pocity a náměty na zlepšení chodu společnosti.

4.5.2 Vstupní školení a adaptace zaměstnanců ve zkušební době

Vstupnímu školení a adaptaci zaměstnanců bude věnována samostatná kapitola, která hloubkově prověří současně nastavený proces. Tuto vzdělávací etapu zaměstnanců jsme vyčlenili z ostatních metod záměrně, neboť je jednou z vlajkových lodí vzdělávacích činností v rámci společnosti.

4.5.3 Počítačové vzdělávání

Metodám počítačového vzdělávání je ve společnosti věnována stále větší pozornost, neboť tato metoda vzdělávání zajišťuje možnost postihnout maximální množství zaměstnanců za minimální náklady a bez rozsáhlého čerpání kapacit lektorů.

- a) E-learning: metodici a lektoři plánují ročně spuštění dvanácti kurzů. Obsahy kurzů závisí na potřebách informovanosti legislativních změn v energetice, potřebách provozu – definují se nedostatky v odbornosti obsluhy a vytváří se opakovací kurzy apod. Od roku 2010, kdy se na tvorbě kurzů podílela externí agentura, je za tvorbu kurzů zodpovědný specialista procesní podpory. Po každém kurzu následuje E-test, jehož výsledek se promítá do KPI zaměstnanců (hodnocení).
- b) Infobalík: Souhrn procesních a systémových novinek a změn menšího rozsahu, které jsou konsolidovány dvakrát měsíčně do uceleného balíčku předaného na obsluhu formou e-mailu. Procesní a systémové podklady v infobalíku mají termín účinnosti čtrnáct dní od zveřejnění. Obsluha má tedy dva týdny na jejich samostudium, které je podpořeno objasněním postupů v rámci týdenních porad se svým nadřízeným.
- c) Release změn: Souhrn procesních a systémových novinek a změn velkého rozsahu. Tyto změny jsou dnes již pravidelným tříměsíčním výstupem jednotlivých projektů optimalizace. Release změn je taktéž zasílán formou e-mailu na všechny zaměstnance a zveřejňován na intranetu společnosti. V případě velké složitosti procesních a systémových změn je Release změn podpořen školením formou kaskády, které si analyzujeme později.
- d) Denní informace: Každodenní informace provozního charakteru zasílané e-mailem všem zaměstnancům obsluhy.
- e) Metodické podklady na intranetu: Oddělení Řízení zákaznických procesů spravuje část firemního intranetu za účelem dostupnosti všech aktuálně platných metodických podkladů pro práci operátorů CC a referentů ZC. Mezi základní

metodické podklady patří procesní mapy, souhrny, metodiky, pracovní postupy v SAP, často pokládané otázky zákazníků (FAQ), podpůrné skripty, formuláře, kalkulačky atd.

- f) Video simulace a audionahrávky: Na intranetu jsou volně dostupné modelové audio a videonahrávky, které prezentují jednotlivé fáze prodejních rozhovorů včetně argumentací na námitky zákazníků.
- g) Společné úložiště dokumentů: V rámci společného počítačového úložiště mají zaměstnanci přístup ke značnému výčtu podpůrných materiálů pro obsluhu zákazníků. Mezi ně patří například cvičebnice z různých školení, argumentační banka, E-knihovna atd.

4.5.4 Školení s lektorem (in-class školení)

Tyto metody školení mají ve společnosti dvojí podobu. Školení s lektorem externí agentury, které může mít různou podobu, neboť se externí agentury využívají především na rozvoj managementu a klasické výuky anglického jazyka pro anglicky mluvící obsluhu.

Daleko častěji je však v roli školitele interní lektor nebo metodik. Mezi nejčastější vzdělávací aktivity s lektorem patří kromě vstupních školení:

- a) komunikační dovednosti pro pokročilé: Dvoudenní školení pokročilého stupně komunikačních dovedností pro zvládnutí kritických zákazníků, zákazníků v emoci, manipulujících zákazníků, rozvoj neverbální komunikace, argumentace na námitky, zvládnutí stresu. Školení je spojeno s videonahrávkami účastníků při modelových situacích s následným rozбором, zpětnou vazbou a stanovením rozvojového plánu.
- b) skupinové koučingy prodejních dovedností: aktivita na rozhraní mezi školením a koučingem. Motivace účastníků pro přijetí změny – přechod od péče o zákazníky k prodeji. Skupinový rozbor složitých situací v nabídce produktů, modelové situace, sdílení nejlepší praxe.
- c) opakovací odborná školení na CC;
- d) školení šitá na míru pro specializovaná oddělení v CUST ZS;
- e) školení prezentačních dovedností;
- f) školení MS Office (Excel, Power Point, Visio);

g) školení formou kaskády: vzhledem k velkému počtu zaměstnanců není možné plošně ve stanovené lhůtě proškolit všechny zaměstnance Péče o zákazníka interními lektory, proto obvykle odborná náplň školení postupuje formou kaskády. Interní lektoři nebo metodici proškolí v rámci několika lokalit supervizory CC a vedoucí ZC a ti následně proškolí své podřízené v rámci týmu. Tímto způsobem je možné v rámci čtrnácti dnů propadnout odborné informace formou osobního školení na pět set zaměstnanců. Plánování celého školení kaskády mají na starosti vybraní interní lektoři, kterým se osvědčilo využití projektového řízení s definovanými fázemi, činnostmi, výstupy, zodpovědnostmi a délkou trvání jednotlivých činností. Fáze celého vzdělávacího projektu jsou rozděleny na: iniciace, obsah a forma, faktické schválení, finalizace, komunikace, školení, zpracování dotazů, test, vyhodnocení výsledků a rozpočet. Jednotlivé činnosti jsou uvedeny pod každou fází projektu.

Tabulka 2: Projektový plán školení kaskády

Fáze projektu - POHLEDAVKY						ZAČÁTEK		KONEC		
	Činnosti	Výstupy	KLO	NAV	KRI	METOD	dd	m	dd	m
1	INICIACE									
2	OBSAH, FORMA									
	projektový plán	tabulka Excel	x				22	5	22	5
	harmonogram školení	tabulka Excel	x				22	5	22	5
	Předání podkladů od metodiků	dokumenty				x	23	5		
	shromáždění nejasností a dotazů pro metodiky	dokument	x	x	x		23	5	29	5
	shromáždění nejasností z Pilotu		x				18	6	18	6
	manuál ke školení - jednotlivá témata	dokument	x		x					
	kompletace manuálu		x			x	11	6	11	6
	cvičebnice ke školení - jednotlivá témata	dokument	x							
	kompletace cvičebnice		x				11	6	11	6
	kompletace prezentace		x	x			11	6	11	6
	vypracování testovacích otázek -	tabulka Excel			x					
	příprava proaktivních prvků do školení	nápad	x	x	x		26	5	20	6
	příprava call scriptů	call script		x						
	anketa	dokument			x		26	5	20	6
	listina účastníků	dokument			x		26	5	20	6
	zeď nářků	dokument			x		26	5	20	6
	zamluvení učeben	potvrzení		x	x		18	6	19	6
	občerstvení	potvrzení	x	x	x		30	6	4	7
	vypálení CD	CD	x	x	x				25	6
	návrh a schválení rozpočtu kaskády	potvrzení	x				25	5	24	5
3	FAKTICKÉ SCHVALENÍ - METODICI, ZAKAZNIK									
	1. Iniciační schůzka s metodiky	zápis	x	x		x	30	5	30	5
	2. předpilotní schůzka s metodiky	zápis	x	x		x	16	6	16	6
	3. Závěrečná schůzka s metodiky	zápis	x	x		x	20	6	20	6
	schválení manuálu, cvičebnice a prezentace PILOT	písemné potvrzení				x	13	6	16	6
	zpracování připomínek z pilotu metodiky	dokument				x	19	6	20	6
	předání definitivních podkladů pro školení metodikům		x			x	23	6	24	6
	schválení testovacích otázek	písemné potvrzení				x				
	schválení call scriptů	písemné potvrzení	x			x				
4	FINALIZACE									
	finalizace podkladů pro pilot	dokument	x				12	6	16	6
	finalizace podkladů ke školení		x				18	6	23	6
	tisk a kompletace materiálů pro pilot				x		16	6	16	6
	tisk materiálů		x				25	6	27	6
6	KOMUNIKACE									
	logo		x				26	5	11	6
	nominace účastníků na pilot + pozvání na pilot		x				2	5	2	5
	nominace účastníků na školení		x				18	6	19	6
	vypracování pozvánek	pozdávka	x				11	6	17	6
	zaslání a zveřejnění pozvánek	email + upoutávka na intranetu	x				17	6	17	6
7	ŠKOLENÍ									
	školení pilot		x	x	x	x	17	6	17	6
	školení dle harmonogramu		x	x	x	x	30	6	4	7
8	ZPRACOVÁNÍ DOTAZŮ		x							
9	TEST									
	zaslání testů metodikům k připomínkování	otázky	x							
	zadání testu	test				x				
	zpracování výsledků testu	tabulka Excel	x							
11	VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ	dokument	x							
12	SESTAVENÍ CELKOVÉHO ROZPOČTU	KALKULACE	x							

Zdroj: CUST ZS, oddělení Podpora kvality (vzor projektového plánu)

4.5.5 Skupinové a kooperativní vzdělávání

Workshopy a porady: realizace pracovních workshopů mezi různými skupinami zaměstnanců s cílem optimalizace provozu, stanovení budoucích činností, zefektivnění horizontální nebo vertikální komunikace apod.

Skupinové kalibrace: společné hodnocení vybraných hovorů všemi supervizory CC / vedoucími ZC, při kterém je zapotřebí dojít shody na základě diskuse,

argumentace popřípadě rozhodnutí lektora; cílem je zajistit objektivní hodnocení kvality hovorů ve všech týmech; kalibrace probíhají dvakrát ročně na CC i ZC.

Rozvoj v rámci projektového řízení: supervizoři CC, vedoucí ZC, lektori, metodici jsou alokováni na jednotlivé projekty optimalizace provozu a v rámci řešení dílčích kroků dochází k synergickému efektu a učení se od druhých.

4.5.6 Vzdělávání a výcvik na pracovišti

On-line koučing, off-line koučing: na základě hodnocených hovorů probíhá mezi supervizorem CC / vedoucím ZC a podřízeným jedenkrát měsíčně off-line koučing, při kterém dochází k rozboru hodnocených hovorů, poskytuje se vzájemná zpětná vazba, hodnotí se rozvojový plán minulého období a stanovuje se rozvojový plán na další měsíc. On-line koučing probíhá obdobným způsobem, ale přímo na pracovišti při reálném obsluhování zákazníků.

Pozorování / náslech zkušených kolegů: v rámci adaptační doby, po absolvování vstupního školení jsou operátoři CC / referenti ZC předáni do týmů, kde se několik následujících dní věnují náslechům u zkušených kolegů. Následně dochází k výměně a nováček obsluhuje zákazníky pod dozorem seniora týmu. Tato fáze trvá průměrně čtrnáct dní, poté je již nováček schopen samostatně vyřizovat požadavky zákazníků.

Učení se z chyb: na základě hodnocení chybovosti a odbornosti dostávají pracovníci zpětnou vazbu od svého nadřízeného.

Individuální koučing prodejních dovedností: na ZC i CC je alokován jeden lektor, který se věnuje pouze koučingům prodejních dovedností. Na základě vytipovaných pracovníků, kteří nedosahují nejnižší stanovené úrovně prodeje, dochází k individuální zpětné vazbě, stanovení prodejních cílů a rozvojového plánu.

Rotace: k rotaci liniových manažerů se přistupuje v situaci, ve které vedoucí nezvládá své manažerské povinnosti nebo nedosahuje stanovených týmových limitů. Rotací se zjišťuje příčina negativních jevů (příčina na straně vedoucího nebo na straně zaměstnanců daného týmu).

Stínování: nový supervizor CC / vedoucí ZC je na několik týdnů předán do péče zkušeného kolegy, aby došlo k zrcadlení činností, které si nový pracovník zažije pro svou praxi.

Výjezdy s elektroměřovou službou: zaměstnanci mají možnost dobrovolné účasti na výjezdu s elektroměřovou službou a sledování různých technických postupů na odběrných místech zákazníků přímo v praxi. Díky této zkušenosti dokáží zaměstnanci lépe řešit technické dotazy zákazníků.

4.5.7 Doporučení

Metodické podklady dostupné na intranetu, které generuje oddělení Řízení zákaznických procesů, jsou již z důvodu zajištění všech oblastí energetiky u komodit elektřina a plyn velmi rozsáhlé. V této situaci není neobvyklé, že některé uveřejněné procesy jsou již neaktuální nebo jejich zařazení neodpovídá současné struktuře metodik. Doporučujeme realizaci pravidelných interních auditů na oblast metodik a následné optimalizaci s cílem neztratit důvěru obsluhy a posílit tak proces využívání metodických podkladů pro práci operátorů a referentů.

V rámci in-class školení, které navazují na koncepční změny provozu (přechod od péče k prodeji, atd.), doporučujeme zlepšit komunikaci těchto změn ze strany managementu. Pokud není změna dostatečně komunikována, je školení v první fázi velmi neefektivní, neboť dochází k nepřijetí nových informací ze strany obsluhy a lektori jsou nuceni přejít od stanoveného plánu vzdělávací aktivity k vysvětlení změny, motivaci účastníků, rozmluvení účastníků, a tak dochází ke ztrátě času alokovaného na školení.

Dle rozhovorů s pracovníky obsluhy dochází velmi často k nerealizaci on-line koučingů ze strany supervizorů CC. Dle našeho zjištění dochází k této skutečnosti z jednoduchého důvodu. Tento druh koučingů není nadřizenými supervizorů striktně kontrolován i přesto, že v plánu rozvoje týmu mají být on-line koučingy realizované u každého operátora minimálně jedenkrát měsíčně.

V rámci náslechlů nováčků by bylo vhodné vytvořit jednotný formulář, který by nováčci využívali pro záznam různých oblastí souvisejících s následným samostatným voláním. V tuto chvíli pojmají někteří nováčci období náslechlů pouze jako nestrukturované pozorování, které má bez konkrétních výstupů velmi malý efekt.

V rámci počítačového vzdělávání jsme analyzovali, že za tvorbu E-learningových kurzů je zodpovědný specialista procesní podpory, který dostává podklady pro tvorbu kurzů od metodiků jednotlivých procesů. Současná podoba

E-learningových kurzů neodpovídá standardům (formálním náležitostem) pro tvorbu této formy vzdělávání. Doporučujeme proškolení specialisty procesní podpory včetně metodiků na zásady tvorby E-learningových kurzů pro zajištění vyšší efektivity této formy školení.

Doporučujeme společnosti více aplikovat strategii „Keeping skills alive“ tj. snaha o udržení již nabytých zkušeností a dovedností zaměstnanců. Tuto strategii by firma mohla podpořit v rámci počítačového vzdělávání, na začátku každé směny nebo určené periody by mohl pustit při přihlášení do počítače krátký odborný test. Databáze testů by obsahovala velké množství otázek vztahených na konkrétní pozici a test by náhodně generoval např. 10 otázek. Vyhodnocení testu by obsahovalo odkazy na konkrétní metodiky, ve kterých zaměstnanec chyboval. Tímto způsobem by zaměstnanci přijímali pravidelnou zpětnou vazbu na úroveň odborných znalostí a podpořil by se proces využívání metodik na společném úložišti.

4.6 Evaluace firemního vzdělávání

Ve společnosti CUST ZS je velmi složité vymezit evaluaci firemního vzdělávání jako samostatnou oblast nejen systému vzdělávání, ale i celkové strategie společnosti. U většiny případů tvoří hodnocení zaměstnanců / hodnocení výkonnosti týmů, evaluace firemního vzdělávání a identifikace vzdělávacích potřeb jeden neoddělitelný celek. Již v kapitole 4.3 identifikace vzdělávacích potřeb jsme si uvedli mnoho příkladů, které identifikují vzdělávací potřeby právě na základě hodnocení výkonu, a toto hodnocení je spojeno s měřením výsledků vzdělávání a rozvoje jako celku.

Nebudeme-li v prvním kroku evaluaci vzdělávání izolovat na konkrétní vzdělávací akce, ale připustíme, že souhrn jednotlivých vzdělávacích a rozvojových aktivit ovlivňuje výkony / výsledky jednotlivců a následně celých týmů, vstupují nám do evaluace tyto činnosti, na základě kterých můžeme porovnáním cílového a skutečného stavu usuzovat, zda došlo v důsledku vzdělávání a rozvoje k progresu či nikoli.

U managementu jde o tyto aktivity: 360° zpětná vazba; roční hodnocení; hodnocení rozvojového plánu; barevná diagnostika; hodnocení nadřazeného v rámci průzkumu spokojenosti zaměstnanců; dosažení strategických cílů společnosti; měření spokojenosti zákazníků.

V rámci týmu jde o: hodnocení kvality, produktivity a chybovosti týmů na základě reportingu; hodnocení prodeje; hodnocení výsledků mystery shoppingů; dodržování service level.

Při analýze statistik školení zaměstnanců úseku Péče o zákazníka (zdroj - útvar Řízení LZ) jsme vyhodnotili počty proškolených hodin jednotlivých zaměstnanců v rámci roku 2011 a došli jsme k tomuto závěru: Každý pracovník úseku Péče o zákazníka (management i obsluha) stráví průměrně rozvojem 16 pracovních dnů tj. 6,4 % roční pracovní doby. Rozvoj zahrnuje všechny rozvojové aktivity pořádané lektory, metodiky, externími agenturami, školení v týmu, počítačové vzdělávání, samostudium i zážitkové vzdělávání. Ze statistik útvaru lze též reportovat počty odškolených hodin jednotlivých pracovníků v rámci in-class školení.

Vztáhneme-li evaluaci firemního vzdělávání na konkrétní vzdělávací a rozvojové aktivity, jsou výsledkem následující evaluační činnosti:

- Anketa po školení

V rámci in-class školení s lektorem (externím i interním), se v závěru vzdělávací akce kromě záznamu o školení (prezenční listina) rozdává účastníkům anketa školení, pro zajištění zpětné vazby účastníků na školení. Anketa školení pro externí dodavatele má jednotnou strukturu, která zahrnuje tyto oblasti: údaje o školení (název, místo konání, termín konání, jméno lektora, jméno účastníka); zhodnocení cílů vzdělávací akce; celkové hodnocení (téma, dynamika výuky, praktické příklady, studijní materiály, využitelnost poznatků v praxi, atmosféra školení); výkon lektora (odbornost, slovní projev, schopnost udržení pozornosti účastníků, zapojení účastníků); oblasti, které nejvíce zaujaly a budou uplatněny v praxi; učebna (vybavení, prostor); informovanost účastníků před akcí. Anketu vzdělávací akce naleznete v příloze této práce. Ankety od externích školitelů shromažďuje a vyhodnocuje útvar Řízení LZ. Interní lektori si vytvářejí ankety sami v závislosti na konkrétní vzdělávací akci. Struktura ankety tvořená interními lektory má obvykle následující podobu:

Obrázek 12: Anketa vzdělávací akce - interní

Název akce:						
Termín konání:			Jméno lektora:			
Místo konání:						
Jméno účastníka:						
		1	2	3	4	5
Jak se mi líbilo školení?						
Školení bylo zaměřené na situace z praxe						
Kvalita rozdávaných materiálů						
Technické zajištění školení						
Cítím se být připraven používat informace v praxi		Téma 1:				
		Téma 2:				
		Téma 3:				
Hodnocení lektorů:		1	2	3	4	5
Lektor 1:						
Lektor 2:						
Co oceňuji:			Co navrhuji zlepšit:			

Zdroj: Vlastní tvorba - přepracováno na základě anket používaných interními lektory

Na základě anket se tvoří souhrnná vyhodnocení jednotlivých oblastí a navrhují se nápravná opatření pro další běhy školení. Mezi formy školení využívající ankety můžeme jmenovat: konference, kaskády, školení komunikačních dovedností, školení prodejních dovedností, externí in-class školení.

- Výsledné zprávy vzdělávacích akcí

Po skončení uceleného bloku vzdělávacích aktivit (kaskády, konference, vstupní školení, prodejní dovednosti, komunikační dovednosti) tvoří lektori závěrečnou zprávu vzdělávacích akcí, která je následně zaslána e-mailem nebo prezentována managementu společnosti. Konkrétní závěrečnou zprávu si představíme na příkladu in-class školení formou kaskády. Výsledná zpráva zahrnuje tyto informace: termíny všech školení, zodpovědnost za jednotlivá školení, porovnání výsledků hodnocení lektorů, celkový počet odškolených manažerů, celkový počet odškolených zaměstnanců obsluhy, témata jednotlivých kaskád, nejhůře hodnocená témata vzhledem k pochopitelnosti porovnaná s reportem chybovosti, nejúspěšněji / nejhůře hodnocené týmy CC / ZC, výsledky navazujících E-testů, doporučení pro další běhy školení, „perličky“ ze školení.

- E-testy

E-testy navazují na každý E-kurz a každé školení formou kaskády. Výsledky E-testů ovlivňují KPI zaměstnanců (požadavek úspěšného absolvování tesu minimálně na 75 %)

- Záznamy výkonu zaměstnanců

V rámci komunikačních školení nebo prodejních dovedností se na začátku a konci školení pořizují audio / videonahrávky účastníků a porovnává se celkový progres. Při hodnocení výkonu formou záznamů se využívá metoda sebereflexe, následně hodnocení ze strany ostatních účastníků a nakonec zpětná vazba lektora. U této metody se využívá principu: „poznáš-li vlastní chyby nebo chyby jiných účastníků, dokážeš se jich v budoucnu vyvarovat“.

- Měření spokojenosti zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců se měří pomocí počítačového dotazníku, který zahrnuje tyto oblasti: motivace a loajalita, řízení výkonnosti, přímý nadřízený, odměňování, týmová práce, komunikace, řízení a strategie, rozvoj a kariérní růst. V oblasti rozvoje a kariérního růstu vyplynuly z měření spokojenosti za rok 2011 tyto závěry:

- celkově hodnotí zaměstnanci řízení rozvoje ve společnosti na 70 % (průměr trhu je na úrovni 60 %);
- zaměstnanci se snaží aktivně rozšiřovat své znalosti, zkušenosti a dovednosti - 88 %;
- napříč Skupinou CUST existuje efektivní spolupráce - 54 %;
- zaměstnanci přistupují ke změnám pozitivně - 68 %;
- společnost poskytuje dostatek možností pro udržení a rozvoj kvalifikace – 73 %;
- na mém pracovišti se znalosti a zkušenosti cení a systematicky zaznamenávají - 68 %.

I přesto, že jsou všechny uvedené oblasti nad průměrem trhu, rozhodl se management společnosti realizovat analýzu firemního vzdělávání s cílem navrhnout opatření, která pozitivní vnímání zaměstnanců v oblasti rozvoje a kariérního růstu podpoří.

- Měření spokojenosti zákazníků

Měření spokojenosti zákazníků je realizováno externími agenturami a od roku 2007 zaznamenala společnost více než 20 % nárůst spokojenosti. Několik posledních čtvrtletí se spokojenost zákazníků s poskytovanými službami drží nad úrovní 90 %. Společnost CUST ZS si realizuje také vlastní vyhodnocování spokojenosti pomocí zpětného kontaktování zákazníka po hovoru na CC / návštěvě ZC a pomocí

strukturovaných dotazů zjišťuje jeho spokojenost. Výsledky vlastního zkoumání jsou na obdobné výši.

- Porovnávání výkonu před a po školení

Tuto metodu využila společnost v rámci pilotu in-class školení na prodejní dovednosti realizované externí agenturou. Společnost analyzovala u proškolených pracovníků počty rozhovorů se zákazníky potřebných k uzavření smlouvy na plyn před a po školení. V průměru se úspěšnost uzavření smluv zvýšila o 64,65 % a na základě této statistiky bylo doporučeno hromadné proškolení všech pracovníků obsluhy.

- Sledování a vyhodnocování kvality služeb obsluhy zákazníků v úseku CC /ZC

Jako nástroj pro sledování, vyhodnocování a rozvíjení konkrétních dovedností a znalostí operátorů CC a referentů ZC slouží formulář kvality. Formulář je rozdělen na dvě části – HARD dovednosti a SOFT dovednosti, ve kterých sledujeme klíčové části telefonního hovoru, osobního rozhovoru i písemného projevu zaměstnanců se zákazníkem. Výstupem je vždy hodnota v procentech. Při poskytování zpětné vazby zaměstnancům obsluhy používá supervizor CC / vedoucí ZC rozvojový plán. Pravidla pro sledování kvality jsou následující: vedoucí zaměstnanec hodnotí na CC čtyři příchozí hovory, jeden odchozí hovor a tři písemné kontakty každého operátora ve svém týmu za měsíc. Vedoucí ZC hodnotí čtyři rozhovory každého referenta ve svém týmu za měsíc. Lektor následně hodnotí dva hovory / rozhovory v týmu každého liniového manažera CC / ZC. Maximální povolená odchylka mezi hodnocením supervizora a lektora je +/- 5 %. Přípustná odchylka mezi hodnocením vedoucího ZC a lektorem je +/- 7 %. Pokud je stanovená odchylka překročena, poskytuje lektor osobní zpětnou vazbu liniovému manažerovi a společně se zaměří na důvody, jež vedly k odlišnostem v hodnocení. Během zpětné vazby může dojít k přehodnocení ze strany lektora na základě argumentů supervizora CC / vedoucího ZC. Obecně platí, že lektor uvádí své argumenty a pomáhá supervizorovi zkalibrovat se s nezávislým hodnocením. Pokud dlouhodobě setrvává nesoulad v hodnocení lektora a liniového manažera o více než 15 %, předává lektor informace o hodnocení vedoucímu odboru.

Tabulka 3: Formulář hodnocení kvality hovoru

SOFT DOVEDNOSTI - VÁHA 50%				
PRŮBĚH HOVORU		40%		
		VÁHA V %	ŠKÁLA	HODNOCENÍ
1.	POZDRAV, NABÍDNUTÍ MÍSTA K SEZENÍ, PŘEDSTAVENÍ	15	ANO/NE	
2.	SPRÁVNÁ IDENTIFIKACE POŽADAVKU	20	ANO/NE	
3.	SHRnutí	20	ANO/NE	
4.	AKTIVNÍ NABÍDKA SLUŽEB A PRODUKTŮ	5	ANO/NE	
5.	AKTIVNÍ NABÍDKA PLYNU	20	0,1,2	
6.	NABÍDKA DALŠÍ POMOCI	10	ANO/NE	
7.	STANDARDNÍ ROZLOUČENÍ	10	ANO/NE	
VÝSLEDEK ZA BLOK: PRŮBĚH HOVORU				0
KOMUNIKACE		60%		
		VÁHA V %	ŠKÁLA	HODNOCENÍ
1.	OSLOVOVÁNÍ ZÁKAZNÍKA JMÉNEM	10	0,1,2,3	
2.	AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ	15	0,1,2	
3.	STYL JEDNÁNÍ	25	0,1,2,3	
4.	AKTIVNÍ VEDENÍ HOVORU	25	0,1,2,3	
5.	JAZYKOVÉ PROSTŘEDKY	15	0,1,2,3	
6.	GESTIKULACE A MIMIKA	10	0,1,2,3	
VÝSLEDEK ZA BLOK: KOMUNIKACE				0
HARD DOVEDNOSTI - VÁHA 50%				
ŘEŠENÍ POŽADAVKU		100%		
		VÁHA V %	ŠKÁLA	HODNOCENÍ
1.	IDENTIFIKACE ZÁKAZNÍKA	10	ANO/NE	
2.	ODBORNOST	35	0,1,2,3	
3.	VYUŽITÍ IS (informační systémy)	20	0,1,2,3	
4.	MIRA ON-LINE VYŘÍZENÍ	10	ANO/NE	
5.	ZÍSKÁNÍ A EVIDENCE KONTAKTNÍCH ÚDAJŮ	20	0,1,2,3	
6.	UNBUNDLING	5	ANO/NE	
VÝSLEDEK ZA BLOK: ŘEŠENÍ POŽADAVKU				0
Výsledek celkem za hovor v %				0

Zdroj: CUST ZS – interní tabulka pro hodnocení kvality hovoru, 2011

4.6.1 Doporučení

Firma by se měla více zaměřit na porovnávání výkonu zaměstnanců před a po školení. V textu jsme si uvedli příklad porovnání výkonu pro potřeby rozhodnutí, zda konkrétní pilotované školení rozšířit plošně na celou obsluhu. Analýzy zlepšení výkonu by se měly aplikovat na většinu in-class školení obsluhy (externí i interní), aby měla firma podklad pro výpočet finanční návratnosti vzdělávacích akcí.

Společnost v tuto chvíli neaplikuje řízenou evaluaci vzdělávacích aktivit s odstupem času. Lektori získávají od zaměstnanců aktuální zpětnou vazbu na školicí aktivity formou anket. Bylo by však vhodné získat zpětnou vazbu s odstupem času cca třech měsíců, kdy zaměstnanci dokáží posoudit, zda byly nabyté znalosti použitelné v praxi.

Zpětné vazby z anket interních školení by měly být k dispozici pro nahlížení liniovému managementu, neboť obsahují mnoho doporučení vztažených nejen

k samotnému školení, ale i běžnému provozu. V tuto chvíli nemají linioví manažeři ke zpětné vazbě účastníků přístup.

Na základě výzkumů hodnocení zaměstnanecké spokojenosti doporučujeme realizovat střednímu managementu výjezdní workshopy za zaměstnanci a získávat podněty a návrhy ze strany obsluhy na zlepšení hůře hodnocených oblastí. Je třeba tyto návrhy zkonsolidovat a prezentovat plán reálných nápravných opatření. V tuto chvíli považují někteří zaměstnanci šetření zaměstnanecké spokojenosti za zbytečné a bez následného efektu.

Ankety vzdělávacích akcí tvořené interními lektory by měly procházet revizí středního a liniového managementu, neboť jsou často tvořeny se záměrem dosažení pozitivní zpětné vazby bez objektivní vyjádřovací hodnoty. Spokojenost účastníků školení, na kterou se z velké části zaměřují lektori, nedává vedení společnosti záruku úspěšnosti vzdělávacího programu.

Každoroční analýza průměrného času stráveného školením jednotlivých pozic zaměstnanců by se měla stát samozřejmostí. Firma by měla vyhodnocovat korelace mezi kvalitou poskytovaných služeb, úspěšností prodeje a celkovým časem věnovaným na školení a rozvoj zaměstnanců.

5 AUDIT VSTUPNÍHO ŠKOLENÍ A OBDOBÍ ADAPTACE

Audit byl proveden na základě požadavku ředitelů a vedoucích odborů CC a ZC dle navrženého plánu auditu.

5.1 Cíle auditu

Definování problému:

- Supervizoři CC a vedoucí ZC nejsou subjektivně spokojeni s kvalitou proškolených nováčků v rámci vstupního školení. Nováčci jsou po předání do provozu zmatení a často odchází ze společnosti ve zkušební době.
- Fluktuace nových zaměstnanců ve zkušební době je na úrovni 42 %.

Hlavní cíle auditu:

- 1) Analyzovat současný stav vstupního školení, nalézt mezery a navrhnout opatření vedoucí k maximální efektivnosti vstupního školení nových zaměstnanců.

Výzkumná otázka: Jak lze zefektivnit stávající model vstupního školení?

- 2) Analyzovat proces adaptace nových zaměstnanců s cílem navrhnout opatření ke snížení fluktuace zaměstnanců v rámci zkušební doby.

Výzkumná otázka: Jaké jsou příčiny vysoké fluktuace nových zaměstnanců ve zkušební době?

V průběhu auditu jsme se zaměřili na tyto oblasti:

- a) stupeň jedna: seznámení se školením;
- b) stupeň dva: audit zadavatele školení;
- c) stupeň tři: kontrola programu;
- d) stupeň čtyři: kontrola koordinátora programu a lektorů;
- e) stupeň pět: kontrola účastníků školení a jejich nadřízených;
- f) analýza procesu adaptace zaměstnanců ve zkušební době.

5.2 Metody získávání dat, rozsah ověření a výběr vzorků

Při realizaci auditu vstupního školení a adaptace zaměstnanců ve zkušební době využijeme především kvalitativních přístupů výzkumu a částečně i kvantitativních při zkoumání interních dokumentů (reporty, statistiky).

Tabulka 4: Metody získávání dat, výběr vzorků, rozsah ověření

Metody získávání dat	Oblast	Výběr vzorků	Rozsah ověření
Individuální rozhovor pomocí návodu	audit zadavatele školení	2 ředitelé	20 minut s každým
		1 vedoucí odboru CC	20 minut
	kontrola účastníků školení analýza procesu adaptace	3 nováčci ihned po školení (odlišné hladiny výsledků testů)	20 minut s každým
		3 nováčci na konci zkušební doby (odlišné hladiny kvality hovorů)	
Skupinové interview	kontrola koordinátora a lektorů	1 koordinátor VŠ 3 lektori školicí VŠ	40 minut
Skupinová diskuse	kontrola nadřízených analýza procesu adaptace	10 supervizorů (na doporučení vedoucích odborů) 5 vedoucích ZC (různé regiony v rámci ČR)	60 minut
Otevřené pozorování při práci (náslechy)	kontrola účastníků školení	4 nováčci CC schopni samostatného volání	5 hovorů u každého
		4 nováčci ZC schopni samostatné obsluhy zák.	5 rozhovorů u každého
	kontrola lektorů kontrola programu	3 lektori školicí VŠ	1 den u každého
Dotazník s otevřenými otázkami	kontrola programu kontrola účastníků školení	50 nováčků ihned po školení	3 různá školení
	analýza procesu adaptace	15 nováčků CC na konci zkušební doby	15 různých týmů
		5 nováčků ZC na konci zkušební doby	5 různých ZC
	kontrola zadavatele školení	3 regionální manažeři ZC	dotazník a následná tel. verifikace
Analýza dokumentů	kontrola programu	obsah VŠ, materiály k výuce, reporting testů	dostupné materiály z roku 2011
	analýza procesu adaptace kontrola účastníků školení	záznamy o nástupu a ukončení prac. smlouvy zaměstnanců, hodnocení kvality, kvantitativní a produktivity.	Období leden 2011 až únor 2012

Zdroj: Vlastní tvorba

Interakce s účastníky auditu (účastníci školení, manažeři, liniovní manažeři, lektori, koordinátor) proběhla v období září 2011 až leden 2012.

5.3 Zjištění auditu

5.3.1 Seznámení se školením

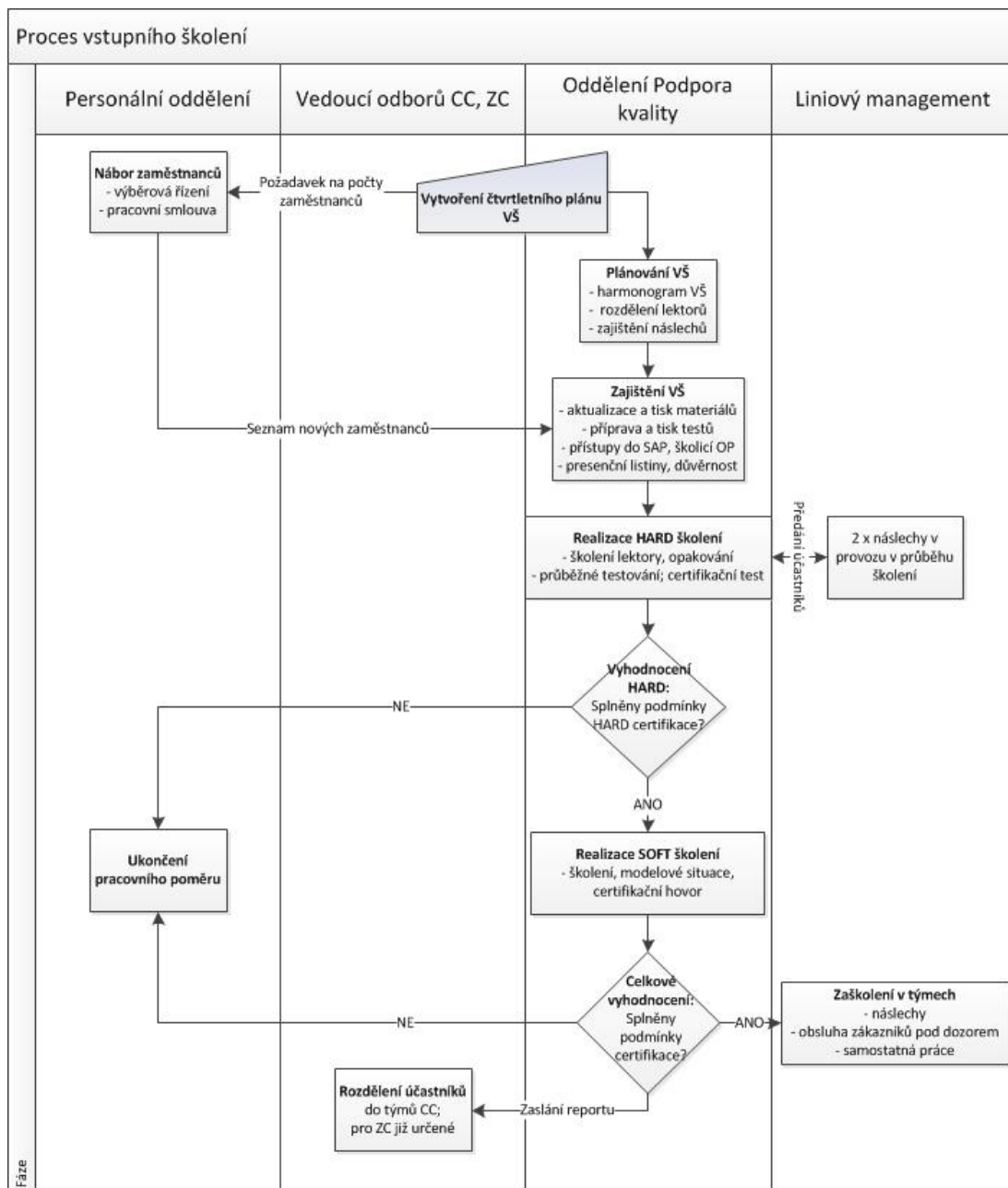
Vstupní školení pro nové zaměstnance je rozděleno do dvou částí: školení HARD a SOFT. Část HARD zahrnuje školení odborných znalostí a práci v systému SAP. Část SOFT obsahuje školení komunikačních dovedností v rámci struktury příchozích a odchozích hovorů a prodejní dovednosti.

Tabulka 5: Vstupní školení - souhrn

Cíl školení:	Připravit nové zaměstnance na náročnou práci při vyřizování požadavků zákazníků včetně prodeje stanovených produktů a komodit.
Forma školení:	HARD: Výuka v učebně s lektorem za pomoci počítačové techniky. SOFT: Výuka v učebně s lektorem.
Cílová skupina:	Noví zaměstnanci určení pro obsluhu zákazníků na CC, ZC, SP, kteří navštěvují školení společně.
Školitelé, koordinátor	HARD/SOFT – interní lektori specializovaní na dané oblasti. Koordinátor (lektor garantující VŠ) plánuje a koordinuje VŠ.
Doba školení:	HARD 10 dní; SOFT tři dny.
Perioda školení:	Standardně dvakrát do měsíce popřípadě dle potřeb provozu.
Dokumentace:	Prezenční listiny, prohlášení o zachování důvěrnosti informací, certifikát (po úspěšném absolvování)
Způsob ověřování znalostí:	HARD: šest průběžných testů s váhou 1/3 do celkové certifikace; certifikační test s váhou 2/3 (odborné znalosti, vyhledávání zákazníků, změny v SAP). SOFT: průběžně se znalosti neověřují, na konci certifikační hovory.
Kritéria úspěšnosti:	HARD: získání minimálně 70 % z certifikačního testu včetně průběžných testů. SOFT: ohodnocení alespoň jednoho ze dvou možných certifikačních hovorů minimálně na 70 %.
Zajištění zpětné vazby:	Účastníkům se první den školení předává e-mail na vedoucího oddělení Podpora kvality, kam mohou posílat své náměty na zlepšení školení, ankety hodnocení vzdělávací akce nejsou účastníkům rozdávány. V průběhu školení se účastníkům promítají průběžné výsledky testů a na závěr celkové hodnocení všech testů včetně certifikačního. Tento report je zpracován společně se slovním hodnocením a rozvojovým plánem SOFT části každého účastníka a zasílán na vedoucí odboru CC, ZC.
Místo:	Vlastní školicí počítačová učebna v sídle společnosti s kapacitou dvaceti účastníků. Účastníci ZC, SP z jiných regionů jsou po dobu školení ubytováni v hotelu.

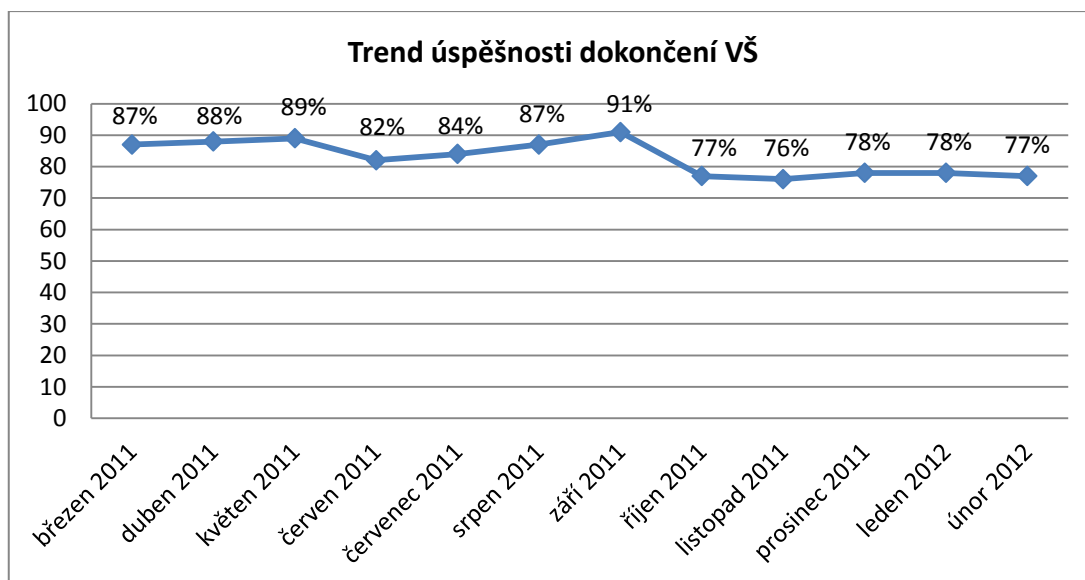
Zdroj: Vlastní tvorba

Obrázek 13: Proces vstupního školení



Zdroj: Vlastní tvorba na základě rozhovoru s garantem školení

Graf 3: Úspěšnost dokončení vstupního školení



Zdroj: Reporting oddělení Podpora kvality za rok 2011-2012

Graf vyjadřuje procenta počtu nových zaměstnanců CC, ZC, SP, kteří úspěšně dokončili vstupní školení (splnili certifikaci na požadované úrovni) oproti všem zaměstnancům, kteří na vstupní školení nastoupili. Úspěšnost dokončení certifikace nováčků se daří držet na vysoké úrovni nad 76 %. Kdybychom vzali v úvahu pouze nové zaměstnance ZC, blížila by se úspěšnost dokončení 98 %. Tento poměr je dán skutečností, že noví zaměstnanci ZC neukončují vstupní školení již v průběhu s argumentem, že nepředpokládali tak vysokou náročnost školení a že si neuměli představit, v čem spočívá práce referenta ZC.

5.3.2 Audit zadavatele školení

Za zadavatele školení považujeme vedoucí odborů CC a regionální manažery ZC včetně ředitelů CC, ZC.

a) Očekávání od auditu:

Návrhy opatření pro snížení fluktuace zaměstnanců CC ve zkušební době na úroveň 25 %.

Optimalizovat vstupní školení.

Nastavení procesu efektivní spolupráce a komunikace v oblasti školení mezi liniiovými manažery, lektory a metodiky.

Optimalizovat obsah školení, který by zohledňoval potřeby CC, ZC, SP.

b) Očekávání úspěšnosti dokončení vstupního školení:

Očekávání úspěšného dokončení má management na úrovni 75-80 % s tím, že považuje za nutné snížit četnost vstupních školení na jeden běh v měsíci.

Nováček by měl mít dobré základy ze školení, aby bylo na čem stavět. Management však nepředpokládá, že by nováčci měli opouštět školení s takovou znalostí, aby byli schopni ihned obsluhovat zákazníky.

c) Optimální délka školení:

Současně nastavená délka HARD školení na deset dní a SOFT školení na tři dny je vyhovující, popřípadě by se mohla snížit o jeden až dva dny.

d) Návrhy na zlepšení:

Více se zaměřit na výběr nových zaměstnanců. Linioví manažeři a lektori by měli být zaangażováni již do fáze výběru nových zaměstnanců, protože dokáží nejlépe rozpoznat splnění požadovaných kompetencí. Management doporučuje zvážit možnost skillování nováčků.

5.3.3 Kontrola programu

a) Harmonogram a obsah VŠ:

Jednotlivé dny harmonogramu vstupního školení jsou rozčleněny do témat a celkově tvoří obsah vstupního školení. Z harmonogramu je patrné, že v rámci školení HARD stráví účastníci v součtu celý den na násleších v provozu a další celý den opakováním již probrané látky. První den školení začíná až odpoledne z důvodu dopoledního školení BOZB, PB a poslední den HARD školení jdou účastníci po dopolední certifikaci domů.

Konkrétní témata obsahu v jednotlivých oblastech školení určili linioví manažeři CC, ZC společně s lektory v roce 2010 a od té doby dochází k modifikacím obsahu pouze z iniciativy lektorů. V současné době neexistuje žádný domluvený postup ani perioda aktualizace obsahu vstupního školení dle potřeb provozu. Vzhledem k obrovskému množství nových nebo aktualizovaných procesních i systémových změn je nekoncepční přístup aktualizace obsahu vstupního školení dle potřeb provozu velkým nedostatkem.

Současně nastavený obsah vstupního školení neodpovídá potřebám všech účastníků CC, ZC, SP a je koncipován především pro potřeby CC, neboť převážná většina účastníků je právě z řad operátorů.

V rámci konceptu vstupního školení jsou v části SOFT prolunty jednodušší témata odborného školení získané v části HARD a komunikační dovednosti. Žádná fáze školení však nesimuluje skutečnou praxi v provozu, tedy využití odborných znalostí, komunikačních dovedností a práci v SAP.

Tabulka 6: Harmonogram vstupního školení

Den	Období:	Školená oblast	
HARD	1.	odpoledne	Úvodní informace o společnosti, produkty, ceníky, sazby
	2.	dopoledne	Základy SAP
		odpoledne	Obchodní kmenová data
	3.	dopoledne	Kontakty
		odpoledne	Technické školení
	4.	dopoledne	Technická kmenová data
		odpoledne	Poruchy
	5.	dopoledne	Pracovní příkazy
		odpoledne	Náslechy na CC / ZC – předání účastníků do provozu
	6.	dopoledne	Saldo zákazníka, Fakturace, Platby
odpoledne			
7.	dopoledne	Pohledávky, upomínací řízení, odpojení, znovupřipojení	
	odpoledne		
8.	dopoledne	Smlouvy, formuláře, VOPD	
	odpoledne	VOPD, Opakování	
9.	dopoledne	Náslechy na CC / ZC – předání účastníků do provozu	
	odpoledne	Opakování	
10.	dopoledne	Certifikace	
SOFT	11.	dopoledne	Standardy komunikace
		odpoledne	Fáze příchodního hovoru, práce s emocemi a našťvanými zákazníky
	12.	dopoledne	Fáze odchodního hovoru, modelové situace
		odpoledne	Prodejní dovednosti
	13.	dopoledne	Opakování, nácvik modelových situací
odpoledne		Certifikace	

Zdroj: CUST ZS, oddělení Podpora kvality, 2011

b) Lektoři:

V rámci jednoho školení HARD se dle oblastí střídají obvykle tři až čtyři lektoři. Certifikaci provádí garant vstupního školení. Školení SOFT provádí jeden lektor určený pro SOFT dovednosti a při certifikaci asistuje jeden z lektorů HARD pro zajištění zpětné vazby o správném využití odborných znalostí.

c) Školící prostředí:

Školení účastníků probíhá na školícím prostředí SAP R4E. Je to uměle vytvořené prostředí, které svým rozsahem ani funkcí neodpovídá produkční verzi SAP. Databáze zákazníků je pokřivená a nejsou aktivní pohybová data (platby zákazníků, statické upomínací řízení). Pro školení obchodních a technických dat včetně pracovních příkazů a poruch je školící prostředí vyhovující. Pro školení salda a pohledávek využívají lektori pro náhled reálných dat testovacího a produkčního prostředí SAP, účastníci však nemají možnost si potřebné úkony sami vyzkoušet. Účastníci nemají možnost vyzkoušet funkčnost VOK (internetová aplikace pro zákazníky), stejně tak nejsou zřízeny přístupy na intranet společnosti, kde mohou nalézt potřebné metodické postupy. Není tedy možné navyknout účastníky na vyhledávání aktuálních metodik již v rámci vstupního školení.

d) Školící materiály:

Účastníkům je první den školení HARD i SOFT rozdána cvičebnice, která obsahuje veškeré informace (popřípadě doplňující kolonky) pro zvládnutí celého modulu vstupního školení. Za aktualizaci cvičebnice, která má více než sto stran HARD a čtyřicet stran SOFT zodpovídá pouze garant vstupního školení. Vzhledem k dvouměsíční četnosti školení není divu, že je drobná část cvičebnice vzhledem k platným metodikám neaktuální. Účastníci školení si cvičebnici pochvalují.

e) Zpětná vazba ze školení:

Na konci školení není účastníkům předáván formulář na zajištění zpětné vazby programu školení nebo ohodnocení lektorů. Ze slov vedoucího lektorů jsme se dozvěděli, že dříve dotazníky využívali, ale že návrhy účastníků na zlepšení nebyly dlouhodobě relevantní a že s dotazníky dále nepracovali. Dotazníky nebyly nikdy předkládány liniiovému managementu ani vedoucím odborů. Současně mohou účastníci zasílat náměty na e-mail vedoucího lektorů, což se ovšem v 99 % případů neděje. Není tedy zajištěna žádná zpětná vazba ze strany účastníků.

5.3.4 Kontrola koordinátora a lektorů

Pro školení HARD i SOFT je vždy určen jeden garant školení, který plní zároveň funkci koordinátora i standardního lektora školení. Garant školení zodpovídá za plánování školení, rozřazení lektorů na jednotlivé bloky školení, komunikaci

s personálním oddělením o počtu účastníků, obsah školení, aktualizaci cvičebnice, tisk cvičebnice, evidenci docházky účastníků, tvorbu závěrečného reportu úspěšnosti školení. Cílem garanta školení je předat maximum účastníků do provozu s potenciálem vykonávat práci obsluhy. Ze strany managementu vnímá garant školení určitý tlak předat do provozu maximální počet účastníků. Garant kurzu si uvědomuje, že po předání do provozu mohou být účastníci zmatení, neboť nejsou schopni spojit znalosti, práci v SAP a komunikační dovednosti v jeden celek, avšak délka školení nedovoluje tyto oblasti propojit. Koordinátor vnímá oblast plánování školení ze strany managementu za nedostatečnou. Bez ohledu na čtvrtletní plán dochází velmi často k modifikacím četnosti školení. Výjimkou není ani zdvojené školení ve dvou počítačových učebnách zároveň.

Alokovaných lektorů na vstupní školení HARD je pět, SOFT dva. Úroveň odbornosti lektorů je různá, neboť někteří lektoři prošli provozem CC a jiní byli přijati mimo strukturu společnosti. Výhoda lektorů z provozu je bezpochyby praktická zkušenost a možnost odborným informacím přidělit souvislost nebo příběh z praxe. Školení je tak pro účastníky uchopitelnější i zajímavější.

Z pohledu lektorů je délka vstupního školení dostatečná. Pokud by však lektoři měli naplnit představy supervizorů CC, bylo by zapotřebí prodloužit HARD školení minimálně o tři dny.

5.3.5 Kontrola účastníků školení a jejich nadřízených

a) Vnímání účastníků školení:

Obrázek 14: Jak vnímají účastníci vstupní školení

Silné stránky	Slabiny stránky
<ul style="list-style-type: none"> • VŠ naplňuje očekávání nováčků • kolektiv, příjemná atmosféra • rozdávané školicí materiály • dobré zázemí pro školení (učebna) • průběžné testování je přijímáno pozitivně • opakování v SAP • náslechy v provozu • individuální přístup a odbornost lektorů 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostačující délka školení • školicí prostředí neodpovídající provozu • příliš mnoho účastníků školení • nedostatek času zkoušet modelové situace • VŠ neodpovídá potřebám ZC, SP • přílišné střídání lektorů v průběhu školení
Doporučení	
<ul style="list-style-type: none"> • procvičovat více modelové situace • zvýšit počet náslechů na CC, ZC • provádět úkony SAP s příkladem z praxe • vidět provoz CC dříve než nastoupí na školení 	

Zdroj: Dotazníkové šetření, rozhovory s nováčky

b) Pozorování nováčků při práci v provozu:

Obrázek 15: Práce nováčků v provozu

Silné stránky	Slabiny stránky
<ul style="list-style-type: none"> • vysoká prozákaznická orientace – ochota pomáhat, motivovaní • dodržování průběhu hovoru a standardů komunikace • dobrá orientace v SAP u standardních situací • velmi rychle se učí nové postupy z provozu • nebrání se prodeji ani dalším změnám 	<ul style="list-style-type: none"> • nejistí v nestandardních situacích, neznají souvislosti mezi procesy • těžký začátek při spojení komunikace, odbornosti a práce v SAP • nováčci neumí značnou část běžných postupů v SAP – v R4E nelze proškolit • používání zakázaných výrazů • nenabízejí všechny možnosti řešení • nováčkům není věnován dostatečný prostor pro rozvoj - není čas se jim plně věnovat • zkušení operátoři používají často jiné postupy v SAP než umí nováčci ze školení – zmatenost • nedostatek náslechových sad při velkém množství nováčků
Doporučení	
<ul style="list-style-type: none"> • zaměřit se více na procvičování modelových situací • používat více otevřených otázek • budovat sebevědomí 	

Zdroj: Pozorování se zaznamenáváním pozorovaných jevů, Call centrum 2012

c) Vnímání supervizorů CC a vedoucích ZC:

Obrázek 16: Vnímání supervizorů CC a vedoucích ZC oblast vstupního školení

Zjištění	Doporučení nadřízených
<ul style="list-style-type: none"> nadřízený očekává od auditu vyšší kvalitu proškolených nováčků při návrhu školených témat označili nadřízení převážnou většinu témat, bez ohledu na časovou dotaci školení = považují za důležité vše a očekávají, že nováček bude umět většinu problematiky již po ukončení školení čas nováčků strávených na násleších v provozu vnímají za efektivnější, než čas strávený na školení v učebně nadřízení nepracují s výsledky testů ze školení a neví co nováčci umí a co ne skilování nováčků nepovažují za přínosné 	<ul style="list-style-type: none"> na závěr spojit školení SAP a komunikace prodloužit délku školení o týden na školení pozvat seniory z provozu pro zajištění zkušeností z praxe, lektor zná jen teoreticky před školením poslat nováčky na náslechy do provozu snížit četnost školení - nyní nestabilita týmu zaměřit se na správný výběr uchazečů nastavit proces komunikace mezi lektory a nadřízenými nováčků a spolupracovat na revizi obsahu vstupního školení zohlednit různé potřeby CC, ZC, SP vylepšit možnosti školicího prostředí R4E

Zdroj: Skupinové interview s liniovým managementem

5.3.6 Analýza procesu adaptace zaměstnanců ve zkušební době

V této kapitole se zaměříme pouze na adaptaci zaměstnanců CC, neboť zde vnímá management společnosti největší potřebu zlepšení. Fluktuace zaměstnanců ZC, SP je na požadované úrovni.

a) Průběh období adaptace:

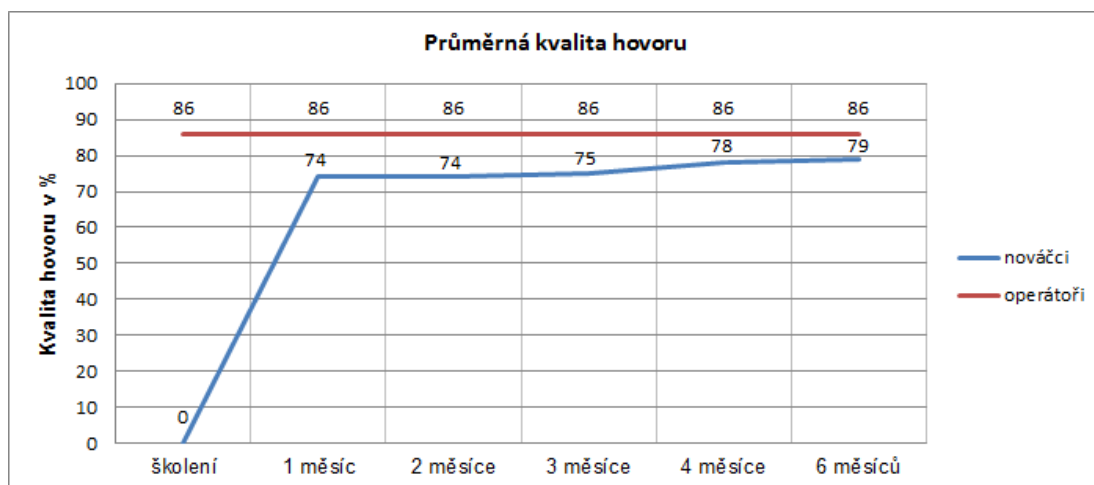
Obrázek 17: Průběh adaptace nováčků ve zkušební době



Zdroj: Vlastní tvorba

b) Kvalita hovorů operátorů:

Graf 4: Průměrná kvalita hovorů operátorů

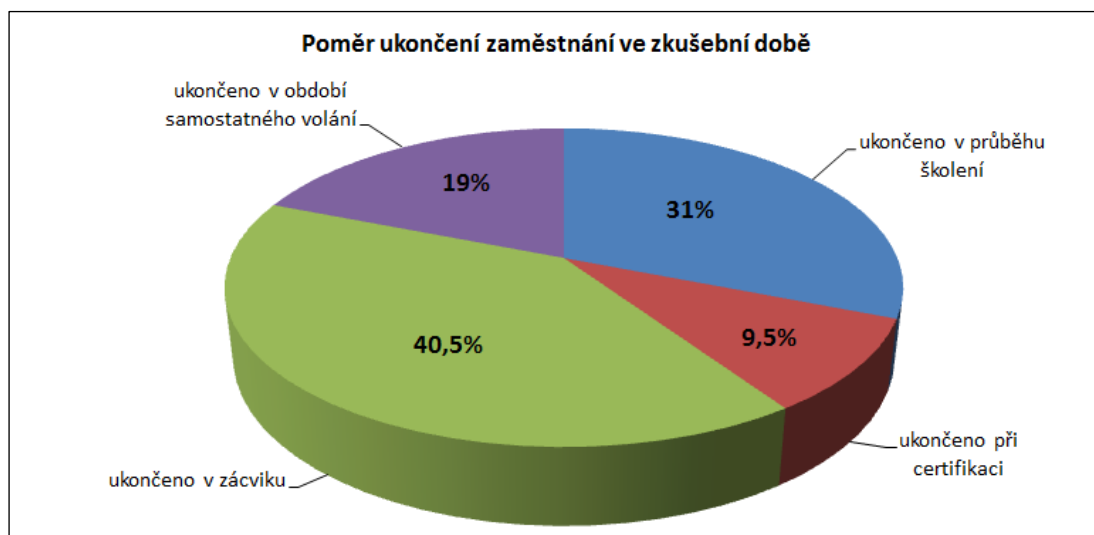


Zdroj: CUST ZS, reporting kvality hovorů 2011

Z grafu je patrné, že průměrná kvalita hovorů nových zaměstnanců je hned od začátku samostatného volání nad úrovní 74 % a pozvolna se přibližuje průměru zkušených operátorů. Na úroveň 86 % kvality hovoru se zaměstnanec dostává v období jednoho roku samostatného volání.

c) Rozložení ukončení zaměstnání na CC ve zkušební době:

Graf 5: Rozložení ukončení zaměstnání ve zkušební době



Zdroj: CUST ZS, statistika ukončených smluv na CC

Graf dokládá skutečnost, že pouze jeden z pěti operátorů odchází až ve fázi samostatného volání a tento odchod je v naprosté většině iniciovaný supervizorem. Poměr odchodů v rámci školení a v rámci zácviky v provozu je shodně vyrovnaný.

Za sledované období (leden 2011 až únor 2012) byla výpověď smlouvy iniciována z 54 % zaměstnavatelem a ze 46 % zaměstnancem.

Níže uvádíme nejčastější argumenty zaměstnanců, kteří iniciovali ukončení pracovního poměru ve zkušební době:

- Neočekávali jsme, že bude školení takto náročné.
- Nemáme čas se věnovat proškolené látce odpoledne a připravovat se na testy.
- Nedokázali jsme si představit, co obnáší práce operátora, když jsme to viděli na náslechu, uvědomili jsme si, že to dělat nechceme.
- Vyřizování požadavků zákazníků je velmi obtížné, nedokáží spojit komunikaci, znalosti a práci v SAP.
- Není to práce pro mě.
- Nikdo na mě v zácviku neměl čas, všechno jsem si musel zjišťovat sám.
- Znalosti ze školení neodpovídají skutečným potřebám této práce.

Z výše uvedených důvodů je patrné, že očekávání nováčků s pozicí operátora i s náročností školení se velmi často odlišuje od reality. Není tedy náhoda, že nejvíce nováčků ukončuje vstupní školení po prvním náslechu v provozu.

Supervizoři iniciují ukončení pracovního poměru nováčků nejčastěji s argumentem, že se nováček nezlepšoval, nehodí se na práci operátora, nesrovnal se s náročností provozu, jeho výsledky neodpovídají průměru týmu a kazil by týmové statistiky.

d) Proces adaptace zaměstnanců ve zkušební době:

Odbor CC má poměrně detailně propracovaný harmonogram zaškolení nováčků v provozu. Harmonogram stanoví konkrétní znalosti, se kterými má supervizor seznámit nováčka v různých fázích adaptace. Dále jsou stanoveny počty on-line a off-line koučingů, které má supervizor s nováčkem strávit. Na konci každého měsíce probíhá dle harmonogramu hodnotící schůzka s nováčkem a stanovení rozvojového plánu na další měsíc. Zkušební doba je zakončena celkovým hodnocením, jehož výstupem je změnový list nebo výpověď.

V rámci auditu jsme prováděli rozhovory s nováčky na konci pracovní doby i po zkušební době a závěry s ohledem na proces adaptace jsou následující: 80 % supervizorů aplikuje na rozvoj nováčků ve svém týmu individuální přístup. Supervizoři se nedrží stanoveného harmonogramu práce s nováčkem. Obvykle delegují rozvoj nováčků na seniory v týmu. Četnost hodnotících a rozvojových schůzek včetně koučingů s nováčky bývá daleko nižší než je stanovena harmonogramem a závisí na vytíženosti supervizora.

Rozsah této práce nám nedovoluje analyzovat počty ukončených smluv nováčků u jednotlivých supervizorů, ale na základě rozhovorů s nováčky je zřejmé, že existuje významná korelace mezi přístupem, zájmem a schopností konkrétních supervizorů rozvíjet nové zaměstnance v týmu a počtem udržovaných nováčků v daném týmu.

5.4 Doporučení pro implementaci změn

Na základě dříve uvedených zjištění z auditu a s ohledem na naplnění představ managementu navrhujeme implementovat změny v těchto oblastech:

Fáze před zahájením vstupního školení

Doporučujeme doplnit fázi výběru (výběrové pohovory) nových zaměstnanců na CC o účast supervizora popřípadě lektora. Tato účast zajistí optimalizaci výběru z hlediska praktického posouzení jednotlivých kompetencí, které by měl účastník pro práci v provozu splňovat (schopnost učit se, schopnost přizpůsobovat se změnám, prozákaznický přístup, tah na branku, komunikační schopnosti, odolnost vůči stresu atd.). Supervizor by měl dále věnovat pečlivou pozornost představení práce operátora na CC, aby se mohl uchazeč správně rozhodnout, zda chce danou pozici vykonávat. Detailně by měly být popsány tyto body: specifikace práce operátora, náplň práce, pracovní prostředí, systém hodnocení a kontroly, stanovené výkonnostní cíle, systém směn, systém a náročnost zaškolení, podmínky certifikace a další standardní body popisu pracovní pozice. Společnost by dále měla vytvořit krátké instruktážní video zobrazující standardní provoz CC, které by se ve fázi výběru uchazečům pustilo pro získání konkrétní představy o provozu CC.

Nyní začíná vstupní školení v odpoledních hodinách po absolvování BOZP a PB. Doporučujeme začít vstupní školení až následující pracovní den a odpoledne využít

na náslechy nováčků v provozu. Lépe si následně spojí HARD část s fungováním skutečného provozu, popřípadě si uvědomí, že jejich představa o práci operátora byla mylná.

Plánování vstupního školení

Vstupní školení plánovat pouze s periodou jednoho školení do měsíce s ohledem na zachování stability týmů na CC a získání prostoru na efektivní zaškolení nováčků v týmu.

Harmonogram a obsah vstupního školení

Doporučujeme rozdělit současný ucelený blok vstupního školení na jednotlivé tematické moduly. Toto členění umožňující variantně seskládat jednotlivé moduly zajistí splnění různorodých vzdělávacích potřeb jednotlivých účastníků školení CC, ZC, SP a dovolí proškolit účastníky do většího detailu jednotlivých témat včetně specializace lektorů. Za konkrétní moduly školení by byl zodpovědný definovaný lektor a určení další lektori schopní daný modul školit pro zajištění zástupnosti. Určený lektor by dále zodpovídal za aktuálnost školicích materiálů a testů daného modulu. Tímto způsobem dojde k rozložení zodpovědnosti za odbornou část celého školení z koordinátora na garanty jednotlivých modulů. Koordinátor by dále zajišťoval komunikaci s personálním oddělením, tisk materiálů, evidenci prezenčních listin a celkový report školení. K jednotlivým garantům modulů by měli být určeni linioví manažeři CC / ZC, kteří by spolu s garantem modulu zodpovídali za pravidelnou aktualizaci obsahu školení konkrétního modulu. Rozčleněním školení na moduly dojde k jiné organizaci testů. Systém testování by již neobsahoval průběžné testy se závěrečným certifikačním testem. Každý modul by byl zakončen opakováním a dílčím certifikátem. Celkový výsledek školení HARD by sdružoval výsledky jednotlivých certifikačních testů.

Náslechy v rámci školení bychom rozdělili na náslechy před školením a mezi školením HARD a SOFT.

Tabulka 7: Návrh nového rozložení vstupního školení

Název modulu	Délka modulu	Určeno pro	Lektor garantující modul	Lektoři školící modul	Odpovědní manažeři CC, ZC
Základní kurz	3 dny	CC, ZC, SP	Lektor 1	---, ---, ---	---, ---
Saldo a fakturace	1,5 dne	CC, ZC, SP	Lektor 2	---, ---, ---	---, ---
Pohledávky	1,5 dne	CC, ZC	Lektor 2	---, ---, ---	---, ---
Distribuce 1	1,5 dne	CC, ZC, SP	Lektor 3	---, ---, ---	---, ---
Smlouvy	1,5 dne	CC, ZC, SP	Lektor 4	---, ---, ---	---, ---
Distribuce 2	1,5 dne	ZC, SP	Lektor 3	---, ---, ---	---, ---
Nové odběry	1,5 dne	ZC, SP	Lektor 5	---, ---, ---	---, ---

Zdroj: Vlastní tvorba

Aktualizace obsahu bude probíhat pravidelně jednou měsíčně minimálně týden před začátkem nového školení. Stanovení témat do jednotlivých bloků modulu bude probíhat následovně: určí se seznam všech témat modulu potřebných pro práci obsluhy s přiřazením času na školení těchto témat. Linioví manažeři společně s lektorem stanoví obsah tak, aby celková časová dotace modulu ponížena o neproduktivní činnosti (pauzy, přestávka na oběd) a čas na opakování a dílčí certifikaci nepřesáhla zbývající čas na školení.

Vlastní školení

Pro zajištění provázanosti HARD školení s praxí doporučujeme implementovat aktivní prvky do školení, tj. vytvoření databanky nahrávek hovorů z CC / ZC z provozu a před každým odborným tématem pustit účastníkům reálný hovor z praxe. Účastníci školení pochopí praktický smysl trénované oblasti.

Navrhujeme opětovně otevřít diskuzi s vývojáři nad využitelností školicího prostředí R4E s cílem implementovat maximální množství funkcionalit potřebných pro školení, které by odpovídaly produktivnímu prostředí. Na potřebné oblasti, které R4E není schopné postihnout, je třeba vytvořit RWD kurzy (interaktivní kurz se screeny obrazovek). Pro nováčky je zapotřebí zřídit školicí přístupy do VOK a na intranet společnosti.

U lektorů školicích vstupní školení doporučujeme navýšit počet měsíčních náslechnů v provozu.

Zpětná vazba

Oddělení Podpora kvality by se mělo vrátit k systému získávání zpětné vazby od účastníků školení pomocí anonymních dotazníků a výsledky zahrnout do celkových reportů ze školení. Originály dotazníků je zapotřebí zpřístupnit managementu.

Adaptace nováčků ve zkušební době

Nutnost podrobného informování o aspektech práce na CC a náslechů před vstupem na školení jsme avizovali v rámci doporučení bodu A.

Doporučujeme sjednocení přístupu ze strany supervizorů CC k nováčkům ve fázi adaptace dle nejlepší praxe (dle harmonogramu adaptace). Pro období adaptace ve zkušební době zřídíme kontrolní list, na který se budou zaznamenávat individuální schůzky, konzultace a koučingy supervizora s nováčkem a tento list bude součástí celkového hodnocení zkušební doby společně s rozvojovým plánem nováčka.

Za předpokladu, že se stanou supervizoři součástí výběrových řízení nových zaměstnanců, a že se budou aktivně podílet na aktualizaci obsahu vstupního školení a postupovat v rozvoji nováčků dle stanoveného harmonogramu, navrhujeme začlenit fluktuaci zaměstnanců ve zkušební době do čtvrtletního hodnocení práce supervizora.

Dále doporučujeme vytvořit dotazníky zpětné vazby adaptačního období, kde se nováčci na konci zkušební doby anonymně vyjádří k rozvoji v průběhu adaptace a retrospektivně zhodnotí efektivnost vstupního školení.

ZÁVĚR

Záměr realizovat tuto práci byl managementem společnosti velmi pozitivně přijat. Management si uvědomuje, že rozvoj, účelné řízení a vzdělávání zaměstnanců je klíčovým nástrojem k dosahování vysokého pracovního výkonu, zajištění konkurenceschopnosti, vytváření know-how a v současné době tolik propagované úspore nákladů. Vizí společnosti je být vyhledávaným poskytovatelem služeb a v rámci poslání společnosti se vyskytují slova kvalitní, komplexní, spolehlivé, dostupné. Na konci všech navazujících činností jednotlivých útvarů společnosti má být spokojený a loajální zákazník. Pokud si společnost stanovuje za cíl spokojeného zákazníka, je zapotřebí, aby i zaměstnanci společnosti byli spokojení. V důsledku toho realizuje management společnosti každoročně průzkum hodnocení zaměstnanecké spokojenosti. Společnosti se daří držet zaměstnaneckou spokojenost ve všech oblastech nad průměrnou úrovní trhu, ale oblast vzdělávání, rozvoje, interní komunikace a spolupráce vychází pod úroveň představ managementu. Dalším bolestivým místem je vysoká fluktuace nových zaměstnanců ve zkušební době a dlouhodobá nespokojenost liniového managementu s kvalitou proškolených nováčků.

Společně s vedením společnosti jsme tedy stanovili hlavní cíle této práce: Navrhnout opatření vedoucí k zefektivnění stávajícího systému firemního vzdělávání na základě analýzy jednotlivých složek tohoto systému, analyzovat současný stav vstupního školení i procesu adaptace a navrhnout opatření vedoucí k maximální efektivnosti firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zkušební době. Na základě těchto cílů jsme stanovili výzkumné otázky.

Společnost CUST ZS je velkou společností působící v dynamickém prostředí energetiky. Z úvodu této práce můžeme potvrdit předpoklad, že velké firmy mají propracovaný systém vzdělávání svých zaměstnanců. Na základě jednotlivých analýz můžeme obecně konstatovat, že systém vzdělávání a rozvoje je ve společnosti velmi dobře propracován, společnost věnuje vzdělávání a rozvoji zaměstnanců trvalou pozornost, která je koncepčně implementována do řídicích struktur jak mateřské společnosti, tak dceřiné společnosti CUST ZS, která má pro oblast vzdělávání zřízené vlastní oddělení Podpora kvality. I přes propracovanou koncepci vzdělávání, která vhodně kombinuje oblast vzdělávání, motivace a kontroly výkonu zaměstnanců,

nalezneme ve společnosti v rámci systému vzdělávání mnoho hluchých nebo neefektivně nastavených oblastí.

Hlavním praktickým přínosem této práce jsou konkrétně definovaná doporučení vztahující se k jednotlivým oblastem systému vzdělávání nebo období adaptace nových zaměstnanců. Tato doporučení jsou odpověďmi na základní výzkumné otázky vztahující se k cílům této práce: Jak lze zefektivnit jednotlivé složky stávajícího systému firemního vzdělávání? Jak lze optimalizovat vstupní školení a proces adaptace zaměstnanců ve zkušební době?

V rámci zjištění a doporučení jsou v práci prezentovány především oblasti, které neodpovídají kritériím a požadavkům managementu. Detailnější návrhy řešení k jednotlivým doporučením nalezneme v jednotlivých kapitolách této práce. Nyní si uvedeme pouze několik stěžejních zjištění a doporučení.

Oddělení Podpora kvality zajišťující vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pojímá budoucí činnost oddělení spíše úkolově bez měřitelných hodnot než strategicky. Oddělení nemá konkretizovanou vizi a jeho cíle jsou koncipovány pouze na jeden rok dopředu. Oddělení nemá jasno ve své budoucí orientaci a ve svém vývoji.

Pro efektivní plánování strategie firemního vzdělávání ve společnosti AVC ZS je zapotřebí vytvořit komunikační kanál mezi strategickým plánováním mateřské společnosti a oddělením Podpora kvality.

Činnosti oddělení Podpora kvality se zaměřují z 95 % na operátory a referenty ZC. Doporučujeme alokovat dostatečné kapacity lektorů i na vzdělávání liniových manažerů.

Doporučujeme podpořit oblast školení a rozvoje, která je v činnostech oddělení Podpora kvality zastoupena pouze v 34 %, a zároveň eliminovat část podpůrných činností, motivace a kontroly. Tyto oblasti by se měly přesunout především na liniový management.

Společnost by se měla více zaměřit na předávání informací o potřebách vzdělávání a rozvoje formou horizontální přímé komunikace. V tomto smyslu působí oddělení Podpora kvality, Řízení zákaznických procesů a týmy supervizorů CC a vedoucích ZC jako izolované celky, které si pouze ve velmi omezené míře sdělují aktuální zkušenosti a potřeby provozu.

Zvýšené potřeby pracovních sil by se neměly řešit hromadným náborem nových operátorů, na které nejsou předem alokovány kapacity na jejich zapracování v týmu.

Management by měl lépe predikovat očekávaný vývoj v oblasti řízení pracovních sil a také lépe odhadovat míru rizika spojenou s dopady změn procesů, které jsou ve společnosti vnímány jako nepopulární, a vedou proto ke zvýšenému počtu kontaktů ze strany zákazníků.

Doporučujeme realizaci pravidelných interních auditů pro oblast metodik a jejich následnou optimalizaci s cílem neztratit důvěru obsluhy v metodickou podporu, čímž se posílí proces využívání metodických podkladů pro práci operátorů a referentů.

Současná podoba E-learningových kurzů neodpovídá standardům pro tvorbu této formy vzdělávání. Doporučujeme proškolení specialisty procesní podpory na zásady tvorby E-learningových kurzů.

Doporučujeme společnosti více aplikovat strategii „Keeping skills alicé“.

Firma by se měla více zaměřit na porovnávání výkonu zaměstnanců před a po školení a také na řízenou evaluaci vzdělávacích aktivit s odstupem času s cílem získávat podklady pro výpočet finanční návratnosti vzdělávacích akcí.

Zpětné vazby z anket interních školení by měly být k dispozici pro nahlížení liniiovému managementu.

Na základě průzkumů hodnocení zaměstnanecké spokojenosti doporučujeme realizovat střednímu managementu výjezdní workshopy za zaměstnanci a získávat podněty a návrhy ze strany obsluhy na zlepšení hůře hodnocených oblastí. Je třeba tyto návrhy zkonsolidovat a prezentovat plán reálných nápravných opatření.

Ankety vzdělávacích akcí tvořené interními lektory by měly procházet revizí středního a liniiového managementu, neboť jsou často tvořeny se záměrem dosažení pozitivní zpětné vazby bez objektivní vypovídací hodnoty.

Při výběru nových operátorů je nutné věnovat pečlivou pozornost představení práce operátora, aby se mohl uchazeč správně rozhodnout, zda chce danou pozici vykonávat, a nedocházelo tak zbytečně k výpovědím ze strany operátorů po prvním zhlédnutí skutečného provozu.

Vstupní školení doporučujeme plánovat pouze s periodou jednoho školení do měsíce s ohledem na zachování stability týmů na CC a získání prostoru na efektivní zaškolení nováčků v týmu.

Doporučujeme rozdělit současný ucelený blok vstupního školení na jednotlivé tematické moduly. Toto členění umožňující variantně seskládat jednotlivé moduly zajistí splnění různorodých vzdělávacích potřeb jednotlivých účastníků školení CC, ZC, SP a dovolí proškolit účastníky do většího detailu.

Doporučujeme sjednocení přístupu ze strany supervizorů CC k nováčkům ve fázi adaptace dle nejlepší praxe (dle stanoveného harmonogramu adaptace) a dále vytvořit a kontrolovat práci s dotazníky pro zajištění zpětné vazby adaptačního období ze strany supervizorů i nováčků.

Stanovené cíle této práce byly díky návrhům doporučení naplněny, je však pouze na rozhodnutí managementu společnosti, zda bude jednotlivá doporučení implementovat do praxe, díky čemuž tato práce nabyde významu i ve fázi aplikační.

Po implementaci jednotlivých doporučení předpokládáme snížení fluktuace zaměstnanců ve zkušební době pod úroveň 20 %. Dále se významně zefektivní spolupráce mezi liniovým managementem a oddělením Podpora kvality v oblasti vzdělávání a rozvoje a dojde tak k optimalizaci jednotlivých složek systému vzdělávání. V neposlední řadě předpokládáme významné zvýšení zaměstnanecké spokojenosti v oblasti vzdělávání.

Jako podnět pro další zkoumání navrhuje společnosti zaměřit se na oblast firemní komunikace a spolupráce mezi jednotlivými odbory a odděleními společnosti, neboť tato oblast je v rámci průzkumu zaměstnanecké spokojenosti hodnocena nejhůře, a zároveň z jednotlivých analýz systému vzdělávání vyplývá, že jednotlivé oddělení často fungují jako izolované celky bez pružného sdílení informací pro splnění společných cílů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 197 s. ISBN 8087197127.
- BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 183 s. ISBN 80-868-5117-6.
- BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora/trenéra: [jak rozvíjet vědomosti, schopnosti a dovednosti těch, kteří chtějí efektivně působit na druhé]*. Praha: Votobia, 2003, 222 s. ISBN 80-722-0158-1.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4729-145.
- BELCOURT, Monica a Phillip WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 243 s. ISBN 8071694592.
- BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. *Trénink a školení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 288 s. ISBN 8025103587.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-736-7040-2.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-802-4714-578.
- KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 8072266578.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-802-4722-023.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, 350 s. ISBN 80-859-4301-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Dotisk 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, 400 s. ISBN 978-807-2611-683.

- MALACH, Josef. *Efektivní metody vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta, 2003, 72 s. Systém celoživotního vzdělávání Moravskoslezska. ISBN 80-704-2946-1.
- MAŇÁK, Josef a Vlastimil ŠVEC. *Výukové metody*. 1. vyd. Brno: Paido, 2003, 219 s. ISBN 80-731-5039-5.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Codex Bohemia, 1998, 271 s. ISBN 80-859-6352-3.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých: základy moderní personalistiky*. 1.vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2000, 107 s. ISBN 80-864-3200-9.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 8020009507.
- PAVLÍK, Oldřich, Luboš CHALOUPKA a Karel KOHOUT. *Vzdělávání dospělých: Výtah z dokumentů a publikací*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 1997, 111 s.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. ISBN 9788024719047.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Faktory ovlivňující firemní výkonnosti.....</i>	<i>11</i>
<i>Obrázek 2: Rozdíly mezi vzděláváním a tréníngem</i>	<i>12</i>
<i>Obrázek 3: Strategie diferenciacce.....</i>	<i>18</i>
<i>Obrázek 4: Koncepce vzdělávání v podniku</i>	<i>21</i>
<i>Obrázek 5: Fáze systému vzdělávání</i>	<i>23</i>
<i>Obrázek 6: Otázky v projektu vzdělávací akce.....</i>	<i>28</i>
<i>Obrázek 7: Organizační struktura společnosti</i>	<i>45</i>
<i>Obrázek 8: Metodika zadávání a realizace v oblasti SOFT.....</i>	<i>48</i>
<i>Obrázek 9: Koncepce vzdělávání ve společnosti CUST ZS.....</i>	<i>55</i>
<i>Obrázek 10: Plán vzdělávání</i>	<i>63</i>
<i>Obrázek 11: Koncepce zážitkového rozvoje zaměstnanců</i>	<i>66</i>
<i>Obrázek 12: Anketa vzdělávací akce - interní.....</i>	<i>76</i>
<i>Obrázek 13: Proces vstupního školení.....</i>	<i>84</i>
<i>Obrázek 14: Jak vnímají účastníci vstupní školení</i>	<i>90</i>
<i>Obrázek 15: Práce nováčků v provozu</i>	<i>90</i>
<i>Obrázek 16: Vnímání supervizorů CC a vedoucích ZC oblast vstupního školení.....</i>	<i>91</i>
<i>Obrázek 17: Průběh adaptace nováčků ve zkušební době</i>	<i>91</i>

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Činnosti oddělení Podpora kvality</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 2: Projektový plán školení kaskády.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabulka 3: Formulář hodnocení kvality hovoru</i>	<i>79</i>
<i>Tabulka 4: Metody získávání dat, výběr vzorků, rozsah ověření</i>	<i>82</i>
<i>Tabulka 5: Vstupní školení - souhrn</i>	<i>83</i>
<i>Tabulka 6: Harmonogram vstupního školení.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabulka 7: Návrh nového rozložení vstupního školení</i>	<i>96</i>

Seznam grafů

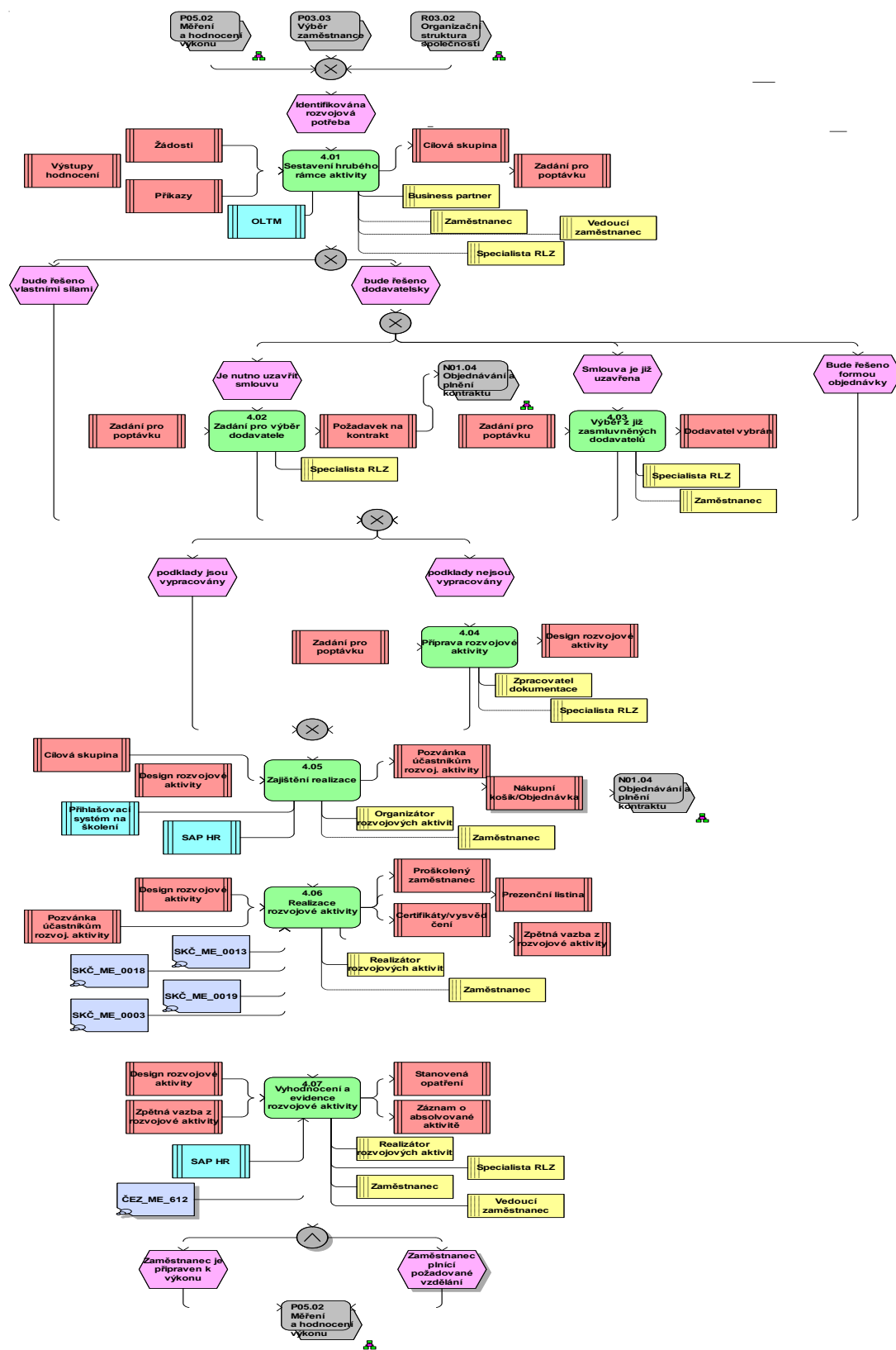
<i>Graf 1: Kapacitní rozložení činností oddělení Podpora kvality.....</i>	<i>54</i>
<i>Graf 2: Dosažení cílů z konferencí.....</i>	<i>67</i>
<i>Graf 3: Úspěšnost dokončení vstupního školení</i>	<i>85</i>
<i>Graf 4: Průměrná kvalita hovorů operátorů.....</i>	<i>92</i>
<i>Graf 5: Rozložení ukončení zaměstnání ve zkušební době.....</i>	<i>92</i>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A: Zajištění tréninkových a rozvojových potřeb	I
PŘÍLOHA B: Hodnocení absolvované vzdělávací akce účastníkem.....	II
PŘÍLOHA C: Struktura otevřených otázek v dotaznících pro nováčky	IV
PŘÍLOHA D: Struktura otevřených otázek v dotaznících pro liniový management	V

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA A: Zajištění tréninkových a rozvojových potřeb



PŘÍLOHA B: Hodnocení absolvované vzdělávací akce účastníkem

Vzdělávací akce realizovaná pro společnost:		Příjmení a jméno účastníka:				
Název vzdělávací akce: Místo konání: Termín konání: Dodavatel:		Hodnoticí stupnice: 1 = maximální spokojenost 2 3 4 5 6 = maximální NEspokojenost				
<p>Oceňujeme Vaši zpětnou vazbu, která nám umožní objektivně posoudit dodavatele vzdělávací akce a jeho způsob výuky. Vaše spokojenost je pro nás měřítkem úspěšnosti přenesení nových informací z absolvované vzdělávací akce do Vašeho pracovního chování. Prosíme o vyplnění všech částí tohoto dotazníku, včetně uvedení připomínek/námětů. Děkujeme.</p>						
A. Cíle (=dovednosti, které si mám osvojit) vzdělávací akce (VA) (označte křížkem výrok, který se nejvíce blíží pravdě)						
Zním cíle VA a znám důvody jejich dosažení pro moje budoucí pracovní chování, např. z hodnocení, DC, aktuální potřeba <input type="checkbox"/>	Zním cíle VA, ale není mi jasná jejich návaznost na můj budoucí pracovní výkon <input type="checkbox"/>	Neznám cíle VA, ale vím, jak by se na základě pravidelného hodnocení mělo vyvíjet moje pracovní chování <input type="checkbox"/>	Neznám cíle VA ani požadavky na změnu mého pracovního chování, která se ode mne na pracovišti očekává <input type="checkbox"/>			
B. Celkové hodnocení vzdělávací akce (VA)						
⇒ V průběhu VA byla probrána všechna témata uvedená v obsahu	1	2	3	4	5	6
⇒ Dynamika výuky byla na velmi dobré úrovni	1	2	3	4	5	6
⇒ Použité příklady, cvičení, případové studie apod. vycházely z praxe	1	2	3	4	5	6
⇒ Poskytnuté studijní materiály umožní samostudium a zopakování probíraných témat	1	2	3	4	5	6
⇒ Získané poznatky mohou plně využít ve své praxi *	1	2	3	4	5	6
⇒ Celková atmosféra byla v průběhu vzdělávací akce příjemná, aktivizující	1	2	3	4	5	6
<i>* Pokud hodnotíte tuto otázku číslem 3 a více, napište, co Vám brání získané poznatky v praxi využít.</i> Uveďte konkrétní připomínky/náměty: 						

C. Výkon lektora	Jméno:
⇒ Odbornost a kvalita lektora při vedení programu	1 2 3 4 5 6
⇒ Lektor měl dobrý slovní projev a vystupování	1 2 3 4 5 6
⇒ Lektor způsobem výuky dokázal zaujmout a udržet pozornost účastníků	1 2 3 4 5 6
⇒ Lektor účinně podněcoval účastníky k zapojení do programu	1 2 3 4 5 6
⇒ Lektor tam, kde to bylo potřeba, vhodně využíval techniku na podporu probíraných témat	1 2 3 4 5 6
Uvedte konkrétní připomínky/náměty:	
D. Které myšlenky nebo témata Vás nejvíce zaujala a uplatníte je v praxi? (uvedte alespoň 3)	
1.	
2.	
3.	
E. Učebna	
⇒ Prostředí v učebně (prostor, vybavení, osvětlení, teplo ...) bylo optimální	1 2 3 4 5 6
Uvedte konkrétní připomínky/náměty:	
F. Informovanost před vzdělávací akcí **	
⇒ O cílech programu a důvodech své nominace jsem byl/a vedoucím adekvátně informován/a	1 2 3 4 5 6
⇒ Pozvánka na VA obsahovala všechny potřebné údaje o organizaci, obsahu, místě a termínu konání	1 2 3 4 5 6
** Pokud v této části budete hodnotit číslem 3 a více, uveďte, jaké informace Vám chyběly.	
Zde uveďte vše, co považujete za důležité organizátorům vzdělávací akce sdělit. Děkujeme.	

PŘÍLOHA C: Struktura otevřených otázek v dotaznících pro nováčky

Operátor Junior	
Oblasti dotazování:	<p><i>Očekávání od vstupního školení.</i></p> <p><i>Vnímání současného stavu školení.</i></p> <p><i>Vize školení z pohledu účastníka.</i></p> <p><i>Využitelnost do praxe.</i></p>
Otevřené otázky:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Naplnilo vstupní školení tvé očekávání? V čem?</i> 2. <i>Jak hodnotíš délku školení, zdá se ti z tvého pohledu dostatečná? Proč?</i> 3. <i>Identifikuj pro tebe nejsložitější části školení. Co jsi zvládl jednoduše?</i> 4. <i>Co by ti pomohlo v přípravě na roli operátora?</i> 5. <i>Co tě na školení překvapilo?</i> 6. <i>Můžeš popsat nějaké pozitivní zkušenosti ze vstupního školení? Měl jsi nějakou negativní zkušenost?</i> 7. <i>Jak si myslíš, že jsi připraven na svoji novou roli operátora?</i> 8. <i>Co bys změnil na vstupním školení? Na co se měli lektori více zaměřit?</i> 9. <i>Jsou materiály, které dostáváš na školení, vyhovující? Co bys doporučil?</i> 10. <i>Jak na tebe působí prostředí, ve kterém školení probíhá?</i> 11. <i>Jaký pocit jsi měl z lektorů?</i> 12. <i>Jak důležité jsou pro tebe průběžné a závěrečné testy?</i> 13. <i>Je opakování v průběhu školení dostatečné? Proč?</i> 14. <i>Vyhovovaly ti motivační nástroje využívané na školení? Co bys ještě doporučil?</i> 15. <i>Co chceš ještě doplnit?</i> 	

PŘÍLOHA D: Struktura otevřených otázek v dotaznících pro liniový management

Liniový manažer – supervizor CC / vedoucí ZC	
Oblasti dotazování:	<p><i>Očekávání od vstupního školení.</i></p> <p><i>Vnímání současného stavu školení.</i></p> <p><i>Vize školení z pohledu liniového manažera.</i></p> <p><i>Připravenost nováčků do praxe.</i></p>
Otevřené otázky:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Co očekáváte od auditu školení nováčků?</i> 2. <i>Jaká je Vaše představa znalostí a dovedností nováčka těsně po ukončení školení?</i> 3. <i>Co navrhuje na vstupním školení změnit? Na co se mají lektori více zaměřit?</i> 4. <i>Co by se nováčkům hodilo v praxi?</i> 5. <i>Co kromě modulu vstupního školení doporučujete změnit? (nábor, náslechy, vzdělávání v týmu...)</i> 6. <i>Jak se podle Vás cítí nováček po školení?</i> 7. <i>Jaká by měla být optimální délka vstupního školení? Mělo by být školení členěno jinak?</i> 8. <i>Jak si myslíte, že je nováček spokojen s podporou v prvních dnech na CC?</i> 9. <i>Jak byste upravili obsah vstupního školení?</i> 10. <i>Jakou formou probíhá spolupráce mezi Vámi a lektory školení?</i> 11. <i>Jaké jsou konkrétní rozdíly mezi dovednostmi nováčků a zkušených pracovníků?</i> 12. <i>Myslíte si, že má pro nováčka větší přínos strávit více času na vstupním školení nebo je pro něj přínosnější účastnit se náslechů přímo v provozu?</i> 13. <i>Jak jsou pro Vás důležité výsledky závěrečných testů? Jak s nimi pracujete?</i> 14. <i>Co se děje s nováčkem první týdny po školení?</i> 15. <i>Jaké je Vaše očekávání úspěšnosti dokončení vstupního školení?</i> 16. <i>Jaká by měla být optimální četnost vstupních školení?</i> 17. <i>Napadají Vás nějaké možnosti rychlého zlepšení vstupního školení?</i> 18. <i>Co by měli lektori ještě vědět?</i> 	

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Václav Kloz

Obor: 7501T001 - Andragogika (Mgr. A)

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců Call centra a Zákaznických center v energetické společnosti

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 101

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů české literatury a pramenů: 23

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: JUDr. Ing. Jana Staňková Bojanovská