

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

**ROZVOJ PRODEJNÍCH DOVEDNOSTÍ PRODEJČŮ
VE SPOLEČNOSTI LAUFER AKUSTIKA**

**DEVELOPMENT OF SELLING SKILLS OF THE SHOP
ASSISTANTS
IN THE COMPANY LAUFER ACOUSTIC**

Magisterská diplomová práce

Bc. Markéta Řečková

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Vít Dočekal

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 31. 3. 2010

.....

Markéta Řehková

Anotace

Cílem této diplomové práce je navrhnout systém rozvoje prodejních dovedností prodejců ve společnosti Laufer Akustika. Prvním krokem je vysvětlení teoretických východisek a pojmů souvisejících se vzděláváním a rozvojem pracovníků dle odborné literatury. Následně je představen systematický cyklus vzdělávání a rozvoje s jednotlivými fázemi, jimiž jsou analýza vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích a rozvojových aktivit. Dalším krokem je popis prodejních dovedností, které by měl profesionální prodejce ovládat. Následuje část věnovaná představení společnosti Laufer Akustika, jejím hodnotám, poslání, strategickému zaměření a jejím plánovaným změnám. Poslední kapitola se zabývá implementací rozvoje prodejních dovedností, při čemž je postupováno dle teoretických poznatků s ohledem na konkrétní firemní prostředí tak, aby bylo možné celý proces úspěšně realizovat.

OBSAH

Úvod	6
1 Řízení lidských zdrojů	8
1.1 Strategie ŘLZ.....	10
1.2 Strategie rozvoje a vzdělávání	12
2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje	15
2.1 Vzdělávání, rozvoj a učení.....	15
2.2 Celoživotní učení	16
2.2.1 Etapy celoživotního učení	17
2.2.2 Formy celoživotního učení.....	18
2.3 Vzdělávání dospělých	20
2.4 Učící se organizace	20
3 Firemní vzdělávání	23
3.1 Cíle firemního vzdělávání.....	24
3.2 Oblasti firemního vzdělávání	25
3.3 Vztah vzdělávání a rozvoje pracovníků k ostatním personálním činnostem	27
3.3.1 Proces řízení pracovního výkonu	28
4 Systematické vzdělávání	31
4.1 Analýza vzdělávacích potřeb	32
4.1.1 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb	33
4.1.2 Metody analýzy vzdělávacích potřeb	34
4.2 Plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků.....	37
4.2.1 Cíle vzdělávací a rozvojové aktivity	38
4.2.2 Metody a formy vzdělávání a rozvoje.....	41
4.3 Realizace vzdělávání a rozvoje pracovníků	46
4.4 Vyhodnocování vzdělávacích a rozvojových aktivit	48
5 Popis prodejních dovedností	55
6 Představení firmy Laufer Akustika	60
6.1 Poslání a hodnoty firmy Laufer Akustika	61
6.2 Strategické zaměření společnosti Laufer Akustika	62
6.3 Organizační struktura společnosti Laufer Akustika.....	63
6.4 Charakteristika změn ve společnosti Laufer Akustika.....	63
7 Implementace systému rozvoje prodejních dovedností	65
7.1 Analýza vzdělávacích potřeb ve společnosti Laufer Akustika.....	65
7.1.1 Celopodnikové údaje.....	65
7.1.2 Údaje o pracovním místě.....	66
7.1.3 Údaje o pracovníkovi	66
7.1.3.1 Kritéria hodnocení	66

7.1.3.1.1 Stanovení kritérií hodnocení pro prodejce	68
7.1.3.2 Metody hodnocení prodejců ve společnosti Laufer Akustika.....	69
7.2 Plánování rozvojových aktivit ve společnosti Laufer Akustika.....	72
7.2.1 Stanovení cílů.....	73
7.2.2 Učební plán a učební osnovy	74
7.2.2.1 Metody v programu rozvoje znalostí a dovedností týkající se produktů.....	74
7.2.2.2 Metody v programu rozvoje prodejních dovedností.....	75
7.2.3 Časový plán.....	76
7.2.4 Organizační zajištění.....	77
7.3 Realizace rozvojových aktivit ve společnosti Laufer Akustika	78
7.4 Vyhodnocování rozvojového programu.....	79
Závěr.....	82
Seznam použité literatury.....	84
Přílohy	88

Úvod

V současném globalizovaném prostředí jsou stávající produkty a služby neustále vylepšovány, proto jejich výrobci a dodavatelé musí stále čelit rostoucí konkurenci. Pochopitelně i zákazníci požadují kvalitnější výrobky a služby a zjišťují si informace při rozhodování, kterou firmu při svém nákupu zvolit. Velmi kvalitní produkty i trhy, o které se bojuje, proto vyžadují profesionální přístup prodejců a jejich prodejní dovednosti na vysoké úrovni. Zdrojem konkurenční výhody podniku jsou znalosti zaměstnanců a znalosti podniku jako celku.

Úspěšní manažeři si uvědomují, jakou hodnotu pro ně mají vzdělání zaměstnanců, kteří dokáží účelně spolupracovat, sdílet informace a rozvíjet znalosti potřebné k efektivnímu fungování v dnešním globálním tržním prostředí.¹ Vzdělávání, rozvoj a péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace se právě proto v současné době stává nejdůležitějším úkolem personální práce. Již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými je např. zácvik nebo doškolování, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, na formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací a přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace.² Z těchto důvodů je tato diplomová práce zaměřena právě na tuto oblast.

Cílem práce je navrhnout systém rozvoje prodejních dovedností prodejců ve společnosti Laufer Akustika. K tomu, aby cíl mohl být naplněn, je nutné prostudovat odbornou literaturu vztahující se ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. První část vysvětlí, co je řízení lidských zdrojů, jeho strategie a strategie vzdělávání a rozvoje. V této části budou zároveň objasněny související pojmy se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, a sice vzdělávání, rozvoj, učení, celoživotní učení, vzdělávání dospělých, učící se organizace a firemní vzdělávání. Dále se zaměřím na systematické vzdělávání tvořené analýzou vzdělávacích potřeb, plánováním, realizací a vyhodnocováním vzdělávání a rozvoje. Tyto fáze na sebe logicky navazují a tvoří tak neustále se opakující cyklus.

¹ Srov.: Kucharčíková, A., Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 13.

² Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 252.

Tato práce se zabývá rozvojem prodejních dovedností, proto jim bude věnována samostatná kapitola, ve které budou přiblíženy dovednosti, jimiž musí profesionální prodejce disponovat.

Praktická část představí společnost Laufer Akustika, v níž bude navržen systém rozvoje prodejních dovedností. Kapitola seznámí s hodnotami a posláním společnosti, s jejím strategickým zaměřením a charakterizuje plánované změny. Závěrečná kapitola se bude na základě zjištěných teoretických poznatků zabývat implementací rozvoje prodejních dovedností. Postupováno bude dle teoretických východisek vztahujících se k systematickému vzdělávání a rozvoji. Systematický cyklus zahájí identifikace vzdělávacích potřeb ve společnosti Laufer Akustika, následovat bude plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích a rozvojových aktivit.

1 Řízení lidských zdrojů

Cílem této diplomové práce je navrhnout systém rozvoje prodejních dovedností prodejců, proto považuji za nezbytné na základě odborné literatury vysvětlit, co je vzdělávání a rozvoj pracovníků. Vzdělávání a rozvoj je jednou z činností řízení lidských zdrojů. Nejdříve bude tedy objasněno, co rozumíme pod pojmem řízení lidských zdrojů, co je a co by měla řešit jeho strategie a jak je od této strategie odvozována strategie vzdělávání a rozvoje. Pro lepší představu je strategický přístup ke vzdělávání pracovníků graficky znázorněn na obrázku č. 1 v podkapitole 1.2. Následující kapitola poté vysvětlí, co je vzdělávání a rozvoj a pojmy související s tímto tématem.

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) je považováno za oblast zabývající se pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace a jejich vztahy v rámci organizace s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. ŘLZ se tedy zabývá člověkem v pracovním procesu a v systému řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku, jeho pracovním chováním, jeho výsledky, rozvojem, motivací a uspokojením z práce. Dále také formováním týmů, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy.³

Mužík definuje ŘLZ jako „proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Dosahování cílů je hlavním úkolem jakékoliv oblasti řízení. Pokud nejsou vytyčené cíle pravidelně plněny, organizace zaniká.“⁴

Armstrong tuto oblast chápe koncepčně. O ŘLZ hovoří jako o strategickém a promyšleném logickém přístupu k řízení nejcennějšího jmění organizace – lidí, kteří v ní pracují a tím přispívají k dosahování hospodářských cílů.⁵ Koubek chápe ŘLZ obdobně jako Armstrong. Podle něj se dovršuje vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí. V tomto pojetí je člověk spatřován jako nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace.⁶

³ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 186–187.

⁴ Mužík, J.: Edukace řídicích dovedností. Praha: Aspi, 2008. s. 72.

⁵ Srov.: Armstrong, M.: Personální management. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2000, s. 149.

⁶ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 15.

Podle Koontze a Weihricha jsou lidé životně důležití pro jakoukoli firmu, jsou tedy nejdůležitější „aktiva“. ŘLZ považují za významnou manažerskou funkci, která může významně rozhodovat o úspěchu nebo selhání podniku.⁷

Charakteristické rysy řízení lidských zdrojů dle Armstronga:⁸

- Jedná se o vrcholovým managementem řízenou a manažersky orientovanou činnost.
- Výkon a zabezpečení ŘLZ je odpovědností liniových manažerů.
- Zdůrazňuje potřebu strategického souladu – integraci podnikových strategií a strategie lidských zdrojů.
- Zdůrazňuje význam získání oddanosti poslání a hodnotám organizace.
- Může mít buď „tvrdou“ nebo „měkkou“ podobu tak, jak je definoval Storey.⁹
- Znamená uplatnění komplexního a vnitřně provázaného přístupu k zajišťování vzájemně se podporující zaměstnanecké politiky a praxe.
- Důraz je kladen na silnou kulturu a hodnoty.
- Je orientováno výkonově, přitom zdůrazňuje potřebu stále vyšší úrovně výsledků s cílem vyrovnat se s novými úkoly a výzvami.
- Organizační principy jsou organické a decentralizované s pružnými rolemi a s větším důrazem na týmovou práci – flexibilita a formování týmů jsou důležitými cíli politiky.
- Existuje silný důraz na zabezpečení kvality pro zákazníky a dosahování vysoké úrovně spokojenosti zákazníka.
- Odměny jsou diferencovány podle výkonu, schopností nebo kvalifikace.

⁷ Srov.: Koontz H., Weihrich, H.: Management. Praha: East Publishing, 1998, s. 342.

⁸ Srov.: Armstrong, M.: Personální management. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2000, s. 155.

⁹ John Storey rozlišuje mezi tvrdou a měkkou verzí ŘLZ: Tvrdé řízení lidských zdrojů zdůrazňuje kvantitativní, praktické a podnikově strategické aspekty řízení zdrojů vyjádřených počtem osob, tj. stejně „racionálním“ způsobem jako kterýkoliv jiný ekonomický faktor. Měkké řízení lidských zdrojů se hlásí ke svým kořenům ve škole lidských vztahů a zdůrazňuje komunikaci, motivaci a vedení. Storey, The take-up of human resources management by mainstream companies: key lessons from research, The International Journal of Human Resources Management, vol. 4, no. 3, s. 529–557. cit dle: Armstrong, M.: Personální management. Dotisk. Praha, Grada Publishing 2000, s. 154.

Koubek k charakteristickým rysům ŘLZ dodává, že:¹⁰

- personální práce se stává páteří řízení organizace, nejdůležitější oblastí jejího řízení, ústřední manažerskou rolí,
- je kladen mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace a její připravenosti na změny,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků (personální a sociální rozvoj),
- orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.

Palán za hlavní cíl ŘLZ považuje „vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků. Cílem je úsilí o zařazení správného člověka na správné místo ve správný čas.“¹¹

Podle Belcourtové a Wrighta cílem funkce ŘLZ je přilákat, motivovat, rozvíjet a udržet si zaměstnance. Autoři tvrdí, že oddělení ŘLZ tohoto cíle dosahuje konzultacemi a službami v oblasti plánování, organizace práce a analýzy pracovních míst, platů a odměn, náborem pracovníků a jejich výběru, hodnocení výkonu, v oblasti bezpečnosti práce, v pracovněprávních záležitostech a informačních systémech pro řízení lidských zdrojů.¹²

1.1 Strategie ŘLZ

K tomu, aby byla pochopena strategie ŘLZ je důležité nejdříve vysvětlit, co je podniková strategie a jak spolu souvisejí. Mužík objasňuje, že pokud firma chce být úspěšná, musí mít naprosto jednoznačně určenou podnikovou strategii, ve které specifikuje základní podmínky své existence:¹³

- předmět podnikání, postavení organizace, role na trhu, marketingovou politiku,
- externí vlivy, kterým bude muset pravděpodobně čelit,
- silné a slabé stránky,
- základní strategické cíle ve všech oblastech a na všech stupních řízení a způsoby, jak jich bude dosahováno.

¹⁰ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 16.

¹¹ Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 187.

¹² Srov.: Belcourt, M., Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 19.

¹³ Srov.: Mužík, J.: Management ve vzdělávání dospělých. Praha: Eurolex Bohemia, 2000, s. 35.

Strategie podniku doznala v posledních letech mnoho zásadních změn, které byly způsobeny neuvěřitelně turbulentním podnikatelským prostředím.¹⁴ „Podniková strategie říká, jak bude podnik usilovat o dosažení stanovených cílů. Jejím úkolem je ukazovat směr, kterým se organizace musí vydat, aby dosáhla špičkové výkonnosti ve všech oblastech – dodání hodnoty zákazníkovi, ekologie, bezpečné výroby a produkce, sociální zodpovědnosti a přínosu lidské společnosti, kvality a zisku vlastníkům a zaměstnancům. Pro dlouhodobou prosperitu je nutné dělat více než jen to, co se od firmy očekává. Špičkové podniky plní očekávání svého okolí nadprůměrně a dříve, než to po nich okolí vyžaduje.“¹⁵

„Od podnikové strategie je odvozována strategie řízení lidských zdrojů, která by měla řešit tyto otázky:

- Je podniková strategie v souladu s vytvořenou organizační strukturou, resp. jsou v organizační struktuře vytvořena patřičná pracovní místa, jejichž náplň činnosti efektivně přispívá k realizaci strategických záměrů podniku?
- Jsou na jednotlivých řídicích místech zařazeni pracovníci, kteří jsou způsobilí a kvalifikovaní pracovníci?
- Jakými cestami bude v současnosti i v budoucnu řešen nesoulad mezi požadavky na pracovní místa a skutečnou kvalifikací pracovníků?“¹⁶

Armstrong definuje strategické řízení lidských zdrojů jako přístup k rozhodování o záměrech organizace týkající se lidí. Jedná se o vzájemné vztahy mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením v organizaci. Strategické řízení lidských zdrojů se týká celkového zaměření organizace, pokud jde o zabezpečení jejích cílů pomocí a prostřednictvím lidí. Strategická schopnost firmy – dosáhnout trvalé konkurenční výhody – závisí na schopnostech jejích zdrojů, a lidé nepochybně tvoří hlavní konkurenční zdroj.¹⁷

Bělohlávek, Košťan a Šuleř vysvětlují, že „strategický přístup k lidským zdrojům je postaven na dlouhodobém plánování aktivit v této oblasti. Je zaměřen na dosažení dlouhodobých cílů, které vyplývají z cílů organizace. Umožní předcházet řadě kritických stavů tím, že odhaduje, plánuje a realizuje personální potřeby organizací. Počítá s přípravou náhrad za vedoucí pracovníky, kteří mohou organizaci opustit, včas

¹⁴ Srov.: Šmída, F.: Strategie v podnikové praxi. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, s. 45.

¹⁵ Šmída, F.: Strategie v podnikové praxi. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, s. 55–56.

¹⁶ Mužík, J.: Management ve vzdělávání dospělých. Praha: Eurolex Bohemia, 2000, s. 35.

¹⁷ Srov.: Armstrong, M.: Personální management. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2000, s. 163.

odhaluje potřeby rekvalifikace v útlumových provozech nebo rozšíření kvalifikace v programech perspektivních, dává relativně jasnou perspektivu postupu a rozvoje pracovníkům.“¹⁸

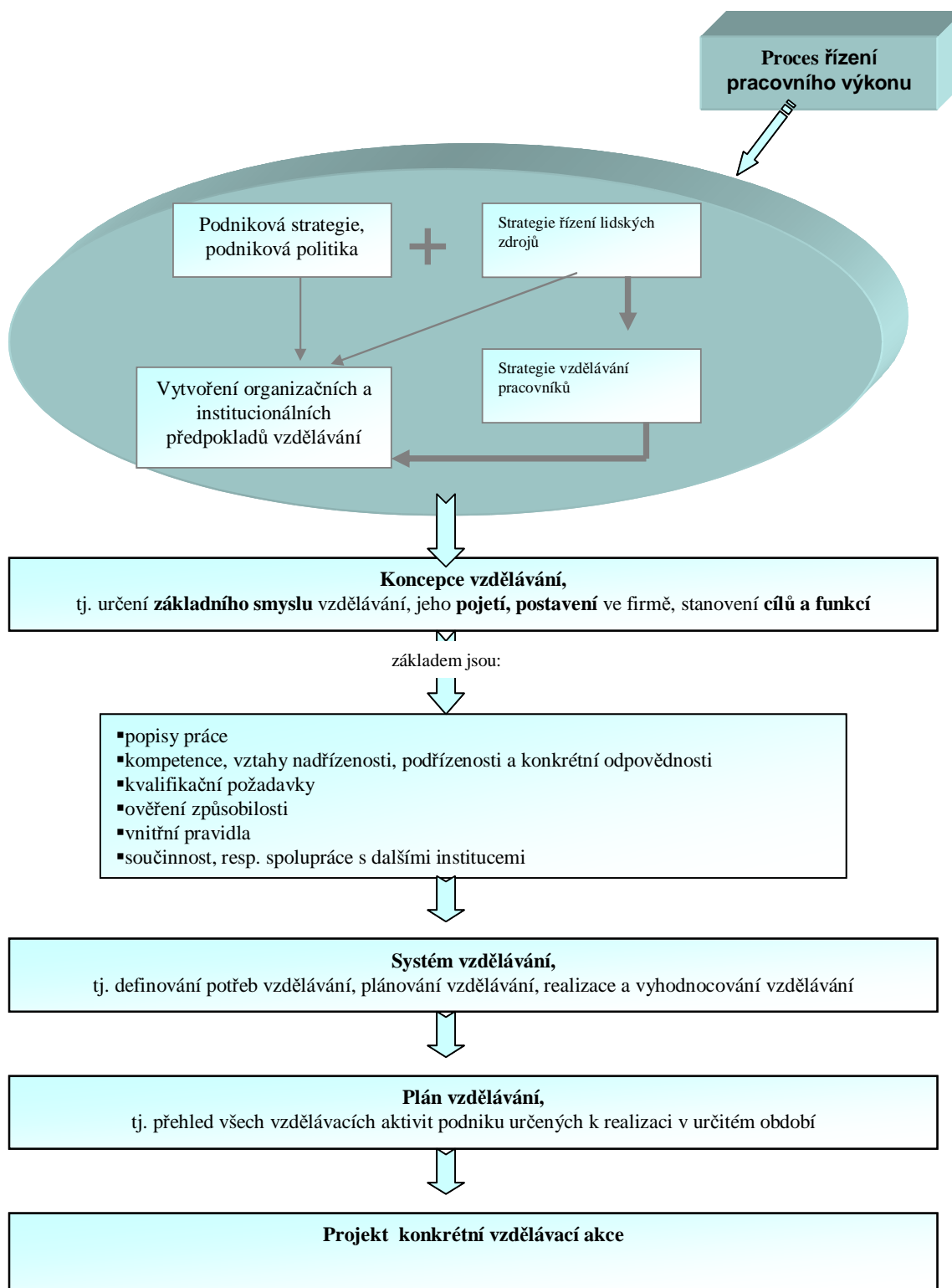
1.2 Strategie rozvoje a vzdělávání

Od strategie řízení lidských zdrojů podniku je odvozována strategie profesní přípravy a vzdělávání pracovníků. Hlavním článkem tvorby této strategie je následující posloupnost činnosti: Formulace strategie podniku → cíle v řízení lidských zdrojů → řídicí a rozhodovací postupy při zajišťování těchto cílů → nároky na současnou a budoucí kvalifikaci pracovníků → koncepce personálního rozvoje → systém profesní přípravy a vzdělávání pracovníků.¹⁹

¹⁸ Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s. 359.

¹⁹ Srov.: Mužík, J.: Management ve vzdělávání dospělých. Praha: Eurolex Bohemia, 2000, s. 35–36.

Obrázek č. 1 Strategický přístup ke vzdělávání²⁰



²⁰ Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání, studijní text pro kombinované studium. 1. vyd. Olomouc: UPOL, Filozofická fakulta, 2007, s. 24.

Strategie vzdělávání se objevuje v těchto třech úrovních:²¹

1. Podnikatelská, podniková strategie (předmět podnikání, postavení organizace, role na trhu, marketingová politika, silné, slabé stránky, externí vlivy, základní strategické cíle, je to v podstatě cíl, ke kterému jsou nasměrovány aktivity všech sekcí v organizaci, patří sem metody dosahování podnikových cílů a následně i firemních záměrů vytvářející základ podnikové strategie).
2. Strategie řízení lidských zdrojů je odvozována z předchozí strategie (je v souladu s organizační strukturou, řeší odpovědi na otázky, zda jsou v organizační struktuře vytvořena patřičná pracovní místa, jakými cestami bude v současnosti i v budoucnu řešen nesoulad mezi požadavky na pracovní místa a skutečnou kvalifikací pracovníků).
3. Strategie profesní přípravy a vzdělávání pracovníků představuje vymezení základních principů, na kterých je strategie vzdělávání pracovníků ve firmě založena.

Strategie rozvoje a vzdělávání je závislá na nadřazených strategiích, kterými jsou strategie řízení lidských zdrojů a podniková strategie. Podobně jako ony je vytvářena na dobu tří a někdy až pěti let. Organizace musí pružně reagovat na vnější podmínky proto strategie rozvoje a vzdělávání jsou propracovanější a mají složitější strukturu.²²

Cílem této diplomové práce je rozvoj prodejních dovedností. Z čeho vzdělávání a rozvoj vycházejí, vysvětlila tato kapitola. Bylo pojednáno o řízení lidských zdrojů, o jeho strategii a o strategickém přístupu ke vzdělávání. Příští kapitola objasní, co je vzdělávání a rozvoj a související pojmy a východiska.

²¹ Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání, studijní text pro kombinované studium. 1. vyd. Olomouc: UPOL, Filozofická fakulta, 2007, s. 20.

²² Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 18–19.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje

Vzhledem k tomu, že cílem této diplomové práce je rozvoj prodejních dovedností prodejců, budou v této kapitole definovány pojmy vztahující se k rozvoji pracovníků. Na základě příslušné literatury bude vysvětleno, co je vzdělávání, rozvoj, učení, celoživotní učení, jeho formy a etapy, vzdělávání dospělých a učící se organizace.

2.1 Vzdělávání, rozvoj a učení

Palán²³ ve svém Výkladovém slovníku popisuje vzdělávání jako proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. Působení na člověka nebo skupinu za účelem utváření osobnosti, individualizace společenského vědomí; je tedy součástí socializace. Prakticky lze tento proces diferencovat na vzdělávání jako činnost lektora a vzdělávání se jako činnost účastníka vzdělávacího procesu.²⁴

Tureckiová a Veteška definují vzdělávání jako „proces, v němž si prostřednictvím vyučování jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním – učením – přetváří ve vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky“²⁵. Podle Bartáka je vzdělávání plánovitá činnost, která má vzdělávajícím se pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi.²⁶ Hroník vzdělávání považuje za jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené – mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání je ve firmě postupováno systematicky.²⁷ Kociánová do vzdělávání pracovníků zahrnuje odborné vzdělávání, rozvoj širších znalostí, dovedností a osobních kvalit. Podle ní se vzdělávání podílí na řízení znalostí v organizaci.²⁸

„Mezi vzděláváním a rozvojem není jasná hranice“, jak uvádí Barták, za určující hledisko můžeme podle tohoto autora považovat míru, v jaké se objekt učení stává

²³ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 237.

²⁴ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 237.

²⁵ Tureckiová, M., Veteška, J.: Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 7.

²⁶ Srov.: Barták, J.: Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 11.

²⁷ Srov.: Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 31.

²⁸ Srov.: Kociánová, R.: Personální činnosti. 1. vyd. Praha: Mowshe, 2007, s. 178.

zároveň jeho subjektem, vědom si vlastní odpovědnosti za svůj rozvoj.²⁹ Barták dále definuje rozvoj jako „komplex aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu jedince. Měl by představovat trvalý proces probíhající po celý aktivní život člověka zahrnující průběžné vzdělávání, růst a změny.“³⁰ Podle Hroníka se rozvojem rozumí „dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difúzních) rozvojových programů.“³¹

Další pojem vztahující se ke vzdělávání a rozvoji je učení. Učení zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Proto třeba mluvíme o učící se, nikoli o vzdělávající organizaci. Jedná se o proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání.³² Učení můžeme také chápat jako proces, při němž získáváme nebo rozvíjíme znalosti, porozumění, dovednosti, změny chování, sociální a emoční kompetence (např. sebedůvěru) a změny postojů.³³ Podle Belcourtové a Wrighta učení probíhá v organizaci na třech úrovních: výcvik, rozvoj a organizační rozvoj. Výcvik se týká získávání znalostí, dovedností a postojů, které vedou ke zlepšení výkonu na současném pracovišti. Rozvoj je zaměřen na získávání znalostí a postojů, které mohou být požadovány z hlediska dlouhodobého rozvoje individuální odborné kariéry a cílů organizace. Organizační rozvoj je proces sledující cíl efektivnějšího fungování organizace, který by měl přispívat k vyšší kvalitě práce a spokojenosti zaměstnanců.³⁴

Britský CIPD tvrdí, že proces rozvíjení lidí v organizaci v sobě integruje procesy, aktivity a vztahy učení, vzdělávání a rozvoje, proto, aby z hlediska podniku byla výsledkem zvýšená efektivnost a udržitelnost tohoto podniku a z hlediska jednotlivců jejich zvýšená schopnost, adaptabilita a zaměstnatelnost.³⁵

2.2 Celoživotní učení

Současný svět neustálého pohybu a změn ve všech oblastech života nás nutí ke změně přístupu k učení v období dospělosti a v podmínkách pracovní činnosti. Je třeba si uvědomit, že za naše učení a získávání znalostí nenese odpovědnost učitel, škola nebo učebnice, ale je to především učící se jedinec, kdo je hlavní měrou odpovědný za obsah

²⁹ Srov.: Barták, J.: Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 11.

³⁰ Barták, J.: Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 11.

³¹ Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 31.

³² Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 31.

³³ Srov.: Barták, J.: Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 12.

³⁴ Srov.: Belcourt, M., Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 16.

³⁵ Chartered Institute of Personnel and Development. 2001. cit dle: srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 444.

a výsledky svého učení. Za jeden z nejdůležitějších kvalifikačních požadavků se naučme považovat schopnost učit se.³⁶

O umění se učit hovoří také Drucker. „Ve společnosti znalostí se lidé musí učit umění se učit. Ve společnosti založené na znalostech mohou mít samy předmětné oblasti ve skutečnosti menší význam než schopnost studentů nepřetržitě se vzdělávat a než jejich motivace k průběžnému studiu. Postkapitalistická společnost předpokládá celoživotní vzdělávání.“³⁷

Stejně tak Tureckiová a Veteška dodávají, že schopnosti a znalosti získané ve škole nejsou ani tak cenné jako schopnost, resp. kompetence učit se. Proto pojetí celoživotního učení a změny vzdělávacích strategií na evropské úrovni představují inovativní a pozitivní změnu. Proto se již běžně hovoří o celoživotním učení, nikoliv vzdělávání. Tím se zdůrazňuje význam i takových vzdělávacích aktivit, které nemají organizovaný ráz, např. samostatné učení, učení při práci.³⁸

Barták uvádí, že celoživotní učení je pojem vyjadřující ideu J. A. Komenského vzdělávání „od kolébky po hrob“, při čemž všechny možnosti učení jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáváním a který umožňuje získávat srovnatelné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života.³⁹

2.2.1 Etapy celoživotního učení

Celoživotní učení lze rozdělit do dvou základních etap, které jsou označovány jako:⁴⁰

1. počáteční a
2. další vzdělávání.

„Počáteční vzdělávání zahrnuje veškeré formální vzdělávání v rámci vzdělávací soustavy (základní, sekundární, terciární) a probíhá zejména v mladém věku a může být

³⁶ Srov.: Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 353.

³⁷ Drucker, P.: Postkapitalistická společnost. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993, s. 177.

³⁸ Srov.: Tureckiová, M., Veteška, J.: Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 10.

³⁹ Srov.: Barták, J.: Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 139.

⁴⁰ Srov.: Tureckiová, M., Veteška, J.: Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 10.

ukončeno kdykoliv po splnění povinné školní docházky, a to buď vstupem na trh práce, nebo přechodem mezi ekonomicky neaktivní obyvatele.“⁴¹

Další vzdělávání nahrazuje, doplňuje nebo obohacuje počáteční vzdělávání dospělých jedinců, kteří záměrně rozvíjejí znalosti a dovednosti, hodnotové postoje, zájmy a jiné kvality, potřebné pro plnohodnotnou práci i mimopracovní život. Člení se na profesní, další profesní, občanské a zájmové vzdělávání.⁴²

2.2.2 Formy celoživotního učení

Podle Tureckiové a Vetešky celoživotní učení „zahrnuje formální, neformální a informální vzdělávání a předpokládá prolínání a doplňování uvedených forem učení v průběhu celého života“.⁴³

Formální vzdělávání probíhá ve vzdělávacích institucích, především ve školách. Práci těchto institucí charakterizují normativně vymezené cíle, funkce, obsahy, prostředky i způsoby hodnocení. Výstupem je nějaký druh oficiálního a celospolečensky uznávaného certifikátu, který většinou potvrzuje získaný stupeň vzdělání (vysvědčení, diplom, titul, atd.).⁴⁴

Neformální vzdělávání (NV) je zaměřeno na získání vědomostí, dovedností a kompetencí, které mohou člověku zlepšit jeho společenské i pracovní uplatnění. Je poskytováno v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucích, nestátních neziskových organizacích, ve školských zařízeních a dalších organizacích.⁴⁵ NV nevede k získání uceleného stupně vzdělání, zahrnuje např. kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy, rekvalifikační kurzy, kurzy autoškol, ale také krátkodobá školení a přednášky (legislativní změny, povinná školení zaměstnanců atd.).⁴⁶

Výhody neformálního vzdělávání jsou:⁴⁷

- úsilí věnované učení odpovídá bezprostřednímu prostředí a je na ně zaměřené;
- nové znalosti lze dosáhnout spíše postupně než po velkých dávkách;

⁴¹ Srov.: Tureckiová, M., Veteška, J.: Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 10.

⁴² Srov.: Barták, J.: Profesionální vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, s. 7–9.

⁴³ Tureckiová, M., Veteška, J.: Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 10.

⁴⁴ Srov.: Šerák, M.: Zájmové vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 16.

⁴⁵ Srov.: Rabušicová, M., Rabušic, L.: Učíme se po celý život? 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 2008, s. 61.

⁴⁶ Srov.: Tureckiová, M., Veteška, J.: Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 11.

⁴⁷ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 465.

- vzdělávající se osoby určují to, jakým způsobem získají znalosti, které potřebují – formální vzdělávání je více „našlapané“ a konfekční;
- vzdělávající se osoby mohou snadno přenášet do praxe to, co se naučily.

„Nevýhody spočívají v tom, že:

- může to být otázka možností – někteří lidé je využijí, jiní ne;
- může být neplánované a nesoustavné, což znamená, že nemusí nutně uspokojovat potřeby vzdělávání každého jedince nebo každé organizace;
- vzdělávající se osoby si mohou prostě vybrat špatné zvyky.“⁴⁸

Tabulka č. 1 Charakteristiky formálního a neformálního vzdělávání⁴⁹

NEFORMÁLNÍ	FORMÁLNÍ
Vysoce odpovídající individuálním potřebám.	Závažné pro někoho, ne tak závažné pro jiné.
Vzdělávající se osoby se učí podle potřeby.	Všechny vzdělávající se osoby se učí totéž.
Může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi.	Může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi.
Vzdělávající se osoby rozhodují o tom, jak bude vzdělávání probíhat.	O tom, jak bude vzdělávání probíhat rozhoduje vzdělavatel.
Bezprostřední uplatnitelnost (vzdělávání typu „právě včas“ – „just in time“).	Doba uplatnitelnosti různá, často vzdálená.
Snadno přenositelné vzdělávání.	Mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti.
Odehrává se při práci.	Často se odehrává mimo pracoviště.

Informální vzdělávání (učení) je chápáno jako „proces získávání vědomostí, osvojování si dovedností a kompetencí z každodenních zkušeností a činností v práci, rodině, ve volném čase. Zahrnuje také sebevzdělávání, kdy učící se nemá možnost ověřit si nabyté znalosti (např. televizní jazykové kurzy). Na rozdíl od formálního a neformálního vzdělávání je neorganizované, zpravidla nesystematické a institucionálně nekoordinované.“⁵⁰

⁴⁸ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 465.

⁴⁹ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s.466.

⁵⁰ Rabušicová, M., Rabušic, L.: Učíme se po celý život? 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 2008, s. 77.

2.3 Vzdělávání dospělých

Jednou z nejvýznamnějších složek celoživotního učení je vzdělávání dospělých (VD)⁵¹. Lze jej chápat ve dvou rovinách:⁵²

Vzdělávací proces – VD je obecný pojem pro vzdělávání dospělé populace a zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity realizované jako řádné školské vzdělávání dospělých (získání stupně vzdělání) nebo jako další vzdělávání a vzdělávání seniorů. Proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování osob, jež ukončily školní vzdělání a přípravu na povolání a vstoupily na trh práce.

Vzdělávací systém – VD je systém institucionálně organizovaných i individuálních (sebevzdělávacích) vzdělávacích aktivit, které nahrazují, doplňují, rozšiřují, inovují, mění nebo jinak obohacují počáteční vzdělávání dospělých osob, které záměrně a intencionálně rozvíjejí své znalosti a dovednosti a postoje potřebné pro plnohodnotnou práci a plnění životních a společenských rolí.⁵³

2.4 Učící se organizace

Dalším teoretickým východiskem souvisejícím s cílem mé diplomové práce a zároveň navazujícím na předchozí pojmy je učící se organizace, učící se společnost. Senge, který vytvořil tento termín, charakterizoval učící se organizaci jako organizaci „kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně“.⁵⁴

Společensko-ekonomické změny kladou mnohem větší nároky nejen na profesní kvalifikaci každého člověka, ale i na jeho kompetentnost a všestranné plnění rolí, to jak pracovních, tak i občanských a rodinných. Zvýší se nárok na všeobecné vzdělání i na celou řadu tzv. nespecifických kompetencí. Jednou ze základních kompetencí se stává schopnost přijímat permanentní změny bez pocitu ohrožení a schopnost aktivně na ně

⁵¹ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 29.

⁵² Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 237 a srov.: Barták, J.: Profesní vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, s. 10.

⁵³ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 237 a srov.: Barták, J.: Profesní vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, s. 10.

⁵⁴ Senge, P.: The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization. London, Doubleday. cit. dle srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 450.

reagovat. Vyrůstá proto význam sebedůvěry, samostatnosti, iniciativy a tvořivosti lidí. V důsledku toho bude potřeba podpory rozvoje lidských zdrojů a především rozvoje jeho kvalifikovanosti a vzdělanosti. Rozvoj lidských zdrojů, založený na celoživotním vzdělávání a učení, bude pochopen jako nezbytný předpoklad prosperity společnosti i její sociální stability. Nové chápání postavení a významu člověka v organizaci vyžaduje změny v celé oblasti řízení, zejména v řízení personálním. Klasickou personalistiku je třeba obohatit o širší, koncepčnější a strategický pohled. Vývoj v oblasti vzdělávání se promítá i do vzdělávání podnikového, proto organizace začínají chápat význam vzdělávání pro všechny kategorie pracovníků a vzdělávání se v organizaci dostává do středu zájmu.⁵⁵

Podnikové vzdělávání (které bude nastíněno v následující kapitole) má svůj vývoj. Od vzdělávání „bílých límečků“ přes vzdělávání vybraných profesí, dále přes tzv. akční učení (vzájemné sdílení problémů a jejich společné řešení) až po systém učící se organizace, jehož základem je systém participativního řízení a permanentního vzdělávání. Argyris poznamenává „...úspěch na trhu je stále závislejší na schopnosti učit se, přestože se většina lidí učit neumí.“ Odpomoci tomu může právě učící se organizace, která vytváří most mezi teorií a praxí.⁵⁶

Podle Sengeho „už není možné spoléhat jen na nejchytřejší lidi ve vedení společnosti. Je nutné, aby se využívalo intelektuální kapacity všech, nehledě na jejich postavení v hierarchii.“⁵⁷

Pedler učící se organizaci identifikuje následovně:⁵⁸

- učící se organizace má klima, které pracovníky povzbuzuje k učení a rozvíjení svých možností, aby dělali více než je jejich povinností, vyvíjeli iniciativu, užívali a rozvíjeli svou inteligenci a realizovali se v práci;
- učící se organizace staví strategii rozvoje lidských zdrojů do středu své podnikové politiky, takže se procesy individuálního učení se a učení se organizace stávají jednou z hlavních podnikových činností;

⁵⁵ Srov.: Palán, Z.: Další vzdělávání ve světě změn. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, s. 13–28.

⁵⁶ Srov.: Palán, Z.: Další vzdělávání ve světě změn. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, s. 29.

⁵⁷ Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 77.

⁵⁸ Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T.: A manager's guide to self-development, 3rd edition. UK, McGraw-Hill: Maidenhead, 1994. cit dle: srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 413.

- uskutečňuje nepřetržitý proces přeměny organizace, která podněcuje individuální učení se;
- provádí nezbytné změny v předpokladech, cílech, normách a směřuje k novým cílům.

V této kapitole byly na základě odborné literatury definovány obecné pojmy vztahující se ke vzdělávání a rozvoji. Následující kapitola bude pojednávat o firemním vzdělávání a vysvětlí, jak se právě toto vzdělávání vztahuje k ostatním personálním činnostem.

3 Firemní vzdělávání

Cílem této diplomové práce je navrhnout systém rozvoje prodejních dovedností ve společnosti Laufer Akustika. V předchozí kapitole bylo objasněno, co je vzdělávání, rozvoj, učení, celoživotní učení a jeho etapy a formy, vzdělávání dospělých a také koncept učící se společnosti. Jak je uvedeno výše v kapitole 2.2.1 jednou z etap celoživotního učení je další vzdělávání, které je dále členěno na profesní vzdělávání a další profesní vzdělávání. Profesní vzdělávání je veškerá příprava na povolání – příprava ve školách i všechny formy vzdělávání dospělých, které jsou obsahově spjaté s výkonem povolání či zaměstnání.⁵⁹ Součástí toho je další profesní vzdělávání označující všechny formy odborného a profesního vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života. Jeho posláním je rozvíjení, posilování, znalostí a schopností vyžadovaných pro výkon určitého povolání.⁶⁰ Do tohoto druhu vzdělávání lze začlenit firemní vzdělávání, které slouží jako základní nástroj k rozvoji pracovníků ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování a nebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší efektivitě a lepší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku.⁶¹

V této kapitole budou objasněny cíle a oblasti firemního vzdělávání a popsány, jak je firemní vzdělávání chápáno ve vztahu k ostatním personálním činnostem.

⁵⁹ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 173.

⁶⁰ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 36.

⁶¹ Srov.: Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 89. a srov.: Tureckiová, M., Veteška, J.: Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 12–13.

3.1 Cíle firemního vzdělávání

Základním cílem firemního vzdělávání není pouhý rozvoj či změna způsobilostí ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností (odborná způsobilost, kvalifikace), ale především dosažení změn v myšlení /cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti. Jde o vzájemné propojení:⁶²

1. ochoty (motivace) k vynaložení určitého úsilí, nutného k tomu, aby pracovník získal nové znalosti, osvojil si a případně rozvinul dovednosti, které se následně projeví v jeho pracovním chování („chtít se učit“);
2. schopností k osvojování si nových pracovních postupů (prostřednictvím nových znalostí a dovedností), které jsou rozhodující pro úspěšnou implementaci změny, ať už se týká organizačního uspořádání, nových produktů, nových způsobů práce s lidmi, využívání nových technologií... („umět se učit“);
3. možnosti zúčastnit se firemního vzdělávání a uplatnit nové formy chování v pracovních činnostech („moci se učit“ a naučené používat).

Chce-li být organizace úspěšná a konkurence schopná je nutné investovat do vzdělávání a rozvoje pracovníků z těchto důvodů:⁶³

- zlepšuje se individuální, týmový i podnikový výkon;
- organizace je přitažlivá pro vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízí příležitosti k dalšímu vzdělávání a rozvoji;
- nabízí dodatečné nepeněžní odměny;
- rozšiřuje se okruh dovedností pracovníků (víceoborová kvalifikace);
- zvyšuje oddanost pracovníků, tím, že jsou vedeni ke ztotožňování s posláním a cíli organizace;
- pomáhá při řízení změn;
- liniové manažery vybavuje dovednostmi potřebnými k řízení a rozvíjení lidí;
- pomáhá se vytvářet pozitivní kultura v organizaci;
- zabezpečuje vyšší úroveň pro zákazníky;

⁶² Srov.: Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 92.

⁶³ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 501–502.

- minimalizují se náklady vzdělávání.

3.2 Oblasti firemního vzdělávání

V souvislosti s firemním vzděláváním je potřeba rozlišit několik oblastí, které formují pracovní schopnosti člověka v průběhu celého jeho života. Jedná se o:⁶⁴

- a) oblast všeobecného vzdělávání;
- b) oblast odborného vzdělávání (oblast kvalifikace) - základní příprava na povolání, **orientace, doškolování (prohlubování kvalifikace), přeškolení (rekvalifikace), profesní rehabilitace;**
- c) **oblast rozvoje – rozšiřování kvalifikace a formování osobnosti.**

Dle výše uvedeného členění mezi vzdělávací a rozvojové aktivity v rámci firemního vzdělávání (zvýrazněno tučně) patří oblast kvalifikace (orientace, doškolování, přeškolení, profesní rehabilitace) a oblast rozvoje.

Orientace je úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě pomocí zprostředkování všech potřebných informací, znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce.⁶⁵

Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Jedná se o jednotu aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím. Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace. V průběhu pracovní adaptace dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. V procesu sociální adaptace se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané hospodářské organizace. Pracovní i sociální adaptace se navzájem prolínají.⁶⁶

⁶⁴ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 254–255.

⁶⁵ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 256.

⁶⁶ Srov.: Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 341.

„Řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty:

- Aspekt pracovníka (rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost),
- Aspekt podniku (rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou a podnikem).“⁶⁷

Důvody pro systematické vzdělávání během adaptačního procesu:⁶⁸

- co nejrychlejší dosáhnout standardní výkonnosti,
- v prvním roce od přijetí bývá největší fluktuace, která se dá významně ovlivnit kvalitou adaptačního procesu,
- dobrý start významně určuje kvalitu výkonu.

Doškolení (prohlubování kvalifikace) je „pokračováním odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. Jde o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho současného pracovního místa, vyvolaný změnami techniky či technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení, apod.“⁶⁹

Přeškolení (rekvalifikace) je změna dosavadní kvalifikace, kterou pracovník získává nové znalosti a dovednosti, které mu umožňují nové pracovní uplatnění na trhu práce.⁷⁰ Zvláštním případem rekvalifikace je tzv. profesní rehabilitace, směřující k opětovnému pracovnímu zařazení lidí, kterým jejich současný zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání.⁷¹

Třetí oblastí formování pracovních schopností člověka je oblast rozvoje (rozšiřování kvalifikace). Je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Rozvoj je zaměřen více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci.⁷²

⁶⁷ Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 341–342.

⁶⁸ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 130.

⁶⁹ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 256.

⁷⁰ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 182.

⁷¹ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 256.

⁷² Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 257.

Výše uvedené oblasti odlišují vzdělávání podle průběhu kariéry. Pro účely této diplomové práce je nejdůležitější oblast třetí, tedy oblast rozvoje. Rozvoj jako takový je vysvětlen v kapitole 2.1., kde jsou objasněny i související pojmy jako je vzdělávání a učení. Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve firmě má velmi silné vazby k ostatním personálním činnostem, tomuto tématu bude věnována následující kapitola.

3.3 Vztah vzdělávání a rozvoje pracovníků k ostatním personálním činnostem

Kvalita firemního vzdělávání pozitivně ovlivňuje všechny ostatní personální činnosti.⁷³ Vytváření a analýza pracovních míst jsou na jedné straně podkladem pro rozpoznání potřeb vzdělávání, na druhé straně má existence vzdělávání v organizaci závažný dopad na vytváření a redesign pracovních míst či rolí.⁷⁴

Firemní vzdělávání umožňuje dosahování optimální kvalifikovanosti. Na druhé straně plánování osobního rozvoje zaručuje individuální, cílené vzdělávání.⁷⁵

Získávání pracovníků může být snazší pro organizace, které nabízejí svým pracovníkům možnosti vzdělávání. Na druhé straně např. profesně kvalifikační struktura vnějších zdrojů na trhu práce může vyvolávat potřebu vzdělávání pracovníků a formovat jeho profil.⁷⁶

Nábor a výběr nových zaměstnanců může být usnadněn dobře propracovaným systémem vzdělávání, což zvyšuje pravděpodobnost úspěchu zaměstnance na nové pozici a podávání očekávaných výkonů.⁷⁷

Hodnocení pracovníků je významným podkladem pro formulování rozvojových cílů, které se poté rozpracovávají do jednotlivých úkolů. Vzdělávání a rozvoj na druhé straně pomáhá k dosažení lepšího pracovního výkonu, tím pak pracovník dosahuje vyšších odměn.⁷⁸ Tato vzájemná provázanost hodnocení, vzdělávání a odměňování pracovníků má mimořádný význam v organizacích, které uplatňují koncepci řízení

⁷³ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 157.

⁷⁴ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 279–280.

⁷⁵ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 157.

⁷⁶ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 280.

⁷⁷ Srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 56.

⁷⁸ Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. Dotisk Praha: Grada Publishing, 2007, s. 82.

pracovního výkonu.⁷⁹ Transparentnost v pracovních povinnostech, způsobu hodnocení a následné odměňování je důležitým základem pro motivaci zaměstnanců.⁸⁰

Vzdělaný pracovník je participativní a méně problémový, což přispívá k lepším pracovním vztahům a naopak, dobré pracovní podmínky iniciují zájem pracovníků o setrvání a zvýšení kvalifikace.⁸¹

Firemní vzdělávání vede ke zvyšování uspokojení z vykonávané práce, ke ztotožňování individuálních cílů s cíli organizace, k akceleraci personálního a sociálního rozvoje pracovníků, ke zlepšování pracovního výkonu a klimatu v organizaci a ke zkvalitňování organizační kultury.⁸²

3.3.1 Proces řízení pracovního výkonu

V předchozí kapitole byly vysvětleny vzájemné vazby vzdělávání a rozvoje pracovníků a ostatních personálních činností. Bylo stručně zmíněno, co je řízení pracovního výkonu. Tato kapitola tedy vysvětlí provázanost vzdělávání a rozvoje pracovníků s hodnocením a odměňováním. Tato trojice personálních činností spolu dohromady tvoří koncepci řízení pracovního výkonu.

„Koncepce řízení pracovního výkonu integruje hodnocení, odměňování a vzdělávání a rozvoj pracovníků, je založena na principu řízení na základě smlouvy či dohody a představuje významný krok ke zvyšování účasti pracovníků na rozhodování, a tedy i k zvyšování jejich spokojenosti a loajality. To se v konečném efektu pozitivně odráží v pracovním výkonu pracovníků i v úspěšnosti malého podniku.“⁸³

„Typické rysy řízení pracovního výkonu jsou:

- jasná vazba na organizační cíle,
- provázanost s popisem pracovního místa,
- přísný a objektivní proces hodnocení,
- důraz na individuální rozvojové plány,
- permanentní hodnocení,

⁷⁹ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 280.

⁸⁰ Srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 56.

⁸¹ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 158.

⁸² Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 281.

⁸³ Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 24.

- vazba hodnocení na mzdu.⁸⁴

Podle Armstronga je řízení pracovního výkonu založeno na filozofii, která zdůrazňuje:⁸⁵

- trvalé zlepšování výkonu,
- nepřetržitý rozvoj dovedností a schopností,
- význam učení probíhajícího v organizaci,
- vede k integraci učení a práce.

Armstrong dále definuje řízení pracovního výkonu jako „systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalosti a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností. Jsou to procesy pro vytvoření sdíleného, společného chápání toho, čeho má být dosaženo, a pro řízení a rozvíjení lidí způsobem zvyšujícím pravděpodobnost, že toho v kratší či delší době bude dosaženo. Orientuje lidi na to, aby dělali správně věci tím, že vyjasňuje jejich cíle. Je to záležitost liniových manažerů.“⁸⁶

Dle Bartoňkové se jedná o přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo častěji písemné smlouvy mezi liniovým manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Týká se zejména individuálního výkonu a rozvoje, ale může se uplatnit i v případě týmů či útvarů.⁸⁷

Proces řízení pracovního výkonu se skládá z následujících kroků:⁸⁸

1. Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu, která definuje cíle a normy, tedy co se od pracovníka očekává a jak může být nápomocen nadřízený. Dále dohoda zahrnuje, jak se bude pracovní výkon posuzovat, jaké schopnosti jsou k efektivnímu plnění úkolů potřebné, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků.
2. Zpracování plánu výkonu a rozvoje pracovníka. Plán konkretizuje dohodu či smlouvu o potřebách pracovního výkonu a rozvoje pracovníka.

⁸⁴ Hook, C., Foot, M.: Personalistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, s. 251.

⁸⁵ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. s. 439. cit dle: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání, studijní text pro kombinované studium. 1. vyd. Olomouc: UPOL, Filozofická fakulta, 2007, s. 26.

⁸⁶ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 413.

⁸⁷ Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání, studijní text pro kombinované studium. 1. vyd. Olomouc: UPOL, Filozofická fakulta, 2007, s. 26.

⁸⁸ Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 133.

3. Řízení pracovního výkonu během období. Jde o nepřetržitý proces poskytování zpětné vazby na pracovní výkon pracovníka, jeho neformální hodnocení a řešení problémů pracovního výkonu.
4. Závěrečné hodnocení pracovního výkonu pracovníka, tedy formální hodnocení pracovníka za uplynulé období a revize, popřípadě vytvoření nové dohody či smlouvy a plánu výkonu a rozvoje pracovníka.

Součástí koncepce řízení pracovního výkonu je neustálý rozvoj a vzdělávání pracovníků. Aby rozvoj a vzdělávání ve firmě čili firemní vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie.⁸⁹ Systematické vzdělávání bude implementováno i ve společnosti Laufer Akustika. Nejdříve je tedy nezbytné vysvětlit jeho teoretická východiska, o kterých pojedná následující kapitola.

⁸⁹ Srov.: Kucharčíková, A., Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 64.

4 Systematické vzdělávání

Cílem této diplomové práce je navrhnout systém rozvoje prodejních dovedností. Rozvojové a vzdělávací aktivity v organizaci musí být plně efektivní a účinné, proto by měly být uspořádány organizovaně, tedy systematicky. Dle Hroníka se systematický přístup snaží vnést do systému vzdělávání a rozvoje větší přehlednost a pořádek.⁹⁰ Koubek tento druh vzdělávání považuje za neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání a sledující cíle strategie vzdělávání.⁹¹

Podle Košťana, Šuleře a Bělohlávka cílem tohoto druhu vzdělávání je rozvoj kompetencí pracovníka, zlepšení jeho výkonnosti, vyvolání trvalých změn ve znalostech, dovednostech a postojích. Aby tyto změny byly úspěšné je nutné postupovat systematicky a tedy v neustále opakujících se cyklech, které jsou vyústěny ve čtyřech fázích: analýza vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávací aktivity, realizace vzdělávací aktivity a vyhodnocení vzdělávací aktivity.⁹²

Hroník vysvětluje, že toto rozfázování je možno nalézt u mnoha autorů, ale také řada firem postupuje podle těchto opakujících se cyklů. Můžeme tedy říci, že systematické vzdělávání je všeobecně přijímáno.⁹³

Systematické vzdělávání může být také rozlišeno na přípravnou fázi, fázi rozvoje a fázi zdokonalování, při čemž přípravná fáze by se dala považovat za analýzu vzdělávacích potřeb. Požadovaná pracovní výkonnost je srovnávána se současnou výkonností, zjišťují se nedostatky, které se dále analyzují, jestli je lze eliminovat vzděláváním nebo alespoň jejich část. Poté je možné stanovit vzdělávací cíle. Fáze rozvoje nám řekne, jakým způsobem bude vzdělávání probíhat. Zpracovávají se jednotlivé etapy vzdělávací aktivity a výstupy ve formě pracovních úkolů, náplně a pořadí jednotlivých učebních hodin. Ve fázi zdokonalování je hodnocena každá část vzdělávací aktivity vzhledem k cílům vzdělávání, při čemž se zjišťuje, kde je možné provést zlepšení.⁹⁴

⁹⁰ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 127.

⁹¹ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 259.

⁹² Srov.: Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s. 378.

⁹³ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 133.

⁹⁴ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 131.

V této diplomové práci bude systematické vzdělávání členěno na fázi analýzy vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávací aktivity, realizace a vyhodnocení, při čemž pro naplnění cíle této práce je nejdůležitější fází analýza, plánování a vyhodnocení. Následující kapitola objasní, co se rozumí pod pojmem potřeba, co je analýza vzdělávacích potřeb, jaké jsou její zdroje, cíle a metody.

4.1 Analýza vzdělávacích potřeb

Z výše uvedeného vyplývá, že celý cyklus systematického vzdělávání začíná analýzou vzdělávacích potřeb. Tato kapitola tedy vysvětlí, co se rozumí potřebou obecně, analýzou vzdělávacích potřeb, jaké existují zdroje a metody analýzy.

Potřeba je Provasníkem považována za základní motiv.⁹⁵ Motiv Štěpaník a Kohoutek definují jako pohnutku chování, tedy jednání směřující k uspokojení potřeby.⁹⁶ Potřebu lze tedy chápat jako prožívané nebo pociťované nedostatky něčeho subjektivně důležitého pro člověka. Prostřednictvím konkrétní činnosti je pak usilováno o odstranění či překonání pocitu nedostatku, o uspokojení specifické potřeby.⁹⁷

Podle Palána vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav (uvědomovaný či neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických) nebo společenských funkcí. Jedná se tedy o interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti. Vznikají z tendence člověka dosáhnout rovnováhy mezi svými možnostmi a možným sociálním a pracovním uplatněním. Jsou ovlivňovány trhem práce, ale i vlivy osobnostními a společenskými.⁹⁸

Koubek vzdělávací potřebu definuje jako disproporci mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co vyžaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn.⁹⁹

Armstrong dodává, že soustřeďovat analýzu potřeb vzdělávání pouze na definování rozdílu mezi tím, co lidé znají a mohou dělat a tím, co by měli znát a být schopni dělat je značně omezený modul. Jinými slovy, dávat do pořádku pouze to, co bylo špatné je nedostačující, protože vzdělávání je mnohem více. Mělo by se zabývat rozpoznáváním

⁹⁵ Srov.: Provasník, V. a kol.: Psychologie pro ekonomy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 91.

⁹⁶ Srov.: Kohoutek, R., Štěpaník, J.: Psychologie práce a řízení. Brno: Akademické nakladatelství, 1999, s. 108.

⁹⁷ Srov.: Provasník, V. a kol.: Psychologie pro ekonomy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 90–91.

⁹⁸ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 234.

⁹⁹ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 261.

a uspokojováním potřeb rozvoje a přípravou lidí na to, aby byli schopni a ochotni brát na sebe další povinnosti, odpovědnosti a pravomoce, aby zvyšovali své všestranné schopnosti a byli připraveni na nové požadavky práce.¹⁰⁰

Celý proces identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje začíná neformálním zjištěním určitého nedostatku. Tento nedostatek nemusí být velký. Příkladem může být například hrubé chování k zákazníkům. Po objevení tohoto nedostatku se bude zjišťovat, zda je rozhodující pro efektivní výkonnost organizace. Vedení rozvoje lidských zdrojů neboli manažeři vzdělávání a rozvoje musí znát strategickou orientaci firmy, její cíle, plány, zavádění nových výrobků, změny v technologii, postupy a pravidla. Řízení lidských zdrojů musí být tedy velmi úzce propojeno s podnikovými strategiemi a cíli. Strategie vzdělávání a rozvoje musí zajistit dosažení těchto cílů. Dále je nutné do procesu identifikace potřeb zahrnout nadřízené pracovníky, kteří mají na celém procesu a jeho výsledcích zájem. Spolupráce, komunikace a důvěra jsou rozhodujícími faktory úspěchu. Účast všech zainteresovaných osob v této fázi by měla zajistit, že sběr dat povede k přesným informacím a že je velký předpoklad úspěchu celého programu. Posledním krokem identifikace potřeb je dokumentování výše zmíněného nedostatku prostřednictvím informací získaných z různých zdrojů, mezi které patří organizace, pracovní místo a pracovník.¹⁰¹

4.1.1 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb

Ve firemním prostředí se analyzuje širší nebo užší škála údajů, získaných jak z běžného podnikového informačního systému, tak ze zvláštních šetření.¹⁰²

Jak je uvedeno výše, jedná se o tři skupiny údajů:¹⁰³

- Analýza organizace představující studium celé organizace: strategie (poslání, cíle, konkurenční výhody), prostředí (legislativa, technologie, demografie, ekonomika, aj.), alokace zdrojů (materiální zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje), kultura (firemní komunikace, postoje zaměstnanců k práci, nadřízeným, firemním cílům, pravidlům, aj.).

¹⁰⁰ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 503.

¹⁰¹ Srov.: Belcourt, M., Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 37–39.

¹⁰² Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání, studijní text pro kombinované studium. 1. vyd. Olomouc: UPOL, Filozofická fakulta, 2007, s. 51.

¹⁰³ Srov.: Belcourt, M., Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 39–45.

- Analýza pracovního místa obsahuje popisy a specifikace pracovních míst, identifikace cílových prací manažery, rozhovory s pracovníky o důležitosti jednotlivých úkolů, skupinové rozhovory, požadavky manažerů na vzdělávání, podrobnosti o relevantních znalostech, dovednostech a schopnostech potřebných pro výkon určité práce, aj.
- Personální analýza, kde těžištěm je osoba, která práci vykonává. Posuzují se kompetence jednotlivých zaměstnanců, absolvování vzdělávacích programů, jejich záznamy z hodnocení pracovního výkonu. Výkon zaměstnance může být porovnáván s průmyslovými normami nebo s výkonem jiných pracovníků.

Podle Armstronga by vzdělávací potřeby měly být analyzovány u organizace jako celku, tedy jako podnikové potřeby; dále u útvarů a týmů jako skupinové potřeby a nakonec u jednotlivých pracovníků jako individuální potřeby. Propojení těchto tří oblastí umožňuje, že analýza podnikových potřeb odhalí potřeby útvarové a ta pak odhalí potřebu vzdělávání u jednotlivých pracovníků. Tento proces probíhá i obráceně. To znamená, že analýza potřeb u jednotlivců odhalí potřebu společnou, atd.¹⁰⁴

Prokopenko a Kubr rozdělují potřeby obdobně jako Armstrong. U individuální úrovně však kladou důraz na hodnocení individuálních potřeb, které umožňuje „šití vzdělávání na míru“, plně ho přizpůsobit potřebám jednotlivce a sledovat cíle, za něž se jednatel bude cítit odpovědný.¹⁰⁵

4.1.2 Metody analýzy vzdělávacích potřeb

V předchozí kapitole byly objasněny zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb. K získání informací z těchto zdrojů se používá řada metod, které je třeba kombinovat. „Je velice riskantní činit rozhodnutí na základě informací, shromážděných a analyzovaných pouze jednou metodou.“¹⁰⁶ Použití kombinovaných metod pomůže rozlišovat mezi domnělými potřebami (jaké kurzy si zaměstnanci myslí, že potřebují), požadovanými kurzy (co manažeri požadují) a normativními potřebami (výcvik potřebný k tomu, aby se vyhovělo průmyslovým normám).¹⁰⁷

¹⁰⁴ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 503.

¹⁰⁵ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 102.

¹⁰⁶ Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 121.

¹⁰⁷ Srov.: Belcourt, M., Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 51.

Hroník identifikuje vzdělávací potřeby pomocí individuálních potřeb a potřeb organizace. Individuální rozvojové a vzdělávací potřeby podle tohoto autora je možné identifikovat pomocí všech metod hodnocení pracovníků. Patří sem např. sebehodnocení, identifikace rozvojových potřeb nadřízeným, Development Centre, rozvojový plán, 360° zpětná vazba, aj.¹⁰⁸

Metody hodnocení je možné rozlišit následovně:¹⁰⁹

- Metody zaměřené na minulost orientující se na to, co se již stalo.
- Metody zaměřené na přítomnost zhodnocující aktuální situaci.
- Metody zaměřené na budoucnost orientující se k určité předpovědi toho, co se může stát.

Tyto tři body Hroník slučuje do následující tabulky nazvané *Matice metod hodnocení* (tabulka č. 2)¹¹⁰

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment centre Development centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Při identifikaci potřeb organizace je nezbytné zamyslet se nad tím, kde firma je a kam směřuje, tedy nad strategiemi a také nad tím, jaké má lidi a jaké potřebuje, aby došlo k naplnění obchodní strategie. Mezi tyto metody patří benchmarking a Development Centre.¹¹¹

Koubek uvádí, že důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání jsou materiály pravidelného hodnocení pracovního výkonu. Koncepce řízení pracovního výkonu, která je popsána v kapitole 3.3.1, prohlubuje vazbu mezi pracovním výkonem

¹⁰⁸ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 135–142.

¹⁰⁹ Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. Dotisk Praha: Grada Publishing, 2007, s. 54.

¹¹⁰ Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. Dotisk Praha: Grada Publishing, 2007, s. 54.

¹¹¹ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 140–142.

a vzděláváním tím, že dohoda o pracovním výkonu obsahuje nejen dohodu o následných pracovních úkolech, ale i dohodu o budoucím vzdělávání a rozvoji. Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje je tedy záležitostí pravidelného hodnocení pracovníků, na které se podílejí jak bezprostřední nadřízený, tak pracovník sám.¹¹² Armstrong v této souvislosti hovoří o identifikování potřeb vzdělávání pro potřeby soustavného, trvalého rozvoje nebo pro potřeby konkrétního zlepšení pracovního výkonu.¹¹³

Literatura nabízí mnoho metod analýzy vzdělávacích potřeb. Belcourtová a Wright uvádějí devět základních hodnotících metod. Jedná se o sledování, dotazníky, konzultace, tisková média, rozhovory, rozhovory ve skupině, testy, záznamy a pracovní vzorky.¹¹⁴

Kromě těchto základních metod a metod uvedených podle Hroníka (tabulka č.2), uvedu ještě několik dalších zajímavých metod analýzy vzdělávacích potřeb zmíněných Prokopenkem a Kubrem. První skupinou jsou individuální techniky, do kterých kromě pozorování, rozhovoru, dotazníku a sebehodnocení náleží také testy a zkoušky, kritické události, řízení prostřednictvím cílů, plánování kariéry, atd. Další skupinou metod podle těchto autorů jsou skupinové metody, do kterých patří porady týmů, skupinové porady a diskuse, hraní rolí, aj. Poslední skupinou jsou metody na úrovni organizace, která zahrnuje analýzu evidence a zpráv, analýzu budoucích trendů a možností, mezipodnikové srovnávání, benchmarking, diagnóza podniku, organizační rozvoj, atd.¹¹⁵

Analýza vzdělávacích potřeb neboli proces získávání a rozbor informací, je nezbytnou součástí pro určení parametrů firemního vzdělávání.¹¹⁶ Pro její dokonalost a přesnost je nutné věnovat jí patřičný čas, náklady a preciznost, neboť čím přesněji a spolehlivěji bude tato analýza provedená, tím efektivnější a přínosnější budou její následné kroky, kterými jsou plánování a realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit.

¹¹² Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 263–264.

¹¹³ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 504.

¹¹⁴ Steadham. cit dle: srov.: Belcourt, M., Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 52–54.

¹¹⁵ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 111–121.

¹¹⁶ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 14.

4.2 Plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků

Na fázi identifikace vzdělávacích potřeb navazuje další fáze vzdělávacího cyklu, a sice plánování vzdělávání pracovníků. Tato fáze začíná stanovením priorit procesu firemního vzdělávání, které souvisejí s celkovou firemní strategií a se strategií a politikou vzdělávání.¹¹⁷

Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a rozvoje. Všechny tyto návrhy se upřesňují až do definitivní podoby programu a rozpočtu. Program se pak dále specifikuje, vymezují se předměty vzdělávání, stanovují se počty a kategorie pracovníků, metody, prostředky a časový plán vzdělávání. Na výběru pracovníků spolupracují i liniový manažeři.¹¹⁸ Liniový manažeři hrají klíčovou roli v plánování vzdělávání tím, že posuzují pracovní výkon a rozvoj, dosahují se svými podřízenými dohod týkajících se smluv o vzdělávání a plánů osobního rozvoje. Tyto plány jim pomáhají realizovat nabízením příležitostí k učení a vzdělávání.¹¹⁹

Ve správně vypracovaném plánu vzdělávací aktivity by měly být zahrnuty tyto části:

- **Cíle vzdělávací aktivity** určují, co bude účastník schopen na konci této aktivity dělat.¹²⁰
- **Obsah** je determinován analýzou vzdělávacích potřeb a vyhodnocením toho, co by mělo být provedeno pro dosažení stanovených cílů.¹²¹
- **Časový plán** vzdělávacího programu závisí na jeho obsahu. Je potřeba zvážit, jak lze různými metodami vzdělávání urychlit (např. pomocí počítačů) nebo naopak umožnit vzdělávajícím se více času, aby se učili např. objevováním.¹²²
- **Sestavení učebních osnov** zahrnuje výběr, zpracování, stanovení pořadí a kontrolu jednotlivých lekcí tak, aby byly splněny stanovené programové cíle. Lekce jsou vybírány podle určitých kritérií, a sice: co musí účastník znát, co by měl znát a co by mohl znát.¹²³

¹¹⁷ Srov.: Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 101.

¹¹⁸ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 264.

¹¹⁹ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 506.

¹²⁰ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 219.

¹²¹ Srov.: Armstrong, M.: Personální management. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2000, s. 543.

¹²² Srov.: Armstrong, M.: Personální management. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2000, s. 543.

¹²³ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 137–138.

- **Cílová skupina** tvořená jednotlivými pracovníky, skupinami pracovníků vybraných podle předem určených kritérií,¹²⁴ např. podle intelektuální způsobilosti, motivaci k učení, předchozích znalostech nebo odbornostech v oblasti vzdělávání.¹²⁵
- **Zajištění vzdělavatelů** z interních zdrojů, z externích zdrojů nebo kombinací těchto dvou alternativ.¹²⁶
- **Místo**, kde se bude vzdělávací akce uskutečňovat, může být v podniku, při výkonu práce (na pracovišti); v podniku, mimo výkon práce (mimo pracoviště) nebo externě, mimo podnik (např. vzdělávací instituce).¹²⁷
- **Způsob vzdělávací akce** je určen místem, metodami vzdělávání, didaktickými pomůckami, učebními texty, režimem vzdělávání, atd.¹²⁸
- **Rozpočtová stránka plánu** určuje cenu a náklady.¹²⁹
- **Hodnocení vzdělávacího programu** zjišťuje, zda účastník dosáhl stanovených cílů programu a odhaluje oblasti, ve kterých musí dojít k revizi programu.¹³⁰

Je nutné každý program vzdělávání a rozvoje vytvářet individuálně a jeho podobu je třeba neustále rozvíjet v případě, že se objeví nové vzdělávací potřeby nebo pokud výsledek z hodnocení vzdělávacího programu signalizuje nezbytnost změn.¹³¹

Jak je uvedeno výše a současně vyplývá i z názvu této fáze systematického vzdělávání a rozvoje, stěžejním bodem je tvorba plánu vzdělávací aktivity, který se skládá z celého výčtu činností. Za jedny z nejdůležitějších považují stanovení cílů a volbu vzdělávacích metod, z toho důvodu jim budou věnovány následující dvě podkapitoly.

4.2.1 Cíle vzdělávací a rozvojové aktivity

Cíle vzdělávacího procesu zahrnují potřeby zjištěné ve fázi analýzy vzdělávacích potřeb.¹³² Formulace cílů spočívá ve schopnosti transformovat údaje z analýzy potřeb do výstupů výkonu. Je zde nutné uvést cíle výuky, které pak musí být převedeny na

¹²⁴ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 265.

¹²⁵ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 133.

¹²⁶ Srov.: Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 102.

¹²⁷ Srov.: Armstrong, M.: Personální management. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2000, s. 543.

¹²⁸ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 265.

¹²⁹ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 265.

¹³⁰ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 143.

¹³¹ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 505.

¹³² Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 143.

pozorovatelné a měřitelné položky, musí být jasné, dostatečně obsáhlé, dosažitelné a měly by adekvátně odrážet obsah kurzu. Účastníci kurzu by měli být s cíli výuky podrobně seznámeni.¹³³ Jinými slovy, cíle ve vzdělávacím procesu vyjadřují, co je třeba účastníky naučit, jaké vědomosti, dovednosti či návyky by si měli osvojit a na jaké úrovni. Určují k čemu má vzdělávací a rozvojová aktivita směřovat. Hlavní vzdělávací cíl se uskutečňuje prostřednictvím dílčích vzdělávacích cílů.¹³⁴

Cíle vzdělávací aktivity je třeba pečlivě zvážit a definovat je v podobě „kritérií chování“, tj. norem nebo změn pracovního chování, kterých musí být dosaženo, aby bylo vzdělávání považováno za úspěšné. Je třeba definovat konečné chování, tzn., co by měl absolvent vzdělávací akce být schopen dělat, až se vrátí na pracoviště.¹³⁵

Tvorba vzdělávací a rozvojové aktivity by měla překlenout výkonnostní mezeru mezi reálným a požadovaným stavem. Tuto výkonnostní mezeru lze formulovat jako komplex potřebných znalostí, dovedností a postojů, které má jedinec získat k dosažení požadované úrovně výkonnosti neboli k dosažení výkonnostního cíle.¹³⁶ Cíle mají několik úrovní:¹³⁷

- Výkonnostní cíle mívají spíše podobu vize. Jedná se o předpokládaný cíl, kterého by měli účastníci dosáhnout na základě získaných vědomostí a dovedností, ovšem v budoucnu.
- Učební cíl (studijní cíl) se váže na konkrétní vzdělávací akci, definuje to, čeho by měli být účastníci schopni po skončení akce dosáhnout. Jedná se o konkrétní vědomosti, dovednosti a způsoby chování, které by po skončení akce měli účastníci skutečně ovládat.
- Umožňující cíl (dílčí cíl) váže se opět na konkrétní vzdělávací akci a dosažení cíle této úrovně umožňuje účastníkovi dosáhnout i učebního cíle a následně výkonnostního cíle.

Prokopenko a Kubr rozdělují cíle do kategorie programových cílů a kategorie cílů lekce. První kategorie zahrnuje cíle celé vzdělávací aktivity, které se úzce vážou k potřebám, vyplývajícím z analýzy potřeb. Cíle lekce zahrnují vzdělávací cíle

¹³³ Srov.: Belcourt, M., Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 62–63.

¹³⁴ Srov.: Barták, J.: Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 17.

¹³⁵ Srov.: Armstrong, M.: Personální management. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2000, s. 542.

¹³⁶ Srov.: Prášilová, M.: Tvorba vzdělávacího programu. 1. vyd. Praha: Triton, 2006, s. 76.

¹³⁷ Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání, studijní text pro kombinované studium. 1. vyd. Olomouc: UPOL, Filozofická fakulta, 2007, s. 70.

jednotlivých vzdělávacích lekcí, při čemž se předpokládá, že pokud bylo dosaženo cílů všech jednotlivých lekcí, bylo dosaženo i cílů programových. Pokud se jedná o dlouhodobý vzdělávací program je možné setkat se také se třetí kategorií cílů – s cíli dílčími, v případě, že je program členěn do jednotlivých tématických úseků, před následným členěním do jednotlivých lekcí.¹³⁸

Je třeba rozlišovat mezi cílem a záměrem. Záměr vyjadřuje, co chce lektor v průběhu akce dělat, proč bude probíráno určité téma. Cíle říkají, co budou účastníci po skončení akce schopni dělat. Při stanovování cílů je potřeba brát v úvahu jejich reálný počet, protože zatížení účastníků velkým počtem cílů může způsobit více škody než užitku.¹³⁹ „Záměr se obvykle týká lektora a cíle se týkají účastníka.“¹⁴⁰

Vzdělávací cíle by měly být SMART, tedy stretching (náročný), measurable (měřitelný), agreed (dohodnutý), realistic/relevant (realistický a důležitý), time related (časově přiměřený).¹⁴¹ Měly by tedy:¹⁴²

- být specifikované vzhledem k vymezeným potřebám,
- vycházet z požadovaných výkonových standardů na daném pracovišti,
- vyjadřovat, za jakých podmínek a v jakém čase je lze vyhodnocovat,
- umožňovat hodnocení individuálních studijních výsledků a hodnocení vzdělávací nebo rozvojové aktivity,
- poskytovat manažerům vzdělávání, organizátorům, tvůrcům vzdělávací aktivity, lektorům a účastníkům informace, kam ve vzdělávání směřovat.

Při projektování vzdělávací akce lze cíle rozdělit do třech domén (Bloom): kognitivní (znalosti), emoční (postoje) a psychomotorické (dovednosti). Každá z těchto domén obsahuje hierarchický seznam chování s tím, že každý následující druh chování je obtížnější a závisí na naučení předcházejícího chování.¹⁴³ „Jde tedy

¹³⁸ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 135.

¹³⁹ Srov.: Kucharčíková, A., Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 83–84.

¹⁴⁰ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 136.

¹⁴¹ Srov.: Armstrong, M.: Personální management. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2000, s. 243.

¹⁴² Srov.: Barták, J.: Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 17–18.

¹⁴³ Srov.: Belcourt, M., Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 65.

o metodologickou zásadu, raženou již J.A.Komenským: od jednoduchého k složitému, od snadného k obtížnému, od konkrétního k abstraktnímu.“¹⁴⁴

4.2.2 Metody a formy vzdělávání a rozvoje

Kromě cílů je v průběhu plánování vzdělávací akce rovněž nutné zvolit formy a metody vzdělávání.

Mezi základní formy firemního vzdělávání patří:¹⁴⁵

- Přímá výuka – vyznačuje se přímým, osobním kontaktem lektora s účastníkem.
- Kombinovaná výuka – snaží zvýšit podíl individuálního studia na celkovém objemu vzdělávání.
- Distanční vzdělávání – jedná se o korespondenční vzdělávání, v němž je účastník odloučen od svého lektora. Patří sem i elektronická podoba vzdělávání, tj. e-learning.
- Terénní vzdělávání – zahrnuje všechny prvky předchozích forem, ale ve specifických podmínkách, převážně mimo standardní vzdělávací zařízení a instituce, v terénu.

Metody jsou považovány za jednu z nejdůležitějších součástí plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Podle Palána je metoda základní didaktický pojem, způsob záměrného uspořádání činností a opatření pro zajištění realizace vzdělávacího procesu a jeho účinnosti směrem ke vzdělávanému, tak, aby se co nejefektivněji dosáhlo vzdělávacích cílů.¹⁴⁶

Také Mužík vysvětluje, že „didaktická metoda 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“.¹⁴⁷

Hroník se zamýšlí, že při jasné formulaci cíle, zaměření programu a stanovení celkového konceptu vzdělávání a rozvoje je možné začít s výběrem metod. Výběr metod není náhodný. Je důležité, aby pokrýval co nejširší spektrum a přitom program působil koncentrovaně. Jedna nebo dvě metody působí monotónně a oslabuje

¹⁴⁴ Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 26.

¹⁴⁵ Srov.: Mužík, J.: Didaktika profesního vzdělávání dospělých. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 85–103.

¹⁴⁶ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 118.

¹⁴⁷ Mužík, J.: Didaktika profesního vzdělávání dospělých. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 115.

účinnost.¹⁴⁸ Také Armstrong upozorňuje, že jen jedna metoda nestačí. Lepší výsledky přinese jejich kombinace. Metody by měly být voleny tak, aby upoutaly zájem vzdělávajících se osob. Čím složitější budou dovednosti, kterými musí vzdělávající se disponovat, tím aktivnější by měly být metody vzdělávání.¹⁴⁹

Jak je vysvětleno výše, existují tři místa, kde je možné realizovat vzdělávání.¹⁵⁰

- ❖ V podniku, při výkonu práce (na pracovišti) – jedná se o individuální nebo skupinové pověření úkolem, přidělení projektu, o vyučování nebo koučování manažery nebo jinými školiteli. Jedinci pracují a současně rozvíjejí svou odbornost. Tomuto místu odpovídá používání skupiny metod vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti). Zahrnují demonstrování, koučování, mentoring, rotaci práce, atd.
- ❖ V podniku, mimo výkon práce (mimo pracoviště) – může se odehrávat v kurzech nebo ve vzdělávacích zařízeních. Umožňuje získat pokročilejší manuální či administrativní dovednosti, dovednosti v oblasti služeb zákazníkům či prodeje, atd., pomáhá zvyšovat identifikaci školeného s podnikem. Jsou zde zahrnuty metody jako je např. instruktáž, učení se akcí, pověření úkolem, projekty, vzdělávání pomocí počítačů, aj.
- ❖ Externí vzdělávání (vzdělávání mimo podnik) – je užitečné pro rozvoj znalostí a dovedností manažerů a týmových vedoucích, také pro rozvoj technických a sociálních znalostí a dovedností vysoce specializovaných znalostí nebo pokročilejších dovedností, probíhá ve formálních vzdělávacích kurzech ve vzdělávacích zařízeních. Patří se přednášky, debaty, diskuse, případové studie, hraní rolí, simulace, skupinová cvičení, team building, distanční vzdělávání, semináře, apod.

Koubek rozděluje metody pouze do dvou velkých skupin:¹⁵¹

- Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce považuje za vhodnější pro vzdělávání dělníků. Zařazuje sem instruktáž při výkonu práce, koučování, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady.

¹⁴⁸ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 150.

¹⁴⁹ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 464.

¹⁵⁰ Srov.: Armstrong, M.: Personální management. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2000, s. 543–546.

¹⁵¹ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 265–273.

- Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště pokládá za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Patří sem přednáška, přednáška s diskusí, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, Assessment centre, Outdoor training a vzdělávání pomocí počítačů.

Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště může být zahrnuto samostatné vzdělávání na základě doporučené literatury či také samostudium doporučené literatury zabezpečované organizací. Toto vzdělávání bývá ve skutečnosti obsaženo v řadě metod vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště.¹⁵² Jedná se o proces, ve kterém se ztotožňují v jedné a téže osobě dva hlavní činitelé výukového procesu, a to účastník a lektor.¹⁵³ Jednotlivec si vyhledává nutné zdroje, zapojuje se do procesu učení a tím si zvyšují svůj profesní a osobní růst.¹⁵⁴ Výhodou pro organizaci je, že šetří pracovní dobu a pracovníkovi umožňuje vzdělávat se vlastním tempem. Nevýhodou je, že nemá kontrolu nad vzdělávacími aktivitami pracovníka a nevýhodou pro pracovníka je, že se musí vzdělávání, které je vyžadováno zaměstnavatelem, věnovat ve svém volném čase.¹⁵⁵

Mužík předkládá hlavní kritéria volby metod:¹⁵⁶

- Charakter učebních cílů – usiluje se o čisté vědomosti nebo o jejich aplikaci v konkrétní situaci?
- Charakter obsahu výuky – nakolik učební látka dovolí uplatnit participativní didaktické metody?
- Charakter didaktické formy – přímá výuka, přímý kontakt lektora s účastníkem umožňuje použít širší paletu metod než např. korespondenční forma.
- Předběžné znalosti a složení účastníků vzdělávací akce – jsou např. připraveni k výuce ve skupinách?
- Stupeň aktivizace účastníků – jakou aktivizaci umožňuje určitá metoda, jaká aktivizace je nutná?
- Fáze učebního procesu – vstup, prezentace, použití.
- Rytmus – účelné a pestré pořadí metod.

¹⁵² Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 273.

¹⁵³ Srov.: Mužík, J.: Didaktika profesního vzdělávání dospělých. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 112.

¹⁵⁴ Srov.: Belcourt, M., Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 77.

¹⁵⁵ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 273.

¹⁵⁶ Srov.: Mužík, J.: Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998, s. 169.

- Rámcové podmínky – je dostatek času na náročné metody? Kolik je účastníků? Jaký prostor je k dispozici?
- Celková didaktická připravenost a schopnost lektora – zkušenější lektor je metodicky bohatší.

Palán člení vzdělávací metody podle způsobu interakce:¹⁵⁷

- Monologické – předávání informací lektorem (např. přednáška).
- Dialogické – výměna informací mezi dvěma a více účastníky (diskuse, rozhovor, dramatizace).
- Problémové – situační (případové studie), inscenační (hraní rolí), ekonomické (podnikatelské hry).
- Praktické – nácvik a výcvik zručností, pokusy, laboratorní činnosti, simulátory, trenažéry.

Další Palánovo členění metod podle fází vzdělávacího procesu je následující:¹⁵⁸

- Metody přípravy účastníků na aktivní osvojování učiva (metody motivační).
- Metody založené na přímém poznávání skutečnosti (metody předvádění, metody pozorování, metoda objevování).
- Metody založené na zprostředkovaném poznání skutečnosti (metody slovního projevu).
- Metody upevňování a prohlubování osvojených vědomostí, dovedností a návyků (metody samostatné práce s odbornou literaturou, metoda cvičení, metoda opakování).
- Metody kontroly, hodnocení a klasifikace osvojených vědomostí, dovedností a návyků (metody zběžné kontroly, metody systematické a komplexní kontroly, aj.).

Mužík rozděluje metody na:¹⁵⁹

- Teoretické – spočívají ve verbálním projevu lektora, v jeho monologu. Aktivita účastníka je velmi omezená.
- Teoreticko-praktické – cílem je hovořit o problémech, diskutovat, vést účastníka k přímému jednání, řešení a rozhodování.

¹⁵⁷ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 118.

¹⁵⁸ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 118–119.

¹⁵⁹ Srov.: Mužík, J.: Didaktika profesního vzdělávání dospělých. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 116–117.

- Praktické – jsou založené na vzdělanostní a znalostní základně a sledují rozvoj nových individuálních hodnot, dovedností a pracovních návyků. Odehrávají se přímo v praxi.

Tabulka č. 3 Rozdělení didaktických metod¹⁶⁰

TEORETICKÉ	TEORETICKO-PRAKTICKÉ	PRAKTICKÉ
Přednáška, přednáška s diskusí, cvičení, seminář	Diskusní metody (např. řízená diskuse, panelová diskuse), problémové metody (případové studie, hraní rolí, manažerské hry), programovaná výuka, diagnostické a klasifikační metody, projektové metody	Instruktaž, koučování, asistování, rotace práce, stáž, exkurse
V učebně	V učebně	Na pracovním místě

Rozvojové a vzdělávací aktivity potřebují mít svůj rytmus. Ten je dán jednak střídáním různých aktivit a jednak jejich harmonogramem. Při plánování vzdělávací aktivity je potřeba respektovat řadu zákonitostí učení a pracovní křivku. Zvláště po obědě by měly být zařazeny takové aktivity, které účastníky zavedou do akce. Takovými jsou například modelové situace a případové studie.¹⁶¹

Z výše uvedeného vyplývá, že existuje celá řada vzdělávacích metod a jejich členění. Účelem této práce však není detailně popsat všechny existující metody, ale poskytnout základ pro pochopení plánování vzdělávacích aktivit. O některých metodách, které budou použity v návrhu systému rozvoje prodejních dovedností, bude podrobněji pojednáno v poslední kapitole „Implementace rozvoje prodejních dovedností ve firmě Laufer Akustika“.

Nyní bude představena třetí fáze systematického vzdělávacího cyklu, kterou je realizace vzdělávací aktivity.

¹⁶⁰ Srov.: Mužík, J.: Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998, s. 151.

¹⁶¹ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 156.

4.3 Realizace vzdělávání a rozvoje pracovníků

Realizací vrcholí cyklus vzdělávání. O úspěšnosti vzdělávací aktivity se rozhoduje již v první fázi cyklu, tedy ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb, ale i zde je možné pokazit úsilí vložené v předchozích fázích.¹⁶²

Tureckiová objasňuje, že do této fáze je zjištěno:¹⁶³

- jaké vzdělávací potřeby budou upřednostněny (klíčové znalosti a dovednosti vyplývající ze strategického záměru),
- které skupiny zaměstnanců budou vzdělávány přednostně,
- jaký typ vzdělávání bude použit,
- jakými formami a metodami,
- s jakým personálním, materiálním a finančním zajištěním.

Prokopenko a Kubr dělí realizaci na tři hlavní činnosti.¹⁶⁴

- Plánování realizace programu – stanovení vstupů a výstupů a očekávání, osnovy, cíle, rozpočet, učební plán, lektoři, atd.
- Příprava a organizace jednotlivých akcí v rámci programu (propagace, tiskoviny, ubytování, stravování, aj.).
- Realizace programu – dělí se na tři hlavní akce – zahájení programu, vzdělávací proces, závěr programu.

Aby nebyl narušen hladký průběh akcí je doporučováno používat přehledy, podle kterých se sleduje plnění všech tří hlavních akcí.

Také Hroník člení realizaci vzdělávací aktivity na tři fáze:¹⁶⁵

- ❖ Fáze přípravy – vzdělávací aktivita je již naplánována a nyní je třeba připravit vše k tomu, aby mohla být realizována. Je nutné připravit lektora, učební materiál a pomůcky (knihy, skripta, pracovní sešity, videoprojekce, flipcharty, psací potřeby, aj.). Zároveň je nezbytné informovat účastníky (kdy a kde se akce koná, jaké jsou její cíle a témata, kdo bude lektorem, kontaktní osobou, kde

¹⁶² Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 161.

¹⁶³ Srov.: Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 101–102.

¹⁶⁴ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 151–169.

¹⁶⁵ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 162.

budou ubytováni, apod.) a celou akci organizačně zajistit (školící místnost a její vybavení).

- ❖ Fáze vlastní realizace – vzdělávací aktivita by měla být zahájena představením lektora, představením programu a seznámením s jeho cíli. Po celou dobu akce je nutné udržovat příjemné a aktivní prostředí, motivovat a povzbuzovat účastníky.
- ❖ Transfer – v rámci vzdělávací akce by měl být prostor pro opakování nových poznatků, aby je pak účastníci uměli aplikovat do praxe. Transfer může upevnit realizace domácího úkolu, předávání poznatků svým kolegům, vypracování projektu zhodnocující přínos kurzu. Odpovědností manažera je, aby se podílel na transferu. Belcourt a Wright definují transfer jako „implementaci dovedností získaných během výcvikového programu na pracovišti a udržování těchto nových dovedností v čase“¹⁶⁶.

Lektorem se rozumí vzdělavatel, který řídí výukový proces. Jeho činnost ve vyučovacím procesu je vyvrcholením práce na vzdělávacím projektu. Musí splnit očekávání posluchačů i organizátorů, musí ovládat didaktiku učiva, musí umět formulovat reálné cíle, musí mít přehled o didaktických pomůckách a učebních metodách, aj.¹⁶⁷ Při výběru lektora se hodnotí jeho odbornost, dostupnost, zkušenosti, finanční nároky, pedagogické dovednosti, apod. Lektor by se měl umět přiblížit úrovni vzdělávaných a sám mít praktické zkušenosti.¹⁶⁸ Lektor by měl být důvěryhodný, věrohodný, měl by uplatňovat partnerský přístup, zájem, respekt a řešení.¹⁶⁹

Dobry lektor by měl poskytovat maximální pomoc při přestavbě stávajícího, většinou mezerovitého poznatkového systému účastníka, na soustavu poznatků (tj. pojmy, souvislosti, zákonitosti a pravidla), ve které se uplatňují vzájemné vazby, ale i určité zvláštnosti. Obě soustavy se podaří navzájem propojit tím lépe, čím přesněji jsou nové poznatky vysvětleny a pochopeny a čím silnější je zájem účastníků.¹⁷⁰

Vzájemné působení lektora a posluchače je specifickým interpersonálním vztahem, který začíná rozhodnutím o lektorské činnosti a končí v okamžiku ukončení kurzu, kdy se mění v obecný interpersonální vztah. Kvalitativní vlastnosti tohoto vztahu určuje především lektor svojí osobností, vědomostmi, zkušenostmi, pedagogickým taktem

¹⁶⁶ Belcourt, M., Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 93.

¹⁶⁷ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 110.

¹⁶⁸ Srov.: Prášilová, M.: Tvorba vzdělávacího programu. 1. vyd. Praha: Triton, 2006, s. 157–158.

¹⁶⁹ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 164.

¹⁷⁰ Srov.: Mužík, J.: Didaktika profesního vzdělávání dospělých. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 38.

a pedagogickým mistrovstvím.¹⁷¹ Pedagogickým mistrovstvím je míněna hluboká úroveň teoretických znalostí i praktických zkušeností, doplněná lektorskými dovednostmi, kam je možné zahrnout pedagogické (andragogické) schopnosti, znalost psychologie osobnosti, schopnosti motivační, organizační, rétorické, komunikativní, didaktické a kreativní.¹⁷²

Vzdělávací aktivity je potřeba soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo, že probíhají podle plánu a schváleného rozpočtu. Po jejich ukončení by mělo následovat vyhodnocení akce, které ukáže, do jaké míry vzdělávání přineslo požadované výsledky.¹⁷³

4.4 Vyhodnocování vzdělávacích a rozvojových aktivit

Vyhodnocování je poslední a zároveň velmi důležitou fází vzdělávacího procesu,¹⁷⁴ který začíná identifikací potřeb. „Pro procesy identifikace potřeb a hodnocení slouží společné metody měření. Analýza potřeb identifikuje problém, který má být řešen, závěrečné hodnocení je pak proces, který stanoví, zda byl problém vyřešen.“¹⁷⁵ Proces vyhodnocování vzdělávání je jakýkoliv pokus získat zpětnou vazbu o účincích určité vzdělávací aktivity a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace.¹⁷⁶ Každá vzdělávací aktivita si v prvním plánu klade za cíl zvýšit pracovní výkon. Proto je nezbytné vědět, v jaké míře naplánovaná a realizovaná vzdělávací aktivita naplnila svůj cíl a současně koho a jak budeme seznamovat s výsledky hodnocení.¹⁷⁷

Fáze vyhodnocování systematického vzdělávání patří v didaktice dospělých k nejnáročnějším a mnohdy opomíjeným součástem vyučovacího procesu. Východisko kontroly a hodnocení výsledků výuky je nutno hledat na samotném počátku vyučování – při stanovení učebních cílů.¹⁷⁸ S vyhodnocováním by se tedy mělo počítat již od počátku vzdělávacího procesu¹⁷⁹, a proto by postupy vyhodnocování měly být připraveny hned v návaznosti na formulaci výukových cílů, aby bylo zabezpečeno, že se

¹⁷¹ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 86.

¹⁷² Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 110.

¹⁷³ Srov.: Armstrong, M.: Personální management. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2000, s. 546.

¹⁷⁴ Srov.: Kucharčíková, A., Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 109.

¹⁷⁵ Srov.: Belcourt, M., Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 181.

¹⁷⁶ Hamblin, A. C.: Evaluation and Control of Training. McGraw-Hill: Maidenhead, 1974. cit dle: srov.: Armstrong, M.: Personální management. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2000, s. s. 555.

¹⁷⁷ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 176.

¹⁷⁸ Srov.: Mužík, J.: Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998, s. 68.

¹⁷⁹ Srov.: Kucharčíková, A., Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 113.

hodnocení opravdu zaměří na dosažení těchto cílů.¹⁸⁰ Dosáhnout cíle znamená, že účastník ovládá určité věci, které předtím neznal, ale abychom zjistili, zdali to tak skutečně je, je potřeba na učební cíl zadat kontrolní úkoly. U účastníka zjistíme, co ovládá, příp. kde má rezervy, u lektora co vyložil dobře, příp. co špatně. S těmito výsledky by se mělo dále pracovat, tzn., že účastník by měl opakovat učivo, řešit dodatečné úlohy, aj. Lektor může svou výuku vylepšit např. tím, že zavede jiné vzdělávací metody, použije jiné vizualizační techniky, přehledněji znázorní souvislosti, umožní více času na procvičení a praktické příklady.¹⁸¹

Belcourt a Wright vysvětlují důvody, proč jsou hodnocení důležitá a k čemu slouží:¹⁸²

- ke zjištění, zda vzdělávací aktivita splnila očekávané cíle nebo vyřešila problém;
- k identifikaci silných a slabých stránek vzdělávací aktivity;
- k určení nákladů a přínosů vzdělávacích aktivit a s tím spojených hodnocení, která pomáhají zjistit, jaká technika změny je z hlediska nákladů nejefektivnější;
- pomáhají manažerům zjistit, kteří zaměstnanci budou mít z akce největší užitek;
- posilují dosažení očekávaných výsledků mezi účastníky;
- posilují důvěru v hodnotu a smysl programů rozvoje lidských zdrojů.

Prášilová dodává, že vyhodnocování slouží k získávání ještě dalších důležitých informací:¹⁸³

- zda lektori pracovali účinně,
- zda byly uspokojeny vzdělávací potřeby všech účastníků vzdělávání,
- jak má být pokračováno dál, aj.

¹⁸⁰ Srov.: Prášilová, M.: *Tvorba vzdělávacího programu*. 1. vyd. Praha: Triton, 2006, s. 134.

¹⁸¹ Srov.: Mužík, J.: *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 65–66.

¹⁸² Srov.: Belcourt, M., Wright, P. C.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 182.

¹⁸³ Srov.: Prášilová, M.: *Tvorba vzdělávacího programu*. 1. vyd. Praha: Triton, 2006, s. 134–135.

Podle Prokopenka a Kubra existují čtyři důvody, proč je hodnocení prováděno. Tyto důvody se v konkrétních hodnoceních vzájemně prolínají a překrývají, ale většinou vždy jeden převládá. Jedná se o ověřování, kontrolování, zdokonalování a učení.¹⁸⁴

- Ověřování – zjišťuje se, zda byla vzdělávací aktivita pro studenty přínosná a mělo cenu do ní vynakládat čas a peníze. Tento důvod bude nejspíše zajímat vrcholové manažery, majitele firmy, atd.
- Kontrolování – se používá zejména tam, kde program realizují jiní lidé než ti, kteří jej zpracovávali. Kontrola je zpracována do hodnotících technik.
- Zdokonalování – se zaměřuje především na zdokonalování některých detailů struktury a náplně kurzu a dává prostor účastníkům vyjádřit své návrhy ke zlepšení.
- Učení – kurz se zlepšuje „za pochodu“, hodnotí se vědomosti účastníků. Tento důvod hodnocení přispívá ke zvýšení kvality a kvantity učiva.

Dosud bylo vysvětleno, proč se vyhodnocování provádí a k čemu slouží. Než objasním faktory a modely hodnocení je také důležité uvést, kdo se na něm podílí, tzn. subjekty vyhodnocování. Podle Kucharčíkové a Vodáka ve spolupráci s personálním oddělením jsou klíčovými subjekty při vyhodnocování tyto skupiny osob:¹⁸⁵

- Management – má ústřední úlohu při vyhodnocování vzdělávacích aktivit, tím, že zjišťuje propojení vzdělávacích a podnikových cílů, pozoruje a hodnotí dosažené cíle a požadované změny v chování.
- Účastníci – zapojují se do vyhodnocování za pomoci formulářů zpětné vazby, akčních plánů, testů a pokračujícího vyhodnocování.
- Externí odborníci – mohou provádět expertízy, zajistit tak zvýšení objektivitu a poskytnout rozličnou pomoc.
- Interní a externí zákazníci – poskytují neocenitelný pohled na to, jak vzdělávání skutečně pomohlo dosáhnout jimi požadovaných cílů.

Hodnocení vzdělávací aktivity by se mělo zaměřovat na to, co se v rámci této aktivity skutečně děje, s důrazem na metodiku a hodiny jednotlivých lektorů. Kromě

¹⁸⁴ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 184–185.

¹⁸⁵ Srov.: Kucharčíková, A., Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 115.

toho však existuje řada dalších faktorů, které mohou mít výrazný vliv na celou vzdělávací akci. Jedná se o kontext, výstupy, administrativu, vstupy a proces.¹⁸⁶

- Kontext se svými souvislostmi, za kterých se akce uskutečňuje – např. důvod proč byl jedinec do kurzu vyslán (za odměnu, za trest, aby si zvýšil kvalifikaci, apod.).
- Výstupy vzdělávacích aktivit - je třeba je vyhodnocovat a zvažovat. – např. Co se změnilo v důsledku vzdělávací akce? Cítí se účastníci jinak? Znají něco nového?
- Administrativa – obaluje celý kurz – např. pokyny pro přijetí, zajištění ubytování a stravování, připravenost skript a podkladů, atd.
- Vstupy – navrhuje je přednášející a tvůrci kurzu (např. metody a techniky).
- Proces – zkušenosti, kterými účastník prochází v průběhu kurzu. (Důležité je nejen to, co se naučil, ale také to, o čem přemýšlel a jeho pocity přesahující oficiální hranice kurzu).

Pro vyhodnocování vzdělávání byly vyvinuty různé modely. Všechny jsou však založeny na stejném principu. Všimají si momentálních výsledků získaných v rámci realizace či okamžitě po ukončení realizace vzdělávací aktivity, ale současně jsou zaměřeny na potenciální – perspektivní účinky. Jeden z těchto modelů – model Kirkpatrickův - předkládá čtyři otázky, na které má být v rámci vyhodnocování vzdělávání odpovězeno.¹⁸⁷

- Úroveň 1 – Reakce – líbilo se jim to? Na této úrovni se zkoumá spokojenost účastníků a jejich reakce na vzdělávání. Kirkpatrick doporučuje pro hodnocení reakcí určit, co má být zjištěno; vytvořit formulář, který bude kvantifikovat reakce; podněcovat účastníky, aby napsali své připomínky a návrhy; zajistit poctivé a upřímné odpovědi od všech účastníků, vytvořit přijatelné standardy a podle nich posoudit reakce účastníků.¹⁸⁸ Výhodou je, že získané odpovědi po dokončení akce dávají lektorům okamžitou zpětnou vazbu a umožňují jim provádět rychlé úpravy další připravované akce.¹⁸⁹

¹⁸⁶ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 188–190.

¹⁸⁷ Srov.: Prášilová, M.: Tvorba vzdělávacího programu. 1. vyd. Praha: Triton, 2006, s. 138–139.

¹⁸⁸ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 508.

¹⁸⁹ Srov.: Belcourt, M., Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 186.

- Úroveň 2 – Hodnocení poznatků (učení) – naučili se to? Zde se získávají informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Je třeba zjistit, jaké znalosti a dovednosti si účastníci osvojili nebo zlepšili a jak se změnily jejich postoje. Testy by měly být použity před uskutečněním vzdělávací akce a po ní.¹⁹⁰
- Úroveň 3 – Hodnocení chování – použili to na pracovišti? Zde se hodnotí, do jaké míry se po návratu účastníků na pracoviště změnilo jejich chování. Je třeba zjistit, nakolik absolventi vzdělávání uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce. Toto vyhodnocování by také mělo proběhnout před vzděláváním i po něm. Absolventům by měl být dán určitý čas, aby byli schopni své chování při práci změnit. Mělo by být posouzeno, do jaké míry došlo k naplnění vzdělávacích cílů týkajících se změny chování a aplikace znalostí a dovedností.¹⁹¹ Hodnotit může např. pozorovatel, kterým je odborník na danou problematiku nebo zákazníci mohou být dotázáni telefonicky nebo dotazníkem na efektivitu chování nově vyškolených zaměstnanců.¹⁹²
- Úroveň 4 – Hodnocení výsledků – došlo ke změně efektivity pracoviště? Tato poslední úroveň posuzuje prospěšnost vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Cílem je určit přidanou hodnotu programů vzdělávání a rozvoje. Vyhodnocování musí být realizováno před i po vzdělávání a musí určit míru dosažení cílů vzdělávání v oblastech, jako je přírůstek prodeje, zvýšení produktivity, snížení počtu úrazů nebo zvýšení spokojenosti zákazníků. Hodnocení výsledků je snadnější, lze-li je kvantifikovat. Kirkpatrick říká: „Buďte spokojeni alespoň s určitými známkami pozitivního dopadu, protože jasné důkazy je obvykle nemožné získat.“¹⁹³

V projektu vzdělávacího programu by měly být za účelem vyhodnocování vzdělávání navrženy postupy zjišťující informace na všech čtyřech úrovních. Využívá se například následujících diagnostických metod a technik:¹⁹⁴

1. Reakce – dotazník, mikrodiagnóza, rozhovor.
2. Hodnocení poznatků (učení) – test, dotazování, zkouška, řešení úkolů, simulace, případové studie, zhotovení výrobků, aj.

¹⁹⁰ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 508.

¹⁹¹ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 508.

¹⁹² Srov.: Belcourt, M., Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 189.

¹⁹³ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 508–509.

¹⁹⁴ Srov.: Prášilová, M.: Tvorba vzdělávacího programu. 1. vyd. Praha: Triton, 2006, s. 139–140.

3. Hodnocení chování – pozorování, analýza písemných podkladů, rozhovor, hodnocení výkonu, atd.
4. Hodnocení výsledků – porovnávání, analýza písemných materiálů a údajů o práci organizace, benchmarking, apod.

Metody vyhodnocování vzdělávacích a rozvojových aktivit se z velké části překrývají s metodami identifikace. Pokud při identifikaci byla použita jako jedna z metod například metoda Assessment Centre, je vhodné stejnou metodu použít i při vyhodnocování dosažení změny.¹⁹⁵ Hroník metody vyhodnocování rozlišuje jednak z hlediska času a jednak z hlediska toho, kdo je autorem vyhodnocování. Podrobnější přehled znázorňuje následující tabulka.

Tabulka č. 4 Matice metod měření dle autorství a horizontu¹⁹⁶

Hodnocení	Horizont hodnocení	
	<i>krátkodobý</i>	<i>dlouhodobý</i>
<i>Subjektivní (hodnotí sám účastník)</i>	Hodnocení spokojenosti (dotazník) Dopis lektorovi/dopis sobě – <i>zpětná vazba pro lektora</i>	Autofeedback Rozvojový plán (část) 360° zpětná vazba (sebehodnocení)
<i>Objektivní (hodnotí pozorovatel)</i>	Test-retest Případové studie Mystery Shopping Assessment Centre Development Centre	Rozvojový plán (část) Hodnocení nadřízeným Mystery Shopping 360° zpětná vazba (hodnocení druhými) Benchmarking, MBO, BSC

Pro hodnocení vzdělávacích a rozvojových aktivit lze použít hodnocení formativní a hodnocení sumativní:

- Formativní neboli průběžné hodnocení, probíhá v průběhu vzdělávací akce a posuzuje, zda a kolik se účastník naučil. Také posuzuje celý vzdělávací proces, tzn. lektory, prostředí, učební atmosféru, učební potíže účastníků, poskytuje

¹⁹⁵ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 178.

¹⁹⁶ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 178.

zpětnou vazbu a umožňuje tak zjednat nápravu¹⁹⁷ nebo zlepšit efektivnost vzdělávací aktivity, může probíhat i opakovaně. Používá se metoda pozorování, rozhovoru a tam, kde je to vhodné pre/post testu. Pokud je formativní hodnocení správně provedeno, může sloužit jako podklad pro hodnocení sumativní.¹⁹⁸

- Sumativní – probíhá na konci vzdělávací aktivity a jejím cílem je posoudit efektivnost vzdělávací aktivity a zda bylo dosaženo stanovených cílů.¹⁹⁹ Koná se až poté, co bylo provedeno formativní hodnocení a případné změny a modifikace vzdělávací aktivity, tedy ve chvíli, kdy už je akce stabilizována. Výsledky mohou přispět k rozhodnutí, zda bude aktivita dále realizována, rozšířena, upravena nebo ukončena. Používají se metody dotazníku a rozhovoru. Sumativní hodnocení je přesnější a více formální.²⁰⁰

Vyhodnocování je možné provádět před zahájením vzdělávací akce, na jejím samém začátku, v průběhu vzdělávací akce, na konci vzdělávací akce a po ukončení vzdělávací akce s určitým časovým odstupem.²⁰¹

Tato kapitola vyložila, co je systematické vzdělávání a představila jeho jednotlivé fáze, proto bude sloužit jako teoretická základna k implementaci systému rozvoje prodejních dovedností prodejců v konkrétním firemním prostředí. Jelikož se jedná o rozvoj prodejních dovedností, považují za důležité, tyto dovednosti v následující kapitole alespoň stručně přiblížit. Stručně z toho důvodu, neboť nejsou klíčovým bodem této práce.

¹⁹⁷ Srov.: Petty, G.: Moderní vyučování. 1. vyd. Praha: Portál, 1996, s. 343.

¹⁹⁸ Srov.: Dvořáková, M.: Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých, studijní text pro distanční studium. Olomouc: 2004, s. 14.

¹⁹⁹ Srov.: Petty, G.: Moderní vyučování. 1. vyd. Praha: Portál, 1996, s. 343.

²⁰⁰ Srov.: Dvořáková, M.: Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých, studijní text pro distanční studium. Olomouc: 2004, s. 14.

²⁰¹ Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání, studijní text pro kombinované studium. 1. vyd. Olomouc: UPOL, Filozofická fakulta, 2007, s. 137.

5 Popis prodejních dovedností

Cílem vzdělávání a rozvoje pracovníků prodeje je vybavit je znalostmi, dovednostmi, postoji a způsoby potřebnými ke splnění nebo překročení jejich pracovních cílů. Požadavky jsou následující:²⁰²

1. Znalost podniku a jeho produktů, zákazníků, konkurentů a postupů používaných při prodeji.
2. Dovednosti provádět průzkumy, zjednat si přístup k potenciálnímu zákazníkovi, prezentovat výrobky či služby, překonat námitky, uzavírat obchody, vyřizovat stížnosti a rozvíjet analytické schopnosti.
3. Vytváření postojů loajality k podniku a víry v jeho produkty, pochopení a tolerance k zákazníkům, víra v sebe sama.
4. Vytváření zdravých pracovních návyků, kterými je organizování času, plánování činností, dodržování pravidel, vedení záznamů, aj.

Leicher uvádí, že v prostředí neustále rostoucích změn a konkurence jsou nejen stále vylepšovány produkty, ale také konkurence se čím dál tím více vyrovnává. Zákazníci se stávají náročnějšími a chtějí přesně vědět, proč se mají při nákupu rozhodnout pro danou firmu. Dnes už nestačí jen znalost komodity, jak tomu bylo dříve,²⁰³ ale pro úspěšné zvládnutí obchodní činnosti je třeba mít znalosti o průběhu obchodního jednání, o teritoriích, znát cizí jazyk, obchodní právo, společensko-politické a kulturní znalosti, aj. Vedle těchto vědomostí činnost prodejce vyžaduje také četné schopnosti a dovednosti, do kterých lze zahrnout např. komunikační dovednosti, koncentraci, paměťové schopnosti, logické usuzování, dobré organizační schopnosti, sociální citlivost a jisté osobní a přesvědčivé vystupování.²⁰⁴ Tyto znalosti a dovednosti jsou vyžadovány pro vedení profesionálních prodejních rozhovorů na odpovídající úrovni. S rostoucími nároky musí být zdokonalovány také služby zákazníkům.²⁰⁵

Jednou z důležitých dovedností prodejců je komunikace. V průběhu komunikace dochází k vzájemnému ovlivňování jejich účastníků a její významnou stránku

²⁰² Srov.: Armstrong, M.: Personální management. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2000, s. 548.

²⁰³ Srov.: Leicher, R.: Prodávějte s úspěchem! 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 11.

²⁰⁴ Srov.: Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 405–407.

²⁰⁵ Srov.: Leicher, R.: Prodávějte s úspěchem! 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 11.

představuje obsah, tedy to, co je sdělováno.²⁰⁶ Komunikace je vztahem, který vzniká mezi tím, kdo sděluje a tím, kdo zprávu přijímá. Komunikační dovednosti zahrnují:²⁰⁷

- umění mluvit (vyjadřovací a rétorické dovednosti),
- umění naslouchat (aktivní naslouchání, zpětná vazba),
- umění mlčet (situační odhad, selektivnost sdělení).

Komunikaci lze rozdělit na verbální (písemnou a ústní) a neverbální. Tyto dva druhy ovšem nelze od sebe oddělit.²⁰⁸

Verbální komunikace je specificky lidským zdrojem komunikace a dorozumívání je umožněno pomocí řeči.²⁰⁹

Neverbální komunikace (řeč těla) je vedle ústních projevů vyjádřena výrazy obličeje, gesty, pohyby (kinetika), fyzickým kontaktem s druhou osobou, umístěním vůči druhé osobě či postojem těla (proxemika), doteky, oční kontakt, způsob podání ruky, aj.²¹⁰ Bělohávková uvádí, že tato složka komunikace je důležitá zvláště při obchodním jednání. Už po příchodu do prodejny zákazník do několika sekund ví, jestli k prodejci cítí sympatie, či naopak. Je informován svými smysly a podle toho volí způsob chování. Tato autorka také hovoří o tom, že i přesto, že tato složka komunikace vyplňuje nejvíce prostoru při obchodním jednání (55% – viz obr. č. 1) by neměla být přeceňována. Podle ní není možné, aby podle jediného gesta bylo diagnostikováno rozpoložení druhé osoby. Člověk by měl být posuzován jako celek.²¹¹

²⁰⁶ Srov.: Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 205.

²⁰⁷ Srov.: Kohoutek, R., Štěpaník, J.: Psychologie práce a řízení. Brno: Akademické nakladatelství, 1999, s. 127.

²⁰⁸ Srov.: Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 205.

²⁰⁹ Srov.: Kliment, P.: Sociální psychologie, studijní texty pro distanční studium. Dotisk 1. vyd. z roku 2002, Olomouc: UPOL, Filozofická fakulta, 2005, s. 46.

²¹⁰ Srov.: Bělohávek, F.: Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 247.

²¹¹ Srov.: Bělohávková, V.: Rukověť začínajícího prodejce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 29–30.

Obrázek č. 2 Verbální složka projevu²¹²



Co říkám – 7%; Co říká moje tělo – 55%; Jak to říkám – 38%

Ve spojitosti s komunikací se také hovoří o komunikaci efektivní, „při které za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty“. Důležitou součástí této komunikace je zpětná vazba.²¹³ Zpětná vazba slouží k tomu, aby se předešlo zkreslení a neúplnosti informací mezi dvěma komunikujícími.²¹⁴ Dobrý posluchač by neměl být pasivním příjemcem informací, ale měl by umět dávat řečníkovi najevo, že ho poslouchá. V této souvislosti Bedrnová a Nový hovoří o umění aktivně naslouchat.²¹⁵

System prodeje tvoří šest fází.²¹⁶

- ❖ První kontakt – účelem je navázat vztah se zákazníkem, získat jeho důvěru dříve než začne samotná obchodní činnost. Je nezbytné postarat se o to, aby se cítil s prodejcem dobře. Do této fáze lze zahrnout první dojem, který je rozhodující, protože první tři minuty jsou nejintenzivnější dobou obchodního jednání. Tvoří základ pro další dojmy.²¹⁷

²¹² Bělohávková, V.: Rukověť začínajícího prodejce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 35.

²¹³ Srov.: Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 213.

²¹⁴ Srov.: Bělohávek, F.: Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 234.

²¹⁵ Srov.: Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 213.

²¹⁶ Srov.: Kotler, P.: Marketing management. 3. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997, s. 723–727.

²¹⁷ Srov.: Leicher, R.: Prodávajte s úspěchem! 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 37.

- ❖ Rozhovor – cílem je zjistit přání a potřeby zákazníka a uvědomit si, co mu je možné nabídnout²¹⁸, proto se zde stávají pracovním nástrojem prodejce otázky. Pomocí otázek prodejce získává potřebné informace, může řídit tempo jednání a získat nad ním vliv.²¹⁹ V této části by měl prodejce hovořit 20% času a 80% času naslouchat.
- ❖ Demonstrace – jedná se o fázi prezentace. Prezentace znamená předložit, projevit a ukázat posluchači návrhy, myšlenky a stanoviska, jde o cílený a účinný přenos informací. Umět nabídnout správným způsobem ve správný čas správnými slovy správný produkt správnému zákazníkovi je ukázka prodejního a prezentačního mistrovství.²²⁰ Nestačí jen popsat charakteristiku výrobku, důležité je objasnit jeho výhody.
- ❖ Důvody – cílem je vyvolat v zákazníkovi důvěru a tím odstranit jeho obavy, nastolit přátelskou atmosféru, zdůraznit své znalosti, produkty a jejich výhody i celou společnost, dát najevo také znalosti o produktech konkurence, ale nikdy o ní nehovořit nepřátelsky. Prodej není manipulace, nátlak, falešná upřímnost, ale je to komunikace, péče, naslouchání, řešení problémů a služba druhým lidem.²²¹
- ❖ Vyjednávání – tato fáze zjišťuje, jaké jsou námitky a překážky v koupi produktu nebo služby. Důležitou roli hraje kvantita, kvalita a uspořádání argumentů prodejce, pochopitelně s ohledem na zájmy zákazníky. Je marné argumentovat bez toho, aniž by byly předem zjištěny potřeby, problémy a přání zákazníka.²²² Dojde-li ke střetnutí s námitkami, nejedná se o nic neobvyklého. Lidé chtějí o svých potřebách mluvit, aby jejich potřeby byly pochopeny jako jejich názor, strach, pochybnost i omyl.²²³ Námitky jsou projevem zájmu, zákazník se snaží ujistit o správnosti rozhodnutí navázat obchodní kontakt.²²⁴
- ❖ Ujednáno – uzavření prodeje by mělo být doprovázeno závěrečnými otázkami, diplomaticky a citlivě se zeptat na rozhodnutí, nikoliv nátlakem. Pokud se rozhodne ke koupi je možné nabídnout doplňkové zboží. Na závěr je vhodné

²¹⁸ Srov.: Leicher, R.: *Prodávajte s úspěchem!* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 42–43.

²¹⁹ Srov.: Bělohávková, V.: *33 základních technik vyjednávání a argumentace.* Brno: Computer Press, 2003, s. 24.

²²⁰ Srov.: Medlíková, O.: *Přesvědčivá prezentace.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 14–28.

²²¹ Srov.: Singer, B.: *Nestaňte se uštváným obchodníkem.* Praha: Pragma, 2001, s. 13–14.

²²² Srov.: Leicher, R.: *Prodávajte s úspěchem!* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 57–59.

²²³ Srov.: Harvey, Ch.: *Úspěch při získávání zákazníků.* 1. vyd. Praha: Informatorium, 1992, s. 53.

²²⁴ Srov.: Khelerová, V.: *Komunikační a obchodní dovednosti manažera.* Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2002, s.

zákazníka ujistit, že si dobře vybral, poděkovat za návštěvu a dát najevo, že bude vítán i v budoucnu.²²⁵

V odborné literatuře je možné setkat se s pojmem kompetence, které jsou pak uplatňovány i pro další personální činnosti. Kompetencí se rozumí trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.²²⁶ Např. hodnocení jednotlivých prodejních kompetencí může být součástí hodnocení pracovního výkonu prodejců. Zároveň může sloužit při výběru prodejců a také jako podklad pro jejich vzdělávání a rozvoj. Model prodejních kompetencí dle F. Hroníka znázorňuje následující tabulka.

Tabulka č. 5 Jednotlivé oblasti hodnocení prodejců²²⁷

Prodejní kompetence	Charakteristika
Prezentace sebe sama	Obchodník nejprve prodává sám sebe. Prezentace probíhá po celou dobu prodeje, nejvýraznější váhu má však v úvodních fázích jednání. Ze všech dílčích způsobilostí se dá spolu se zvládnutím námitek nejlépe naučit.
Tah na bránu	Jedná se především o „drive“ energii a zaměřenost na cíl. Znamená stále pamatovat na své cíle, na sebe. Souvisí s temperamentem a ze všech dílčích způsobilostí je možné se jej nejméně naučit.
Odolnost	Jsou to očekávání, o tom, jak dopadne jednání a důvěra v sebe, je to odolnost vůči odmítnutí. Odolnost získáváme především v dětství. V dospělosti ji můžeme jen omezeně posílit.
Budování vztahu	Budování vztahu představuje především identifikaci potřeb zákazníka a vtahování zákazníka do hry pomocí otázek.
Identifikace	Je to důvěra ve firmu a v její produkty. Ztotožnění se s firmou.
Zvládnutí námitek	Projevuje se v průběhu jednání v případě určitých komplikací. Postup zvládnutí námitek se dá velmi dobře naučit.

Tato kapitola nastínila, co lze chápat pod pojmem „prodejní dovednosti“, neboť navrhnout systém rozvoje prodejních dovedností ve firmě Laufer Akustika je cílem této práce. Nyní je tedy nezbytné v následující kapitole toto firemní prostředí představit.

²²⁵ Srov.: Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 449.

²²⁶ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 61.

²²⁷ Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. Dotisk Praha: Grada Publishing, 2007, s. 41.

6 Představení firmy Laufer Akustika

Ve čtvrté kapitole byly na teoretickém podkladě vysvětleny čtyři fáze systematického vzdělávání a rozvoje, podle kterého bude navržen systém rozvoje prodejců ve společnosti Laufer Akustika. Pátá kapitola popsala prodejní dovednosti, kterými by měly prodejci této společnosti disponovat. Nyní tedy zbývá v této části práce společnost Laufer Akustika představit.

Společnost LAUFER AKUSTIKA vznikla po druhé světové válce v německém Norimberku. Na začátku 90. let tato firma rozšířila svou působnost i do východní Evropy. Z počátku do Polska a Maďarska a poté i do České republiky.

Společnost se zabývá řešením nedoslýchavosti a s tím spojenou zdravotnickou, technickou, poradenskou a obchodní činností. V německé centrále této firmy se vyrábějí sluchadla pro nedoslýchavé, která se nabízejí klientům. Dále se prodávají i jiná sluchadla od ostatních kvalitních výrobců, jiné kompenzační pomůcky na zesílení televize a telefonu, dezinfekční prostředky na sluchadla a baterie do sluchadel. Pracovní náplní tohoto podniku není jen práce pro obchodníky, ale i pro techniky a zdravotníky. Hlavní činností této firmy je práce poboček, ve kterých pracují sluchadloví akustici, technici, prodejci a další. Do těchto poboček přicházejí nedoslýchaví pacienti na doporučení ORL lékařů, kteří jsou s firmou Laufer Akustika ve smluvní spolupráci.

Práce s klientem, který do společnosti přijde, spočívá v tom, že jsou nejdříve zjišťovány jeho přání a potřeby. Poté je možné nabídnout elektrotechnický předmět, který lze zakoupit ihned. Většina klientů, která trpí nedoslýchavostí, chce ovšem řešit svůj problém na delší dobu, a proto je potřeba zaměřit se na dlouhodobější proces. Nedoslýchavý člověk, který trpí jakoukoli formou nedoslýchavosti je kompletně vyšetřen na příslušných audiometrických přístrojích. Poté se zhodnotí jeho stav a po konzultaci s lékařem následuje další postup. Pokud se jedná o zánět nebo o jinou nemoc, která se dá odstranit medikamenty nebo operací, posílá se pacient k lékaři. Pokud se jedná o neodstranitelnou nedoslýchavost, je možné pacientovi pomoci některou vhodně vybranou kompenzační pomůckou. Pacient tedy podstupuje další vyšetření, aby se rozpoznalo, jaké sluchadlo na jeho vadu bude nejvhodnější a s jakými technickými parametry. Poté následuje veškerý servis související s touto problematikou.

Cílem této diplomové práce je navrhnout systém rozvoje prodejních dovedností prodejců ve společnosti LAUFER Akustika, proto tato kapitola představí její hodnoty, bude vysvětleno strategické zaměření a poslání. Proč pro implementaci návrhu rozvoje

byla vybrána právě skupina prodejců? Prodejce je prvním členem a mnohdy i posledním, se kterým zákazník přichází do kontaktu. Podle Kotlera prodejci fungují jako spojovací článek mezi obchodní společností a zákazníkem. Prodejce reprezentuje firmu u zákazníků a zároveň přináší velmi potřebné informace o zákazníkovi. Z toho důvodu musí firma věnovat tu nejhlubší pozornost vytváření prodejní síly, rozvoji cílů, strategie a odměňování prodejní síly.²²⁸ Podnik, který chce být v dnešním konkurenčním světě úspěšný a prosperující a který má zároveň zájem zaměstnávat schopné, iniciativní a kvalitní obchodníky, je musí hodnotit, motivovat, rozvíjet a vzdělávat.

6.1 Poslání a hodnoty firmy Laufer Akustika

Poslání společnosti:

„Originalita, spolehlivost, vysoká odbornost, poskytování služeb kvalifikovanými a neustále se vzdělávajícími odborníky, kteří pečují o stávající i budoucí klienty s nejlepším svědomím a snahou, co nejlépe kompenzovat jejich sluchovou ztrátu, a tím jim umožnit zařazení do společnosti lidí s normálním sluchem.“²²⁹

Podle Coatese se poslání musí zaměřit směrem dovnitř firmy (nejlepší pracovníci, dovednosti a kvalifikace zaměstnanců) i vně firmy (zákazníci, konkurenti). Dále musí mít emocionální i racionální náboj, zaměstnanci musí mít pocit, že je poslání ušlechtilé a že firma sleduje cíle, které se převážně shodují s osobními cíli zaměstnanců.²³⁰

Hodnoty společnosti:

Hodnoty, na kterých byla společnost Laufer Akustika v roce 1951 založena přetrvávají dodnes a jsou neustále zvyšovány. Společnost nabízí a prodává technologii, která pomáhá řešit nedoslýchavost svých klientů. Na prvním místě jsou klienti, ke kterým je přistupováno s otevřeností, poctivostí, úctou a odpovědností.

Poslání a hodnoty společnosti ukazují, kam tato společnost směřuje, určují její celkový smysl, hlavní účel a jsou její základní funkcí. Pokud společnost Laufer Akustika chce dosáhnout svých cílů, neustále zvyšovat své hodnoty a plnit tak své poslání, potřebuje motivované, schopné a neustále se zlepšující a zdokonalující se

²²⁸ Srov.: Kotler, P.: Marketing management. 3. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997, s. 714.

²²⁹ Interní zdroje společnosti Laufer Akustika: Poslání společnosti Laufer Akustika a strategické zaměření

²³⁰ Srov.: Coates, Ch.: Efektivní řízení. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 223.

pracovníky. K tomuto účelu funguje mnoho personálních činností, jednou z nich je právě vzdělávání a rozvoj pracovníků, které je hlavním tématem této práce.

6.2 Strategické zaměření společnosti Laufer Akustika

- Poskytování péče a služeb novým i stávajícím zákazníkům v podobě navrácení nebo co nejvyššího zlepšení sluchu a tím tedy i jejich kvality života.
- Prodej.
- Nabídka výrobků od nejlepších světových výrobců (dodavatelů).
- Navázání spolupráce s neregistrovanými ORL lékaři, pro které bude výhodnější poslat klienta k nám než k registrovanému lékaři.
- Navázání spolupráce se zdravotními pojišťovnami.
- Navázání spolupráce s registrovaným ORL lékařem, který má atestaci k předepisování sluchadel.
- Být nejlepší na trhu.
- V budoucnu rozšířit naši společnost o několik nových poboček.²³¹

Veškeré tyto činnosti tvoří celkovou strategii, která se svými dlouhodobými, obecnými a komplexně pojatými cíli podniku ovlivňuje personální strategii. Ta podle Koubka tvoří jádro podnikové strategie, neboť pracovní síla je rozhodujícím zdrojem, který má podnik k dispozici.²³² Tyto zdroje, tedy lidské zdroje, je nutné neustále přizpůsobovat měnícím se požadavkům podniku²³³, řídit jejich výkon, motivovat je, rozvíjet, hodnotit a odměňovat. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je jednou z nejdůležitějších činností personálního řízení a proto se návrhem prodejních dovedností prodejců zabývá tato diplomová práce. Tato kapitola seznamuje s firmou Laufer Akustika, vysvětluje její činnost a představuje její organizační strukturu. Následně pojednává o změnách, které nastaly. V poslední kapitole bude realizován systém rozvoje prodejních dovedností prodejců. Skupině prodejců je věnována tato práce, protože oni jsou těmi, kteří reprezentují firmu navenek.

²³¹ Interní zdroje společnosti Laufer Akustika: Poslání společnosti Laufer Akustika a strategické zaměření

²³² Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, s. 23.

²³³ Srov.: Armstrong, M.: Personální management. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2000, s. 160.

6.3 Organizační struktura společnosti Laufer Akustika

Organizační struktura společnosti Laufer Akustika se nachází v příloze č. 1. Je funkcionálně/liniově štábní a tvoří ji dvanáct zaměstnanců. I když v současné době je zde pouze jeden řídicí pracovník, do budoucna se počítá s tím, že počet pracovníků se zvýší, neboť bude přibývat i zákazníků. Plánuje se i otevření nových poboček v dalších větších městech v ČR. Poté by byl v každém oddělení vedoucí pracovník. To znamená, vedoucí technik, vedoucí prodeje, vedoucí laboratoře, atd.

6.4 Charakteristika změn ve společnosti Laufer Akustika

Vzhledem k tomu, že se současné trhy globalizují a jsou značně proměnlivé, vyžaduje to i od malých podniků, aby byly pružné a připravené na změny. Klade se důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, protože jak vyplývá ze zkušeností, jedná se o neefektivnější nástroj flexibilizace a udržení konkurenceschopnosti podniku.²³⁴

Kapitola 6.2 zmiňuje, že společnost Laufer Akustika chce být nejlepší na trhu ve svém oboru a chce se také do budoucna rozšířit o několik nových poboček ve velkých městech v České republice. Z těchto důvodů je nezbytné být o krok před konkurencí. Konkurenční schopnost firmy znamená schopnost prosadit se na trzích a udržet si komparativní výhody nad svými konkurenty. Konkurenceschopnost firmy je tedy ovlivňována růstem lidského kapitálu.²³⁵ Koubek dále uvádí, že úspěšnost podniku závisí na míře jeho pružnosti a flexibility pracovníků. Zkušenosti svědčí o tom, že je nezbytné prohlubování a rozšiřování kvalifikace a potenciálu svých pracovníků věnovat soustavnou pozornost.²³⁶ Také Kucharčíková a Vodák vysvětlují, že schopnost podniku učit se rychleji než konkurence může být do budoucna jedinou udržitelnou konkurenční výhodou. Konkurenční výhoda souvisí s vytvářením hodnoty pro zákazníky a se soustavným zlepšováním vlastního postavení. Je podstatou konkurenční strategie a lze ji dosáhnout prostřednictvím řízení lidských zdrojů.²³⁷

Z výše uvedeného lze konstatovat, že vzhledem k tomu, že ve společnosti Laufer Akustika nebyly nastaveny a systematizovány žádné personální procesy, bylo třeba je navrhnout. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců souvisí s dalšími personálními činnostmi,

²³⁴ Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 16–17.

²³⁵ Srov.: Mužík, J.: Edukace řídicích dovedností. Praha: Aspi, 2008, s. 67.

²³⁶ Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 24–25.

²³⁷ Srov.: Kucharčíková, A., Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 33–37.

jak uvádí kapitola 3.3, proto bylo nutné začít se zabývat i jimi. Rozvoj je velmi těsně spjat s hodnocením pracovníků, které zahrnuje jak pohled do minulosti, tak do budoucnosti – co firma chce a potřebuje, dále je také spjat s odměňováním. Z těchto důvodů bylo tedy spolu s rozvojem a vzděláváním zavedeno hodnocení a odměňování pracovníků. Předpokládá se, že společnost bude v brzké budoucnosti expandovat, je vhodné systematizovat i získávání a výběr pracovníků. Vedle těchto změn v oblasti personální došlo také ke změnám v oblasti organizační, byl rozšířen sortiment sluchadel a kompenzačních pomůcek o nové značky a zavedlo se pravidelné uskutečňování pracovních porad. Pracovní porady rovněž souvisí se vzděláváním, neboť mohou být považovány za jednu z metod vzdělávání a rozvoje. Například Koubek porady zahrnuje mezi metody vzdělávání používané při výkonu práce na pracovišti.²³⁸

Kohoutek a Štěpaník považují porady za nástroj organizace a koordinace a významný prostředek řízení. Umožňují společné setkání zainteresovaných pracovníků, seznámení s úkoly, jejich rozdělení a termínování, kontrolu plnění, výměnu informací, atd.²³⁹ Koubek pracovní porady řadí do metod formování pracovních schopností pracovníků. Během nich se pracovníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace.²⁴⁰

Pro tuto diplomovou práci byla vybrána oblast vzdělávání a rozvoje, a to návrh systému rozvoje prodejních dovedností. Není možné, aby zde mohly být podchyceny všechny personální činnosti. Prodejci byli vybráni z toho důvodu, že jsou první, kdo přichází se zákazníky do kontaktu. Společnost potřebuje profesionální prodejce, aby mohla navenek působit jako spolehlivá, konkurenceschopná, důvěryhodná společnost pečující o své stávající i potenciální zákazníky. V neposlední řadě také, aby se stala úspěšnou, prosperující a rozvíjející se firmou.

Tato kapitola představila společnost Laufer Akustika, ve které bude implementován návrh systému rozvoje prodejních dovedností. Jak již bylo vysvětleno ve čtvrté kapitole, systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků je tvořen jednotlivými fázemi. Nyní podle těchto fází bude návrh systému rozvoje aplikován.

Poslední část této diplomové práce je tedy jejím samotným cílem, a sice návrhem rozvoje prodejních dovedností ve firmě Laufer Akustika.

²³⁸ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 269.

²³⁹ Srov.: Kohoutek, R., Štěpaník, J.: Psychologie práce a řízení. Brno: Akademické nakladatelství, 1999, s. 148.

²⁴⁰ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 269.

7 Implementace systému rozvoje prodejních dovedností

V této kapitole bude navržen systém rozvoje prodejních dovedností ve společnosti Laufer Akustika. K tomu, aby tento návrh mohl být uskutečněn, je nutné vycházet z výstupů ostatních personálních činností. Jejich vazby na vzdělávání a rozvoj pracovníků byly objasněny v kapitole 3.3. Pro naplnění cíle této práce nás bude zajímat především:

- analýza pracovních míst – poskytující popis a specifikaci pracovního místa prodejce, které jsou jeden z hlavních zdrojů identifikace vzdělávacích potřeb.
- výběr zaměstnanců – v budoucnu se bude rozvoj prodejních dovedností týkat i nových zaměstnanců přijatých na pozice prodejců. Je důležité vědět, jak jsou na tuto pozici odborně připraveni a kde je třeba je dovednout.
- hodnocení pracovního výkonu – tvoří významný podklad pro tvorbu vzdělávacích a rozvojových aktivit.

Celý systém rozvoje prodejních dovedností bude navržen podle teoretického modelu systematického vzdělávání a rozvoje, který je popsán ve čtvrté kapitole.

Proč je ve firmě důležité vzdělávání a rozvoj prodejních dovedností bylo nastíněno v předchozí kapitole „Představení společnosti Laufer Akustika.“ Společnost Laufer Akustika chce být konkurenceschopnou firmou na trhu ve svém oboru, proto je nutné, aby dbala o rozvoj svých prodejců, protože prodejci jsou první, kdo přichází do styku se zákazníkem a tvoří tak dobrou pověst, jméno firmy a z velké části se též podílejí na jejím úspěchu.

7.1 Analýza vzdělávacích potřeb ve společnosti Laufer Akustika

Analýza vzdělávacích potřeb je významnou fází celého systematického cyklu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Výstupy z této analýzy slouží jako podklad pro plánování vzdělávacích a rozvojových aktivit. Při identifikaci vzdělávacích potřeb je nutné vycházet z několika různých zdrojů. Jak bylo vysvětleno v kapitole 4.1.1 jedná se o celopodnikové údaje, údaje o pracovním místě a o pracovníkovi.

7.1.1 Celopodnikové údaje

Při provádění identifikace vzdělávacích potřeb je třeba vzít v úvahu poslání, cíle podniku a jeho strategie, kterými jsou například poskytování péče a služeb zákazníkům,

nabídka výrobků, prodej, atd. Je tedy nezbytné z těchto důvodů zaměstnance vzdělávat a rozvíjet, aby firma Laufer Akustika byla tou nejlepší na trhu.

7.1.2 Údaje o pracovním místě

Dalším ze základních zdrojů je popis a specifikace pracovního místa a rozhovory s odcházejícími zaměstnanci. Tohoto rozhovoru se účastní vedoucí pracovník, personalista a odcházející zaměstnanec. Jednou z otázek bude názor na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, co by se v této oblasti mohlo zlepšit, atd. Výstupy z těchto rozhovorů by měly být přínosem pro plánování vzdělávání a rozvoje.

Popis pracovního místa je odvozen z analýzy pracovních míst. Obsahuje název pracovního místa, informace o vztazích podřízenosti a nadřízenosti a hlavních úkolech či povinnostech, definici celkového účelu, seznam hlavních oblastí odpovědnosti, hlavních oblastí výsledků, úkolů, činností a povinností. Specifikace pracovního místa stanovuje vzdělání, kvalifikaci, výcvik, zkušenosti, osobní rysy a kompetence, které by měl pracovník mít, aby mohl uspokojivě vykonávat svou práci.²⁴¹ *Popis a specifikace pracovního místa prodejce ve společnosti Laufer Akustika jsou uvedeny v příloze č. 2.*

7.1.3 Údaje o pracovníkovi

Dalším významným zdrojem budou výstupy z hodnocení pracovníků. Jak je zmíněno v kapitole 4.1.2 mezi metody identifikace potřeb mohou být zařazeny všechny metody hodnocení.

Mezi metody hodnocení, které byly navrženy ve společnosti Laufer Akustika, patří metoda BARS, metoda klíčových událostí, sebehodnocení a hodnotící pohovor. K tomu, aby tyto metody bylo možné použít, bylo třeba nejdříve stanovit kritéria hodnocení.

7.1.3.1 Kritéria hodnocení

Stanovování hodnotících kritérií je jednou z nejobtížnějších fází při zavádění systému hodnocení. Vychází se při tom z analýzy práce, tedy z popisu a specifikace pracovního místa, a z cílů daných každému zaměstnanci. Kritéria musejí být přiměřená dané práci, povaze práce na daném pracovním místě.

Nejčastěji se používají následující kritéria:²⁴²

²⁴¹ Srov.: Armstrong, M.: Personální management. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2000, s. 211–229.

²⁴² Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 124–125.

- a) **Výsledky práce**, neboli měřitelná či alespoň relativně snadno klasifikovatelná kritéria – množství práce, kvalita práce, množství obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků, a další.
- b) **Pracovní chování** – ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, ohlašování problémů, hospodárnost, zacházení se zařízením, dodržování pravidel, řádná docházka.
- c) **Sociální chování** – ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, vztah k zákazníkům, chování k nadřízeným, a další.
- d) **Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti** – znalost práce, vzdělání, diplomy a osvědčení, cílevědomost, ctižádostivost, samostatnost, vytrvalost, přizpůsobivost, organizační schopnosti, verbální schopnosti, jazykové schopnosti, odpovědnost, a další.

Podle Koubka ovšem stanovení kritérií samo o sobě k hodnocení pracovníka a jeho pracovního výkonu nestačí. Je třeba zároveň definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný, tj. je třeba stanovit určitou normu výkonu.²⁴³

Normy a standardy jsou základem každého hodnocení zaměstnanců. Normy představují neformální pravidla chování a jedná se například o způsob komunikace ve firmě. Standardy jsou naproti tomu ve formalizované podobě a patří k nim firemní směrnice, manuály, pracovní postupy, výkonové cíle a další. Jsou-li dobře zpracované představují pro zaměstnance jasně stanovené limity přijatelného chování. Dobře nastavený standard výkonu u prodejců představuje například zvýšení prodeje v následujícím čtvrtletí o 15%. Dalším příkladem může být dodržování pracovní doby, atd. Použití norem jako nástrojů hodnocení je proti standardům obtížnější, protože jsou subjektivnější než standardy. Jejich problém spočívá v tom, že mají situační charakter - totéž chování může být jedním manažerem považováno za přijatelné, druhým nikoliv.²⁴⁴

Kritéria hodnocení prodejců ve společnosti LAUFER Akustika zahrnují výkonovou stránku prodejce spolu s kvalifikačními požadavky a některými osobnostními charakteristikami vztahující se k práci.

²⁴³ Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 125.

²⁴⁴ Srov.: Urban, J.: Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003, s. 136.

Na ujasnění kritérií se podílel vedoucí pracovník a vše bylo také prodiskutováno a vysvětleno zaměstnancům na poradě. Byla zde nutná participace všech zaměstnanců proto, aby bylo docíleno vzájemné spolupráce mezi těmi, kterých se hodnocení týká a aby bylo ve společnosti lépe akceptováno. Po vyslechnutí a zhodnocení názorů všech zúčastněných bylo dohodnuto, že kritérií bude osm. Stanovení kritérií bude obsahem hodnotících formulářů (příloha č. 3) a metoda, jak bude těchto kritérií využito, bude vysvětleno v následujícím textu.

7.1.3.1.1 Stanovení kritérií hodnocení pro prodejce

Tato kritéria byla společností určena jako klíčové způsobilosti a měla by se projevovat v práci každého prodejce. Tyto klíčové způsobilosti jsou přímo spojeny s posláním společnosti a jejími hodnotami.

Mezi takováto kritéria patří:

- **Zaměření na zákazníka** – týká se celého setkání, od přátelského pozdravu až po rozloučení. Po celou dobu pracovník příjemně vystupuje, je vstřícný a snaží se porozumět potřebám a přáním klienta.
- **Týmová práce** – v týmu je pracovník ochotný pomoci svým spolupracovníkům. Aktivně se zapojuje do plnění nových i stávajících úkolů. Povzbuzuje ostatní spolupracovníky a předává jim své znalosti.
- **Řešení problémů** provádí v co nejkratší možné době, tak aby co nejlépe plnil přání klienta.
- **Pozitivní přístup k práci** – je pozitivně naladěný, práce ho těší, aktivně přistupuje ke svým povinnostem. Pečlivě se stará o pracovní pomůcky. Účastní se pracovních porad a školení.
- **Vlastní rozvoj** – zaměstnanec stále pracuje na svém vzdělávání a neustále vyhledává nové poznatky ze svého oboru. Rozvíjí i obecné znalosti, a to PC a znalosti jazykové.
- **Komunikační schopnosti** – pracovník hovoří nahlas a srozumitelně. Klientům podává otevřené otázky a umí naslouchat. Vše co je potřeba, klientovi trpělivě vysvětlí a po celou dobu vytváří přátelskou atmosféru.
- **Profesní znalosti a dovednosti** – ve všem, co je potřeba se neustále zdokonaluje.

- **Pracovní povinnosti** – dodržuje pracovní postupy a zná organizaci práce. Dodržuje pracovní dobu a pracovní kázeň. Pečuje o pracovní prostředí na prodejně i v zázemí.

Pečlivý výběr vhodných kritérií patřil mezi nejdůležitější etapy návrhu systému hodnocení, neboť ovlivňuje celou jeho kvalitu. Bez stanovení vhodných kritérií by celé hodnocení bylo jen ztrátou času. Je třeba si uvědomit, co se od něj očekává a jaké cíle má splňovat. Cílem hodnocení v naší organizaci je získat podklady pro potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zjistit, v čem nejvíce zaostávají nebo vynikají, zdali jim dělá problémy například technická stránka věci nebo komunikace se zákazníkem, řešení reklamací, atd.

Každé kritérium obsahuje diferencovanou škálu, která bude porovnávána se skutečností. Metoda, ve které se tato kritéria použijí, bude popsána v následující kapitole.

7.1.3.2 Metody hodnocení prodejců ve společnosti Laufer Akustika

Metoda BARS a metoda klíčových událostí jsou zaměřené jak na minulost, tak na přítomnost. Obě tyto metody zahrnují pozorování na místě ze strany hodnotitele, tedy co se odehrálo na pracovišti v minulosti a jaká je aktuální situace. Výsledky hodnocení z těchto metod bývají projednávány mezi hodnotitelem a hodnoceným v poslední etapě hodnotícího procesu a sice v hodnotícím pohovoru. Jsou pak směřovány na budoucnost, na rozvoj a vzdělávání pracovníka. V komentářích v hodnotícím formuláři vyhotoveným pro metodu BARS, je následně shrnut celkový výkon prodejce a také je zde prostor pro vyjádření hodnotitele, v čem by se měl pracovník zlepšit. Na oblast vyžadující zlepšení poté naváže vzdělávání a rozvoj probíhající přímo na pracovišti.

METODA BARS

Jednu z dvou metod, která je ve společnosti Laufer Akustika používána je Behaviorally Anchored Rating Scales, tedy klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování, přístupu k práci a postupu práce. Hodnotí se chování požadované k úspěšnému vykonávání práce.

Metoda BARS je strukturovaná metoda, při čemž všichni prodejci mají stejné podmínky a je zde také možnost srovnání mezi jednotlivými prodejci. Ke kritériím, která byla stanovena v předchozí kapitole jsou určeny čtyři stupně, z nichž každý je

doplněn konkrétní vzorovou slovní charakteristikou pracovního chování. Na základě toho hodnotitel přidělí odpovídající stupeň ke každému kritériu. Při hodnocení každého kritéria je zaměstnanec hodnotitelem zařazen do odpovídajícího stupně hodnocení.

Obecné úrovně hodnocení:

Stupeň 1 – neodpovídá požadavkům

Zaměstnanec neplní pracovní povinnosti, nemá znalosti a dovednosti nezbytné pro vykonávání profese, případně jich nevyužívá, vyžaduje zvýšenou péči, aby zvýšil svůj výkon. Při práci se zaměstnanci, kteří byli zařazeni do této skupiny, je nutno spolupracovat s personalistou.

Stupeň 2 – odpovídá požadavkům částečně – vyžaduje zlepšení

Zaměstnanec plní většinu požadovaných pracovních povinností, ale vyžaduje vedení ze strany přímého nadřízeného, případně pomoc ze strany spolupracovníků, aby mohl plnit své pracovní úkoly. Očekává se, že zaměstnanec, který obdržel toto hodnocení, zvýší svůj výkon v dané oblasti tak, aby v příštím hodnoceném období odpovídalo stupni 3. Není přijatelné, aby zaměstnanci společnosti setrvali po dlouhou dobu na tomto stupni hodnocení.

Stupeň 3 – odpovídá požadavkům

Zaměstnanec plní všechny požadované pracovní povinnosti, má znalosti a dovednosti nutné pro plnění svých pracovních povinností a důsledně je využívá.

Stupeň 4 – zřetelně překračuje požadavky

Zaměstnanec plní všechny požadované pracovní povinnosti a pracuje soustavně i nad jejich rámec, aktivně se zajímá o další práci a projekty, hraje aktivní roli na pracovišti, učí ostatní, vyhledává příležitost pro profesionální rozvoj a důsledně získává nové vědomosti a dovednosti.

Na konci takto provedeného hodnocení je důležitý **komentář hodnotitele**. Jedná se o obecné prohlášení o celkovém výkonu zaměstnance z pohledu hodnotitele. Shrnutím může být diskuse mezi nadřízeným a zaměstnancem v průběhu hodnotícího rozhovoru. **V komentáři zaměstnance** uvádí dotyčný svůj komentář k procesu a výsledkům hodnocení, včetně svých připomínek. (*Jak již bylo zmíněno, formulář se nachází v příloze č. 3*).

METODA KLÍČOVÝCH UDÁLOSTÍ

Koubek a Palán tuto metodu nazývají hodnocení na základě kritických případů, kdy hodnotitel zaznamenává pozitivní i negativní události v pracovním chování zaměstnance.

Důležité je, aby tyto události byly zapisovány co nejkonkrétněji, aby bylo zápisu možné rozumět i po půl roce. Výhodou této metody je malá časová i administrativní náročnost a také spojení neformálního hodnocení s formálním, protože je orientována na konkrétní situace a vede hodnotitele k tomu, aby v dané situaci reagoval a poskytl zpětnou vazbu na místě.²⁴⁵

Vedoucí zapisuje každý měsíc významné události jak negativní, tak pozitivní u každého prodejce. V popisu se uvádí datum a popis konkrétní situace i se jménem zákazníka, bude-li jej znát. Nebylo by vhodné, kdyby v průběhu hodnotícího pohovoru hodnotitel začal tápat a marně se snažil vzpomenout na konkrétní situaci, která se stala například před měsícem.

Výstupy z těchto metod jsou pak každé čtvrtletí a finálně jednou za rok shrnuty v hodnotícím rozhovoru mezi hodnotitelem a hodnoceným. Před hodnotícím rozhovorem by si měli projít kritéria hodnocení uvedené v hodnotícím formuláři a provést **sebehodnocení**, ohlédnout se za uplynulým čtvrtletím a poskytnout si zpětnou vazbu, analyzovat cíle formulované na začátku hodnoceného období, zhodnotit své výsledky, jakého úspěchu dosáhli nebo naopak neúspěchu, přemýšlet o svých silných i slabých stránkách. Dále se zamyslet nad tím, jakým způsobem by mohli zlepšit svůj výkon, v čem by se chtěli a měli zdokonalit, navrhnout cíle pro následující čtvrtletí a promyslet možnosti dalšího rozvoje.

HODNOTÍCÍ ROZHOVOR

Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání s pevnou obsahovou strukturou a pevným časovým plánem. Musí být participativní a vytvářet z hodnotitele a hodnoceného rovnoprávné partnery společně hledající řešení.²⁴⁶ „Má vést k získání komplexního pohledu na výkonnost jedince za minulé období a umožnit sladění

²⁴⁵ Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. Dotisk Praha: Grada Publishing, 2007, s. 62.

²⁴⁶ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, s. 185–186.

pohledu na výkonnost a problémové oblasti mezi nadřazeným a hodnoceným pracovníkem.²⁴⁷ Hodnotitel porovná výsledky svého hodnocení s pracovníkovým sebehodnocením. Společně prodiskutují dosažené úrovně u jednotlivých kritérií, zhodnotí jakých výsledků hodnocený dosáhl, jaké jsou silné a slabé stránky hodnoceného. Dále společně hledají řešení, co je třeba učinit ke zlepšení výkonu a navrhnou další rozvoj a vzdělávání hodnoceného.

Po takto získaných informacích v průběhu identifikace vzdělávacích potřeb doporučuji provádět také pravidelnou skupinovou diskusi, kdy se sejde tým prodejců s vedoucím pracovníkem a prodiskutují se těžkosti spojené s danou prací. Smyslem této diskuse bude shromáždit důležité informace o specifických aspektech dané práce a získání názorů na to, jak by se měla realizovat.²⁴⁸ Této diskuse budou přítomni všichni prodejci, vedoucí pracovník a personalista. Výstupy, čeho vzděláváním a rozvojem dosáhnout by měly korespondovat s cíli jednotlivých pracovníků, s celopodnikovými cíli a plány.

7.2 Plánování rozvojových aktivit ve společnosti Laufer Akustika

Výstupy z fáze analýzy vzdělávacích potřeb budou využity v následující fázi, kterou je plánování vzdělávání a rozvoje. V této druhé fázi systematického cyklu je třeba sestavit projekt rozvojové aktivity, při němž se bude vycházet ze tří zdrojů analýzy uvedených v předchozí kapitole. Projekt rozvojové akce bude ušit na míru z výstupů analýzy společně personalistou, vedoucím a lektorem.

Program rozvoje ve společnosti Laufer Akustika doporučuji rozdělit na dvě části. První částí bude rozvoj znalostí a dovedností týkající se produktů. Existuje celá řada nových sluchadel a kompenzačních pomůcek pro nedoslýchavé, jejichž znalost je pro prodejce nutná. Z důvodu toho, že se nejvíce prodávají sluchadla přibližně od tří výrobců, doporučuji do vzdělávací akce zahrnout také zopakování technických parametrů i ostatních méně prodávaných produktů. Vzdělávat bude jeden ze zkušených techniků, který má vysoce odborné znalosti v oboru a mnohaletou praxi i z mateřské společnosti. Projekt vzdělávací akce na znalost produktu bude sestaven na základě výstupů z fáze analýzy, při němž doporučuji dát prodejcům před zahájením rozvojového programu test na znalost produktu. Je třeba, aby si byli vědomi, že jejich současný

²⁴⁷ Wagnerová, I.: Pracovní hodnocení. 1. vyd. Brno: K Effect CZ, 2005, s. 38.

²⁴⁸ Srov.: Kucharčíková, A., Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 76.

výkon není tak efektivní, jak by mohl být, aby byli motivováni k tomu své znalosti a dovednosti rozvíjet.²⁴⁹

Druhou částí programu rozvojové akce bude rozvoj prodejních dovedností, kde projekt rozvojové aktivity bude také pochopitelně vycházet z analýzy vzdělávacích potřeb.

7.2.1 Stanovení cílů

Prvním krokem rozvojového programu bude stanovení cílů rozvoje, ty následně ovlivní nově získané znalosti a dovednosti prodejců. Pokud by došlo ke špatnému stanovení cílů nebo by k jejich stanovení vůbec nedošlo, byl by nevhodně stanoven i obsah vzdělávání, metody, formy, techniky i způsob vyhodnocování. Důležité je jasné rozlišení mezi záměry a cíli²⁵⁰, aby vzdělávací program nebyl zaměřen pouze na to, co budou účastníci v jeho průběhu dělat, ale také hlavně na to, co budou účastníci po jeho skončení schopni dělat. Cíle by tedy měly vyplnit výkonnostní mezeru mezi tím „co je“ a tím „co je žádoucí“.²⁵¹ Cíle musí vést ke zlepšení výkonu, být dosažitelné, perspektivní, přiměřené, měřitelné, termínované, tedy SMART. To znamená, měly by být náročné a zároveň pro účastníky dostupné, protože příliš náročné, ale i příliš snadné cíle ve většině případů demotivují.²⁵² Stanovení cílů současně zabraňuje nadměrnému nebo příliš malému množství vzdělávání a rozvoje. Nadměrné vzdělávání je nákladné a příliš malé vzdělávání nejspíše nezvládne vyřešit výkonnostní obtíže.²⁵³

V návaznosti na vymezení cílů doporučuji stanovit nástroje vyhodnocování vzdělávacího programu, aby po jeho skončení mohlo být zjištěno, zdali potřeba vzdělávání byla uspokojena. Nástroje vyhodnocování je vhodné navrhnout hned po vymezení cílů, aby nedošlo spíše k ověřování obsahu výuky než výsledného výkonu studenta.²⁵⁴

²⁴⁹ Srov.: Belcourt, M., Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 103.

²⁵⁰ Srov.: Kucharčíková, A., Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 81.

²⁵¹ Srov.: Prášilová, M.: Tvorba vzdělávacího programu. 1. vyd. Praha: Triton, 2006, s. 52.

²⁵² Srov.: Prášilová, M.: Tvorba vzdělávacího programu. 1. vyd. Praha: Triton, 2006, s. 104.

²⁵³ Srov.: Buckley, R., Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, s. 114.

²⁵⁴ Srov.: Prášilová, M.: Tvorba vzdělávacího programu. 1. vyd. Praha: Triton, 2006, s. 32.

Příklady cílů a metod vyhodnocování:

Cíl: Prodejce bude znát a bude schopen vysvětlit šest kroků potřebných k uzavření prodeje.

Metody vyhodnocení: rozhovor, test.

Cíl: Prodejci v následujících třech měsících zvýší svůj prodej minimálně o 15%.

Metody vyhodnocení: tržby, analýza ekonomických ukazatelů.

7.2.2 Učební plán a učební osnovy

Další krokem bude stanovení učebního plánu a to z hlediska obsahu i z hlediska času, tak aby došlo k naplnění cílů. Učební plán tedy obsahuje seznam předmětů, rozsah hodin a metody vyhodnocování rozvojové aktivity. Poté následuje učební osnova, ve které se předměty rozpracovávají na jednotlivá témata, didaktické formy a metody.²⁵⁵

Jak je uvedeno výše, program rozvoje bude rozdělen na dvě části:

1. Rozvoj znalostí a dovedností týkající se produktů.
2. Rozvoj prodejních dovedností.

V obou částech se bude jednat o přímou didaktickou formu výuky.

7.2.2.1 Metody v programu rozvoje znalostí a dovedností týkající se produktů

V této první části programu je třeba účastníky proškolit v oblasti technických parametrů jednotlivých druhů sluchadel a kompenzačních pomůcek rozdělených dle výrobců a typu sluchové ztráty. Lektor bude podle plánu střídat didaktické metody, proto, aby jimi mohl dosáhnout učebních cílů. Informace bude předávat pomocí přednášek s diskusí, brainstormingu, případových studií a workshopů. Dále na základě svých znalostí prostředí a sortimentu doporučuji použít také metodu demonstrace sloužící k praktické ukázce, jak se sluchadla nastavují a programují. Pro přehlednost níže popíši jednotlivé implementované metody.

- Přednáška s diskusí se zaměřuje především na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí. Lektor je v aktivní roli, zároveň přednášku moderuje a stimuluje účastníky k aktivitě. Během diskuse se objevují nápady

²⁵⁵ Srov.: Mužík, J.: Didaktika profesního vzdělávání dospělých. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 40.

a řešení problému.²⁵⁶ Tato metoda je vhodná tam, kde je důležitá výměna názorů mezi účastníky a lektorem i mezi účastníky navzájem.²⁵⁷

- Případové studie učí rozhodování na zobecněné problémové situaci z minulosti. Situace jsou většinou zpracovávány na základě skutečných událostí. Cílem je řešit komplexní a málo strukturalizované problémy v podnikovém prostředí.²⁵⁸ Využívají se ve vzdělávacích akcích, kde je např. potřeba řešit praktické problémy.²⁵⁹
- Workshop neboli skupinové cvičení je variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově.²⁶⁰
- Brainstorming je metoda skupinové práce, která má formou volné diskuse rozvíjet kreativní myšlení účastníků zaměřené na hledání a nalézání nových nápadů a řešení.²⁶¹
- Demonstrace je metoda, při níž jsou účastníci aktivně zapojeni, je jim řečeno a ukázáno, jak mají dělat svou práci a zároveň se jim umožní, aby si to sami zkusili.²⁶²

7.2.2.2 *Metody v programu rozvoje prodejních dovedností*

Ve druhé části rozvojového programu doporučuji zařadit také metodu přednášky s diskusí, brainstorming, případové studie, workshopy, hraní rolí, promítání modelových scének a jejich rozbor. První čtyři metody jsou popsány výše, proto zde budou vysvětleny pouze dvě zbývající.

- Promítání modelových scének, video nebo film se používá k ukázce reálné situace a různých způsobů, kterými je možné v dané situaci jednat. Scénky mohou předvést příklady dobrého a špatného využití interpersonálních dovedností a mohou být použity jako základ pro skupinovou diskusi.²⁶³
- Hraní rolí se velmi osvědčuje při rozvíjení „mezilidských dovedností“ (za ty mohou být považovány i dovednosti prodejní) pracovníků. Používá se při školení sociálních pracovníků, pracovníků ve službách a maloobchodě, při

²⁵⁶ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 270.

²⁵⁷ Srov.: Mužík, J.: Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998, s. 155.

²⁵⁸ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 177.

²⁵⁹ Srov.: Mužík, J.: Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998, s. 156.

²⁶⁰ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 271.

²⁶¹ Srov.: Barták, J.: Profesionální vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, s. 134.

²⁶² Srov.: Armstrong, M.: Personální management. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2000, s. 893.

²⁶³ Srov.: Hook, C., Foot, M.: Personalistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, s. 195.

výcviku manažerů, atd. Pracovníci mají příležitost vyzkoušet si své schopnosti v prostředí, kde nic neriskují.²⁶⁴ Při hraní rolí doporučuji natáčet účastníky na video, kdy následné promítání bude sloužit jako zpětná vazba účinkujícím. Mohou si tak uvědomit jak své silné, tak i své slabé stránky a kde je možné zlepšení.

7.2.3 Časový plán

Je nezbytné, aby rozvojový program co nejméně zatěžoval provozní chod společnosti. Z tohoto důvodu doporučuji, aby se celý rozvojový program uskutečnil o víkendu. První část programu bude probíhat v sobotu od 9:00 do 15:00. Počet hodin odpracovaný v sobotu bude prodejčům kompenzován náhradním volnem v následujícím týdnu. Prodejci se vystřídají tak, aby byl zajištěn provoz prodejny.

Druhá část programu bude realizována také o víkendu, a sice za dva víkendy po ukončení první části programu a bude dvoudenní, tedy v sobotu a v neděli od 9:00 do 18:00. Práce o víkendu bude stejně jako u první části programu kompenzována volnem v pracovních dnech ve stejném a následujícím týdnu, kdy se tato druhá část programu bude konat, a to z důvodu odpočinku. Nebylo by vhodné z hlediska únavy, aby prodejci pracovali pět pracovních dnů a poté v následujících dvou dnech se účastnili rozvojového programu. Náhradní volno si vyberou po dvojicích, tak aby byl opět zajištěn chod prodejny. Rozvojový program prodejních dovedností bude efektivnější, pokud se ho zúčastní všichni prodejci najednou než aby byli rozděleni. Např. v metodě brainstormingu je vhodné, aby se okruh účastníků pohyboval mezi 4 – 12 lidmi.²⁶⁵ Jak již bylo zmíněno ve společnosti Laufer Akustika pracují čtyři prodejci. Rozvrh hodin obou částí programu bude vypadat následovně:

²⁶⁴ Srov.: Petty, G.: Moderní vyučování. 1. vyd. Praha: Portál, 1996, s. 192.

²⁶⁵ Srov.: Barták, J.: Profesionální vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, s. 134.

Časová organizace

	1. část - Rozvoj znalostí a dovedností týkající se produktů
Sobota	Dopolední úsek: 9:00 – 12:00 (15 min přestávka: 10:30 – 10:45) Oběd: 12:00 – 13:00 Odpolední úsek: 13:00 – 15:00 (10 min přestávka: 13:50 – 14:00)
	2. část - Rozvoj prodejních dovedností
1. den Sobota	Dopolední úsek: 9:00 – 12:00 (15 min přestávka: 10:30 – 10:45) Oběd: 12:00 – 13:00 Odpolední úsek: 13:00 – 18:00 (2 x 15 min přestávka: 14:30 – 14:45; 16:15 – 16:30)
2. den Neděle	Dopolední úsek: 9:00 – 12:00 (15 min přestávka: 10:30 – 10:45) Oběd: 12:00 – 13:00 Odpolední úsek: 13:00 – 18:00 (2 x 15 min přestávka: 14:30 – 14:45; 16:15 – 16:30)

7.2.4 Organizační zajištění

Jak již bylo řečeno, lektorem první části programu bude zkušený technik. Druhou část bude vzdělávat odborník na školení prodejních dovedností ze vzdělávací agentury. Celá vzdělávací akce se uskuteční v zasedací místnosti společnosti Laufer Akustika.

Ke kvalitnímu rozvojovému programu je třeba zajistit:

- lektor první části – zkušený technik zajišťující rozvoj znalostí a dovedností týkající se produktu,
- lektor druhé části – odborný lektor na problematiku prodejních dovedností,
- personalista – organizace rozvojového programu, technická podpora, podpora lektorů,
- zasedací místnost vybavena kulatým stolem s dostatečným počtem židlí,
- datavideoprojektor, PC, promítací plocha, TV, videokamera, reproduktory k PC,
- PowerPointová prezentace v PC připravená lektorem a prezentace pro účastníky v tištěné formě,
- pracovní sešity a psací potřeby,
- flipchart, barevné fixy,

- občerstvení – voda, juice, káva, čaj, sušenky, ovoce,
- náklady na občerstvení a kancelářské potřeby, náklady na lektora druhé části programu.

7.3 Realizace rozvojových aktivit ve společnosti Laufer Akustika

Projekt programu rozvoje je již připraven ve fázi plánování. Fázi realizace doporučuji rozparcelovat na tři části dle Hroníka (viz podkapitola 4.3), který ji člení na fázi přípravy, vlastní realizace a transferu.

Příprava – oba lektori jak lektor první části rozvojového programu zaměřený na produkt, tak lektor druhé části zaměřený na rozvoj prodejních dovedností se budou podílet na projektování rozvojového programu, budou připravovat učební materiály dle stanovených cílů výuky a obsahu. Společně na těchto aktivitách budou participovat také personalista a vedoucí pracovník. Personalista před programem rozvoje zajistí učebnu, připraví stanovený počet židlí, občerstvení, učební pomůcky a didaktické techniky (videoprojekci, promítací plochu, videokameru, TV, flipchart, fixy, sešity a psací potřeby pro každého účastníka). Lektori zajistí prezentaci v PowerPointové podobě jak k výkladu, tak pro každého účastníka v tištěné podobě. Je rovněž nezbytné, aby personalista zaslal elektronickou pozvánku všem účastníkům. Pozvánka bude obsahovat datum, čas a místo konání, jména lektorů, harmonogram a obsah programu.

Vlastní realizace – program bude zahájen v 9:00 personalistou, který účastníkům vysvětlí, co je čeká a seznámí je s harmonogramem celého rozvojového programu. Lektor první části je technik, tedy kolega, proto není nutné dlouze jej představovat. Druhou část bude školit externí lektor, proto bude důležité uvést a představit lektora. Personalista účastníkům rozdá tištěné prezentace, pracovní sešity a psací potřeby.

Transfer – na konci každého školícího dne bude prostor pro opakování poznatků, aby se dostali do vědomí účastníků a ti je byli schopni uplatnit v praxi. V této fázi doporučuji použít test, diskusi, kladení otázek, případové studie, a v případě školení prodejních dovedností také hraní rolí. O jednotlivých nástrojích vyhodnocování rozvojového programu bude pojednáno v následující podkapitole.

Fáze realizace bude monitorována, zdali vše probíhá podle stanoveného plánu, proto se některých částí programu bude účastnit vedoucí nebo personalista. Dbá se také o to, aby v průběhu celého programu panovala přátelská a pohodová atmosféra a probíhala neustálá interakce mezi lektorem a účastníky.

Rozvojový program realizovaný ve společnosti Laufer Akustika není pouze jednorázovou akcí, do budoucna se předpokládá, že společnost bude expandovat a bude potřeba realizovat více stejných nebo podobných kurzů jak pro nové zaměstnance, tak pro stávající, (opět dle analýzy vzdělávacích potřeb). Technikovi bych proto doporučila školení na rozvoj lektorských dovedností.

7.4 Vyhodnocování rozvojového programu

Nyní v poslední fázi rozvojového programu, kterou je vyhodnocování, je třeba identifikovat silné a slabé stránky programu, zjistit zdali lektoři pracovali účinně, zda byly uspokojeny vzdělávací potřeby účastníků a zda tento rozvojový program splnil očekávané cíle.

První část rozvojového programu týkající se znalosti produktu se bude vyhodnocovat před jeho zahájením znalostním testem, jak je uvedeno v podkapitole 7.2. V průběhu rozvojové aktivity vždy po ukončení jednotlivého tématického celku se bude monitorovat, zdali účastníci rozumí dané problematice a zdali došlo k získání a zapamatování nových poznatků, proto doporučuji rozhovor. Na konci rozvojové aktivity se účastníkům předloží dotazník spokojenosti (viz příloha č. 5) a opět znalostní test, aby bylo možné srovnat, zdali došlo k prohloubení znalostí oproti stavu před zahájením programu. Rovněž by bylo vhodné využít případové studie a rozhovor s lektorem. Po ukončení rozvojového programu s časovým odstupem cca dva týdny bude použita třetí verze znalostního testu. Tento odstup je vhodný z toho důvodu, aby nedošlo jen k měření krátkodobé paměti.²⁶⁶

Za další nástroj vyhodnocování vzdělávání, který se bude zároveň prolínat s vyhodnocováním předchozím, doporučuji použít Kirkpatrickův model (viz podkapitola 4.4). Informace se budou zjišťovat pomocí metod stanovených v následující tabulce:

²⁶⁶ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 185.

1. část – Rozvoj znalostí a dovedností týkající se produktů

Reakce aneb líbilo se jim to?	Učení aneb naučili se to?	Chování aneb použili to na pracovišti?	Výsledky aneb došlo ke změně efektivity na pracovišti?
Dotazník spokojenosti, rozhovor	Znalostní test, rozhovor, případové studie	Pozorování, hodnocení pracovního výkonu, znalostní test	Analýza podnikových ukazatelů, Benchmarking

Zdali rozvojový program uspokojil vzdělávací potřebu a splnil vzdělávací cíle na poslední úrovni čili na „výsledcích“ je možné zjistit až s delším časovým odstupem vedením společnosti. Dle analýzy podnikových ukazatelů se zjistí, zdali došlo k vyšším tržbám tedy k přírůstku prodeje a tím k vyššímu zisku.

Benchmarking je metodou používanou při analýzách, při které se hledají a studují nejlepší výsledky jednotlivých oblastí dosahovaných ostatními (většinou konkurencí).²⁶⁷

Druhá část rozvojového programu týkající se rozvoje prodejních dovedností se bude vyhodnocovat obdobným způsobem jako část první. Na začátku rozvojové aktivity doporučuji rozhovor, v průběhu akce po ukončení každého tématického celku je vhodný též rozhovor, případová studie, řešení úkolu, hraní rolí. Stejně metody jako v průběhu programu budou použity i na konci s tím, že budou zároveň doplněny o znalostní test a dotazník spokojenosti. Tento dotazník bude účastníkům předložen také po ukončení vzdělávací akce. Hroník uvádí, že je vhodné tuto metodu provádět s drobným časovým odstupem nikoli jen bezprostředně na závěr akce, protože účastníci mohou být pod vlivem různých haló efektů. Vhodná je doba tři až sedm dní po ukončení programu nebo jeho části.²⁶⁸ Po ukončení akce tedy na pracovišti je vhodné také pozorování a hodnocení pracovního výkonu.

V souvislosti s těmito metodami bude v tomto případě uplatněn také Kirkpatrickův model, kde je potřeba dbát na to, aby vyhodnocování proběhlo na všech čtyřech úrovních. Pro lepší představu tento model opět shrne následující tabulka:

²⁶⁷ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 24.

²⁶⁸ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 179.

2. část – Rozvoj prodejních dovedností

Reakce aneb líbilo se jim to?	Učení aneb naučili se to?	Chování aneb použili to na pracovišti?	Výsledky aneb došlo ke změně efektivity na pracovišti?
Dotazník spokojenosti, rozhovor	Znalostní test, rozhovor, případové studie, řešení úkolu, hraní rolí	Pozorování, hodnocení pracovního výkonu, dotazník spokojenosti	Analýza podnikových ukazatelů, Benchmarking

Všechny výsledky z vyhodnocování se budou uchovávat, analyzovat a zpracovávat do závěrečné zprávy, která bude prezentována všem zainteresovaným a bude následovat diskuse se všemi prodejci a ostatními, kteří se na rozvojovém programu podíleli. Mohou se projednat různé názory a připomínky, co by se dalo zlepšit do budoucna. Veškeré výsledky z vyhodnocování, závěrečné zprávy i diskuse budou použity pro plánování dalšího rozvojového programu.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout systém rozvoje prodejců ve společnosti Laufer Akustika na základě poznatků z prostudované odborné literatury, v níž se o této problematice hovoří.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je v poslední době v moderně řízených podnicích považován zřejmě za nejvýznamnější personální činnost. Investicí do firemního vzdělávání a rozvoje, firma investuje do své pružnosti a do současné i budoucí úspěšnosti a konkurenceschopnosti.²⁶⁹

Diplomová práce nejdříve představila koncepci řízení lidských zdrojů, jehož součástí je právě personální činnost vzdělávání a rozvoj pracovníků. V této části bylo vysvětleno, co je řízení lidských zdrojů, byla ukázána jeho strategie a jak z této strategie poté vystupuje strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Postupně bylo objasněno, co je vzdělávání a rozvoj a s tím související další pojmy. Mezi tyto pojmy bylo zahrnuto učení, celoživotní učení, vzdělávání dospělých a učící se organizace. Další část práce byla věnována firemnímu vzdělávání, jeho cílům, oblastem a zároveň ukázala jeho těsnou návaznost na ostatní personální činnosti. Proto, aby firemní vzdělávání bylo efektivní je nezbytné, aby bylo systematické. Systematickým vzděláváním se zabývala další samostatná kapitola, v níž jsou popsány jednotlivé fáze, mezi které patří analýza vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávání a rozvoje. Tyto fáze na sebe logicky navazují a tvoří tak neustále opakující se cyklus.

Kromě teoretických východisek vztahujících se ke vzdělávání a rozvoji pracovníků byl do teoretické části zahrnut i popis prodejních dovedností, neboť jak vyplývá z názvu a cíle této práce, rozvoj prodejců se týká jejich prodejních dovedností.

Následující část představila společnost Laufer Akustika, objasnila její hodnoty, poslání, strategické zaměření a charakterizovala uskutečňované změny.

Poslední kapitola se zabývá implementací systému rozvoje prodejních dovedností prodejců ve společnosti Laufer Akustika. Systém rozvoje a jeho jednotlivé fáze jsou navrženy na základě teoretických východisek, která jsou interpretována v teoretické části.

²⁶⁹ Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 139.

Předpokládá se, že společnost bude v blízké budoucnosti expandovat, plánuje se rozšíření poboček a bude tedy potřeba přijmout nové zaměstnance, proto je nezbytné začít se systematickým vzděláváním a rozvojem. Zkušenosti v rozvojových aktivitách prodejců, které budou získány praxí, budou využity v budoucnosti ve vytváření nových systémů vzdělávání a rozvoje pro další pracovní skupiny.

Práce na toto téma mě velice zaujala a byla pro mě velkým přínosem. Umožnila mi získat cenné informace, které budu moci uplatnit v praxi a podílet se tak na úspěších a výsledcích celé společnosti. Chce-li být firma úspěšná a konkurenceschopná, musí efektivně pracovat se svými zaměstnanci, motivovat je, vzdělávat a rozvíjet. Jeden z možných nástrojů, jak toho dosáhnout, je právě vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Kvalitní systematické vzdělávání a rozvoj přispívá k dosažení lepšího výkonu, k vytvoření motivačního firemního klimatu, napomáhá efektivně komunikovat, vzájemně sdílet firemní hodnoty a principy a zvyšuje loajalitu zaměstnanců k podniku. Tureckiová konstatuje, že pouze tam, kde jsou vytvořeny podmínky pro každodenní průběžné vzájemné aktivní reflektované učení, které se promítne do rozvoje znalostí firmy jako celku a do celkové změny jejího chování, lze dojít k další úrovni strategického přístupu k firemnímu vzdělávání, to je k učící se organizaci.²⁷⁰

²⁷⁰ Srov.: Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 95–97.

Seznam použité literatury

1. Armstrong, M.: Personální management. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2000. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. Barták, J.: Profesionální vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. 263 s. ISBN 978-80-86723-34-1.
4. Barták, J.: Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
5. Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání, studijní text pro kombinované studium. 1. vyd. Olomouc: UPOL, Filozofická fakulta, 2007. 158 s. ISBN 978-80-244-1859-9.
6. Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
7. Belcourt, M., Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.
8. Bělohlávek, F.: Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1. 343 s.
9. Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
10. Bělohlávková, V.: Rukověť začínajícího prodejce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2344-0.
11. Bělohlávková, V.: 33 základních technik vyjednávání a argumentace. Brno: Computer Press, 2003. 95 s. ISBN 978-80-251-0033-2.
12. Buckley, R., Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 978-80-251-0358-6.
13. Coates, Ch.: Efektivní řízení. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 280 s. ISBN 80-7169-392-8.

14. Drucker, P.: Postkapitalistická společnost. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. 197 s. ISBN 80-85603-31-4.
15. Dvořáková, M.: Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých, studijní text pro distanční studium. Olomouc: 2004. 44 s. ISBN neuvedeno.
16. Harvey, Ch.: Úspěch při získávání zákazníků. 1. vyd. Praha: Informatorium, 1992. 109 s. ISBN 80-85427-24-9.
17. Hook, C., Foot, M.: Personalistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
18. Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. Dotisk Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
19. Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
20. Khelerová, V.: Komunikační a obchodní dovednosti manažera. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2002. 120 s. ISBN 80-7169-375-8.
21. Kliment, P.: Sociální psychologie, studijní texty pro distanční studium. Dotisk 1. vyd. z roku 2002, Olomouc: UPOL, Filozofická fakulta, 2005. 96 s. ISBN 80-244-0488-2.
22. Kociánová, R.: Personální činnosti. 1. vyd. Praha: Mowshe, 2007. 178 s. ISBN 978-80-239-9211-3.
23. Kohoutek, R., Štěpaník, J.: Psychologie práce a řízení. Brno: CERM, 2000. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.
24. Koontz, H., Weihrich, H.: Management. Praha: EAST Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
25. Kotler, P.: Marketing management. 3. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
26. Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
27. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
28. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

29. Kucharčíková, A., Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
30. Leicher, R.: Prodávějte s úspěchem! 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1439-6.
31. Medlíková, O.: Přesvědčivá prezentace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-2278-8.
32. Mužík, J.: Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998. 272 s. ISBN 80-85963-52-3.
33. Mužík, J.: Didaktika profesního vzdělávání dospělých. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. 202 s. ISBN 80-7238-220-9.
34. Mužík, J.: Edukace řídicích dovedností. Praha: Aspi, 2008. 148 s. ISBN 978-80-7357-341-6.
35. Mužík, J.: Management ve vzdělávání dospělých. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 107 s. ISBN 80-86432-00-9.
36. Palán, Z.: Další vzdělávání ve světě změn. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. 72 s. ISBN 978-80-86723-31-0.
37. Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 282 s. ISBN 80-200-0950-7.
38. Petty, G.: Moderní vyučování. 1. vyd. Praha: Portál, 1996. 380 s. ISBN 80-7178-070-7.
39. Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
40. Prášilová, M.: Tvorba vzdělávacího programu. 1. vyd. Praha: Triton, 2006. 192 s. ISBN 80-7254-712-7.
41. Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
42. Provazník, V. a kol.: Psychologie pro ekonomy. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-434-7.
43. Rabušicová, M., Rabušic, L.: Učíme se po celý život? 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 2008. 339 s. ISBN 978-80-210-4779-2.

44. Singer, B.: Nestaňte se uštvaným obchodníkem. Praha: Pragma, 2001. 277s. ISBN 80-7205-229-2.
45. Šerák, M.: Zájmové vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. 208 s. ISBN 978-80-7367-551-6.
46. Šmída, F.: Strategie v podnikové praxi. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 219 s. ISBN 80-86419-41-X.
47. Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
48. Tureckiová, M., Veteška, J.: Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.
49. Urban, J.: Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
50. Wagnerova, I.: Pracovní hodnocení. 1. vyd. Brno: K Effect CZ, 2005. 78 s. ISBN 80-903516-4-6.

Interní zdroje společnosti Laufer Akustika

Materiály obecné:

1. Poslání společnosti Laufer Akustika a strategické zaměření
2. Organizační struktura společnosti Laufer Akustika

Materiály ŘLZ:

1. Popis a specifikace pracovních míst ve společnosti Laufer Akustika
2. Hodnotící formuláře společnosti Laufer Akustika
3. Pravidla hodnocení prodejců ve společnosti Laufer Akustika

Přílohy

Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti Laufer Akustika

Příloha č. 2 – Popis a specifikace pracovního místa pro prodejce ve společnosti Laufer Akustika

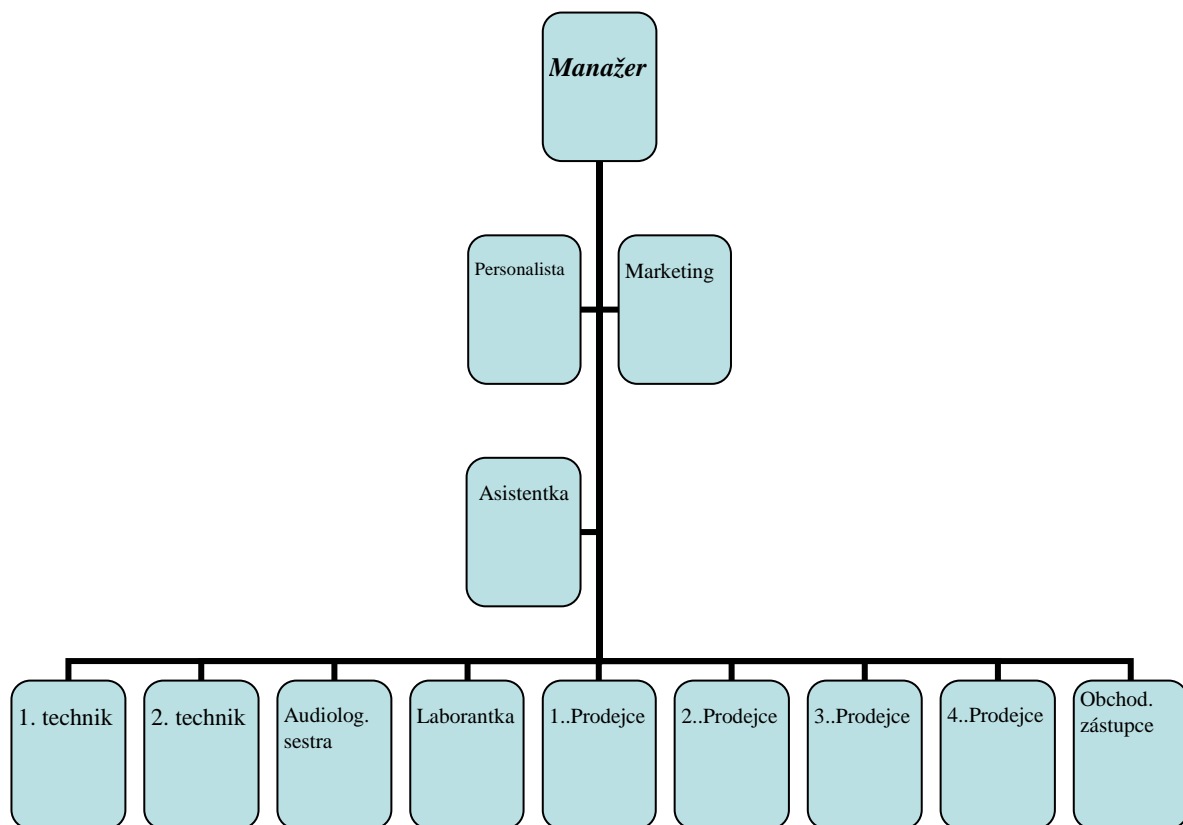
Příloha č. 3 – Hodnotící formulář

Příloha č. 4 – Pravidla hodnocení prodejců

Příloha č. 5 – Návrh dotazníku spokojenosti

PŘÍLOHA Č. 1

Organizační struktura společnosti Laufer Akustika²⁷¹



²⁷¹ Interní zdroje společnosti Laufer Akustika: Organizační struktura společnosti Laufer Akustika

PŘÍLOHA Č. 2

Popis a specifikace pracovního místa ve společnosti LAUFER Akustika²⁷²

LAUFER AKUSTIKA

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Naše společnost je dceřinou společností LAUFER AKUSTIKA, jejíž mateřská firma sídlí v německém Norimberku a vlastní desítky poboček v Německu, v Polsku a v Maďarsku. V roce 2004 začala působit také v Praze, kde nabízí vysokou kvalitu našich produktů a služeb nedoslýchavým klientům.

PRACOVNÍ POZICE:	Prodejce
MÍSTO VÝKONU PRÁCE:	LAUFER AKUSTIKA, Jahodová 10, Praha 2, 120 00
NADŘÍZENÝ:	Vedoucí společnosti LAUFER AKUSTIKA
ODPOVĚDNOST ZA:	Prodej zboží a služeb zákazníkům, poskytování poradenského servisu.

KLÍČOVÉ ODPOVĚDNOSTI:

- Efektivně komunikovat s klienty v zájmu společnosti LAUFER AKUSTIKA.
- Nabízet a prodávat naše zboží a služby.
- Poskytovat poradenský servis klientům.
- Příjemně vystupovat, umět navázat přátelský kontakt s klientem, získat jeho důvěru.
- Předvést působivou prezentaci.
- Řešit stížnosti a reklamace.
- Doplnovat zboží a brožury na prodejně dle promoakcí z oddělení marketingu.

²⁷² Interní zdroje společnosti Laufer Akustika: Popis a specifikace pracovních míst ve společnosti Laufer Akustika

- Být přátelský jak ke klientům, tak ke kolegům.
- Být týmový hráč.
- Aktivně se účastnit zaměstnaneckých porad.
- Aktivně se účastnit rozvojových tréninků.
- Dodržovat pravidla BOZP.
- Udržovat pořádek na pracovišti, ve skladu i v zázemí.
- Provádět pravidelné inventury a objednávky zboží.
- Manipulovat s trezorem a s penězi.
- Ovládat PC – prodejní a účetní program, databáze klientů.
- Pečlivě vyplňovat veškerou dokumentaci týkající se zboží a klientů.
- Evidence veškerých dokumentů v PC i v šanonech.

Potvrzuji, že jsem přečetl/a, rozumím a souhlasím s výše uvedeným popisem pracovního místa, který vysvětluje mé hlavní pracovní povinnosti.

Podpis zaměstnance _____

Datum _____

Podpis zaměstnavatele _____

Datum a razítko _____

SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA PRODEJCE VE SPOLEČNOSTI LAUFER
AKUSTIKA

<i>VLASTNOSTI</i>	<i>NEZBYTNÉ</i>	<i>VHODNÉ</i>
Vzhled	Upravený/á.	
Znalosti	Min. SŠ vzdělání.	V oblasti obchodu, zdravotnictví nebo zdravot. technologií.
Inteligence	Rychle se učí novým věcem, schopnost vyhledávání informací, intuice.	Znalost kompenzačních výrobků pro nedoslýchavé.
Způsobilst	Orientace na zákazníka, schopnost efektivně komunikovat, příjemné vystupování, ochotný přístup ke klientům, týmový hráč, důvěryhodný, zdravé sebevědomí, organizovaný, přátelský, asertivní.	Trpělivý, perfekcionista.
Zkušenosti	Min. 1 rok na obchodní pozici.	Min. 6 měsíců na obchodní pozici ve zdravotnictví.
Zájmy	Ochota dále se vzdělávat.	
Dispozice	Vytrvalost, spolehlivost, odpovědnost, pracovitost, flexibilita.	
Okolnosti	Ochota cestovat, ochota práce o víkendu.	

PŘÍLOHA Č. 3

Hodnotící formulář²⁷³ – 1. část

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ

DATUM.....

HODNOCENÉ OBDOBÍ.....

JMÉNO A PŘÍJMENÍ

Hodnocená kritéria	Měsíc			Komentáře
ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA				
➤ Pozdrav				
➤ Vstřícnost				
➤ Přátelská atmosféra				
TÝMOVÁ PRÁCE				
➤ Ochota ke spolupráci				
➤ Jednání s kolegy				
ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ				
➤ Aktivní přístup k zákazníkům				
➤ Rychlost při řešení problémů				
POZITIVNÍ PŘÍSTUP K PRÁCI				
➤ Aktivní přístup k práci				
➤ Aktivita na poradách				
➤ Včasné plnění povinností				
VLASTNÍ ROZVOJ				
KOMUNIKAČNÍ SCHOPNOSTI				
PROFESNÍ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI				
PRACOVNÍ POVINNOSTI				
➤ Dodržování pracovních postupů				
➤ Pořádek na pracovišti				
➤ Administrativa				
CELKEM				

²⁷³ Interní zdroje společnosti Laufer Akustika: Hodnotící formuláře společnosti Laufer Akustika

1	Neodpovídá požadavkům
2	Odpovídá požadavkům - vyžaduje zlepšení
3	Odpovídá požadavkům, 100% pracovní výkon
4	Zřetelně překračuje požadavky, je vzorem pro ostatní

2. ČÁST

POČET PRODANÝCH KUSŮ

MĚSÍC	PRODEJ (Ks)	ODMĚNA (Kč)
CELKEM		

CELKOVÉ HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZA ČTVRTLETÍ

HODNOCENÍ NADŘÍZENÝM

KOMENTÁŘ ZAMĚSTNANCE

NÁVRHY NA ROZVOJ A ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCE VYPLÝVAJÍCÍ Z HODNOCENÍ

NÁVRHY ZAMĚSTNANCE

DOPORUČENÍ NADŘÍZENÉHO

SHRNUTÍ

*PODPIS NADŘÍZENÉHO
ZAMĚSTNANCE*

PODPIS

PRAVIDLA HODNOCENÍ PRODEJců²⁷⁴

A. OKRUH ZAMĚSTNANCŮ

Tato pravidla hodnocení jsou závazná pro všechny prodejce v pracovním poměru ve společnosti LAUFER AKUSTIKA.

B. HODNOTÍCÍ POHOVOR

Hodnocení prodejců se uskutečňuje formou pravidelných hodnotících pohovorů. Hodnotící pohovor je otevřený rozhovor mezi hodnoceným a hodnotitelem s pevně danou strukturou, v jejímž rámci si zúčastnění vyjasní svá vzájemná očekávání ohledně pracovních cílů a podmínek k jejich splnění a poskytnou si zpětnou vazbu. Struktura pohovoru je následující:

- **Hodnocení pracovní výkonnosti** dle platných kritérií s vyhodnocením dohodnutých cílů za uplynulé období a se stanovením cílů pro nadcházející období. Hodnoceným obdobím je časové období mezi dvěma pohovory, tedy čtvrtletí.
 - *Cíle vedou ke zlepšení stavu* - neměly by vést k pouhé údržbě současného stavu, či vyjadřovat běžné rutinní povinnosti, ale měly by být stanoveny tak, aby vedly ke zlepšení daného stavu, k vyjádření nové kvality.
 - *Cíle jsou SMART*
 - Specifické (konkrétní, danou osobou ovlivnitelné).
 - Měřitelné (vyjádřené v měrných jednotkách, penězích, procentech..).
 - Akceptované (vnitřně přijaté hodnoceným i hodnotitelem).
 - Realistické (dostatečně náročné, ale dosažitelné).
 - Termínované.
- **Dohoda o dalším rozvoji a vzdělávání** – proběhne v poslední části hodnotícího rozhovoru.
 - *Profesní, odborný rozvoj a vzdělávání* – je zaměřen na udržení a rozvoj příslušné odbornosti. Jedná se o povinná školení, školení nových metodik, předpisů v rámci dané odbornosti.
 - *Předpoklad vývoje pracovní kariéry* – vyjadřuje předpokládaný další směr vývoje pracovní kariéry hodnoceného prodejce, při čemž bere v úvahu hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování. Vývoj pracovní kariéry může být následující:
 - Setrvání na stejném pracovním místě.

²⁷⁴ Interní zdroje společnosti Laufer Akustika: Pravidla hodnocení prodejců ve společnosti Laufer Akustika. cit dle: Srov.: Hodnocení pracovníků. 1. Dotisk Praha, Grada Publishing 2007, s. 93 – 98.

- Zařazení do skupiny zaměstnanců s vysokým potenciálem (talenti, personální náhrady apod.).
- Horizontální posun (na jinou pracovní pozici či do jiného útvaru, ale na stejné hierarchické úrovni).
- Vertikální posun (povýšení).

C. HODNOCENÝ

V roli hodnoceného jsou všichni prodejci podle bodu A. Před absolvováním hodnotícího rozhovoru se každý hodnocený musí seznámit s těmito Pravidly hodnocení. Hodnocený je aktivním účastníkem hodnotícího rozhovoru a ve vlastním zájmu by si před konáním rozhovoru měl připravit své sebehodnocení a návrhy svých pracovních a rozvojových cílů včetně případných požadavků na potřebné podmínky k jejich splnění.

D. HODNOTITEL

Hodnotitelem je vždy přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance. Musí znát tato Pravidla hodnocení a být proškolen pro roli hodnotitele na dvoudenním kurzu hodnocení.

Zásady M. S. Kelloga tvořící návod, jak překonávat problémy hodnocení pracovníků:²⁷⁵

1. Musíš znát důvod pro hodnocení pracovníků.
2. Hodnot' na základě reprezentativních, dostatečných a relevantních informací.
3. Buď při hodnocení poctivý a spravedlivý.
4. Zajisti, aby písemné a ústní hodnocení bylo shodné.
5. Prezentuj hodnocení jako názor.
6. Poskytuj informace o hodnocení pouze těm, kteří mají právo je znát.
7. Neber v úvahu hodnocení, která neproběhla formálně.
8. Neakceptuj hodnocení předkládané někým jiným, aniž bys znal podklady, které k němu vedly.
9. Dodržuj zásady hodnocení, které jsi stanovil.
10. Neposkytuj informace o hodnocení třetí straně bez souhlasu hodnoceného.
11. Dej písemné hodnocení k dispozici hodnocenému.
12. Poskytni hodnocenému právo na odvolání.
13. Umožni hodnocenému pracovníkovi podílet se na hodnocení.

E. PRŮBĚH HODNOTÍCÍHO ROZHOVORU

Hodnotitel a hodnocený se dohodnou na termínu pohovoru v dostatečném časovém předstihu a vyhradí si na něj cca 1 hodinu.

²⁷⁵ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha, Management Press 1995, s. 190.

Na pohovor se obě strany předem připraví, mimo jiné si přichystají potřebné formuláře včetně dokumentace z minulého hodnotícího rozhovoru.

Pohovor by se měl konat v takovém prostředí, které umožní jeho nerušený průběh. Pohovoru se účastní pouze hodnocený a hodnotitel, tedy nadřízený hodnoceného.

Po úvodní části projednají zúčastnění jednotlivé body v doporučeném pořadí.

1. Splnění cílů uplynulého období, tento bod bude většinou projednáván až ve 2. kole hodnotících pohovorů a dále již pravidelně.
2. Stanovení cílů pro nadcházející období.
3. Další rozvoj a vzdělávání hodnoceného.

V průběhu či na závěr pohovoru hodnotitel a hodnocený vyplní a společně podepíší příslušné formuláře jako stvrzení vzájemné dohody. Formuláře jsou poté odevzdány personálnímu útvaru, jednu kopii obdrží hodnocený a jednu hodnotitel. V případě, že není možné dojít k dohodě mezi hodnoceným a hodnotitelem, je spor postoupen nadřízenému hodnotitele. V našem případě německému manažerovi pro Českou republiku.

F. TERMÍN HODNOTÍCÍHO ROZHOVORU

Hodnotící rozhovor probíhá v posledních dvou týdnech před koncem každého čtvrtletí. Pouze na přelomu kalendářního roku je možné hodnocení posunout až do konce 1. poloviny ledna.

Kromě pravidelného termínu se hodnotící rozhovor v zúženém rozsahu uskuteční v následujících případech:

- **Hodnocený přechází na jinou pracovní pozici nebo do jiného oddělení** – rozhovor se uskuteční před změnou pracovního zařazení a hodnotitel a hodnocený na něm vyhodnotí průběžné plnění cílů, aktualizují je či podle situace stanoví cíle nové a zároveň projednají případné nové potřeby dalšího rozvoje a vzdělávání.
- **Hodnocený rozvazuje pracovní poměr** – pohovor se uskuteční před skončením pracovního poměru a hodnotitel a hodnocený na něm vyhodnotí stav plnění cílů k danému datu.
- **Nastoupí nový zaměstnanec** – rozhovor se uskuteční po skončení adaptačního programu a hodnotitel a hodnocený na něm stanoví pracovní cíle a potřeby dalšího rozvoje a vzdělávání.

PŘÍLOHA č. 5

NÁVRH DOTAZNÍKU SPOKOJENOSTI²⁷⁶

Název kurzu:

Místo konání:

Datum hodnocení:

Jméno lektora:

Prosím pro své hodnocení použijte známkovací stupnici od 1 do 5 (kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší hodnocení). Vaše hodnocení nám pomůže zefektivnit naši vzdělávací činnost. Děkujeme.

UČEBNA, POMŮCKY	
Prostředí učebny	
Přiměřené učební pomůcky	
<i>Poznámky:</i>	
KURZ	
Účel kurzu mi byl jasný.	
Kurz splnil předem stanovený cíl.	
Rychlost a metody výuky byly přiměřené.	
Materiály kurzu jsou dobře logicky uspořádány.	
Kurz měl vyváženou teoretickou a praktickou část.	
Použité příklady, modelové situace mi pomohly pochopit danou tematiku.	
Okamžitá užitečnost kurzu pro mě na pracovišti.	
Perspektiva využití získaných znalostí a dovedností.	
<i>-při hodnocení 3–5 napište zdůvodnění (náročné, nahuštěné)</i> <i>Poznámky:</i>	
SEBEHODNOCENÍ	
Dověděl/a jsem se něco nového (nové znalosti).	

²⁷⁶ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 224–225.

Naučil/a jsem se dělat něco jinak (nové dovednosti).	
Utvrdil/a jsem se v tom, co znám a umím, protrénoval/a jsem se.	
LEKTOR	
Lektor měl dobrou znalost probírané tematiky.	
Lektor dobře a srozumitelně vysvětlil probíranou tematiku.	
Lektor podněcoval aktivitu účastníků, dobře je zapojil, sám byl aktivní, motivovaný, šlo mu o věc.	
Lektor dokázal navodit správnou atmosféru.	
Lektor zvládl praktická cvičení.	
Vyjadřovací schopnosti lektora.	
Lektor uměl využít učebních pomůcek.	
<i>Poznámky:</i>	
ORGANIZACE	
Dodržení časového harmonogramu.	
Informovanost o programu.	
<i>Poznámky:</i>	
CELKOVÁ SPOKOJENOST	
Moje účast na kurzu splnila daný účel.	
Doporučil/a bych tento kurz dalším.	
<i>Poznámky:</i>	

