

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské kombinované studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Monika Štegnarová

Optimalizace vzdělávání měkkých dovedností zaměstnanců
zákaznického servisu v prostředí autopůjčovny Intercar rental.

Praha 2012

**Vedoucí bakalářské práce:
Doc. PhDr. Juraj Kalnický, PhD.**

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Monika Štegnerová

Optimization of Soft Skills Training of Employees in Customer
Service of Car Rental Environment of InterCar rental.

Prague 2012

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Assoc. Prof. Juraj Kalnický, PhD.**

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Košatce dne 29.2.2012

Monika Štegenerová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Doc. PhDr. Juraji Kalnickému, PhD. za odborné vedení, podněty a cenné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou vzdělávání měkkých dovedností zaměstnanců zákaznického servisu v autopůjčovně Intercar rental. Cílem bakalářské práce je charakterizovat využívané formy a metody vzdělávání zaměstnanců, zhodnotit současný systém vzdělávání a předložit doporučení na jeho optimalizaci. Teoretická část práce se věnuje významu vzdělávání zaměstnanců jako složce rozvoje lidských zdrojů a jeho vlivu na firemní kulturu. Rozebírá formy a metody vzdělávání a důležité měkké dovednosti. Praktická část prezentuje poznatky, které jsou využity v aplikaci SWOT analýzy vzdělávání měkkých dovedností zaměstnanců. Tato část je doplněna o rozhovor s vedoucí brněnské pobočky a o výběr vhodných měkkých dovedností pro zaměstnance zákaznického servisu. V závěru práce je systém vzdělávání zaměstnanců zhodnocen a navrhnutá optimalizace současného stavu a doporučení, která povedou k efektivnějšímu vzdělávání měkkých dovedností.

Klíčové pojmy

firemní kultura, formy vzdělávání, metody vzdělávání, měkké dovednosti, motivace, optimalizace, realizace vzdělávání, rozvoj lidských zdrojů, systém vzdělávání, učení, vzdělávání zaměstnanců

Annotation

This thesis deals with the training of soft skills in the environment of customer service in INTERCAR rental company. The aim of this bachelor thesis is to characterize the forms and methods of education of employees, to evaluate the current education system and present recommendations for its optimization. The theoretical part of the thesis deals with the importance of employee education and training as a component of human resource development and its impact on corporate culture. It analyzes the forms and methods of education and important soft skills. The practical part of it presents findings that are used in the application of SWOT analysis of soft skills training of employees. This section is complemented with a conversation with the head of the Brno branch and the selection of suitable soft skills for customer service employees. The thesis is concluded by the assessment of the system and proposal of optimization of the current status and recommendations that will lead to a more efficient training of soft skills.

Key words

corporate culture, learning, methods of education, soft skills, motivation, optimization, implementation of education, human resource development, education system, learning, training of employees

OBSAH

ÚVOD	8
------------	---

TEORETICKÁ ČÁST

1. Systém celoživotního učení a zdělávání.....	10
1. 1 Pojetí celoživotního učení	10
1. 2 Současná situace v rozvoji celoživotního učení	12
1. 3 Strategické směry a návrhy opatření	12
2. Firemní kultura	14
2. 1 Vymezení pojmu "Firemní kultura".....	14
2. 2 Zdokonalování firemní kultury motivací zaměstnanců	15
3. Podnikové vzdělávání jako složka rozvoje lidských zdrojů	18
3. 1 Rozvoj lidských zdrojů	18
3. 2 Formy a metody vzdělávání	20
4. Měkké dovednosti (soft skills).....	25
4. 1 Co jsou to "měkké dovednosti"	25
4. 2 Výčet měkkých dovedností, které zaměstnavatelé požadují	27
4. 3 Rozvoj měkkých dovedností zaměstnanců	30
4. 4 Optimalizace	31

PRAKTICKÁ ČÁST

5. Autopůjčovna Intercar rental	32
5. 1 Charakteristika společnosti	32
5. 2 Vzdělávání zaměstnanců	33
5. 3 Realizace vzdělávání měkkých dovedností	34
6. Popis výzkumu	38
6. 1 Cíl a hypotézy výzkumu.....	38
6. 2 Rozhovor s vedoucí pobočky v Brně	38
6. 3 SWOT analýza vzdělávání	39
6. 4 Výběr měkkých dovedností	44
6. 5 Doporučení pro optimální vzdělávání měkkých dovedností.....	45

ZÁVĚR	48
-------------	----

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ	50
SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ	52
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	53
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	54
SEZNAM PŘÍLOH	55
PŘÍLOHY	I - II

ÚVOD

V současném světě, kdy konkurence firem se zostřila, snižují se náklady na výrobu na jedné straně a naopak rostou investiční náklady na straně druhé, roste počet firem propojených do nadnárodních řetězců, které jsou na trhu dominantní a pružně se pohybují za levnější a kvalifikovanější pracovní silou. To je důvod, proč se kladou zcela nové požadavky na pracovní sílu. Dnes již nestačí být odborníkem ve svém řemesle, ale jsou požadovány dovednosti, které nejsou přímo spjaty s konkrétním pracovním místem a jsou široce použitelné tzv. měkké dovednosti.

Vzdělávání představuje pro společnosti nemalou investici, a proto je pro ně nezbytný optimální systém vzdělávání, který bude co nejvíce efektivní. Pro zaměstnance, kteří přicházejí do styku se zákazníky, jsou velmi důležité jejich měkké dovednosti. Cílem vzdělávání měkkých dovedností, které mohou být klíčovým faktorem úspěchu je, aby si jeho účastníci co nejefektivněji vedli v praxi. Vytvářeli tak službu, jejíž konkurenční výhodou budou zaměstnanci.

Cílem bakalářské práce je charakterizovat využívané formy a metody trénování měkkých dovedností zaměstnanců zákaznického servisu v prostředí autopůjčovny Intercar rental, zhodnotit současný systém vzdělávání a předložit doporučení na jeho optimalizaci. Doporučení budou provedena na základě vyhotovení SWOT analýzy, která bude doplněna o rozhovor s vedoucí brněnské pobočky a o výběr vhodných měkkých dovedností pro zaměstnance zákaznického servisu.

Teoretická část práce se věnuje významu vzdělávání zaměstnanců, jeho vlivu na firemní kulturu, rozebírá formy a metody vzdělávání, důležité měkké dovednosti. Praktická část se zabývá charakteristikou společnosti, vzděláváním všeobecně a realizací trénování měkkých dovedností, které jsou v současné době ve společnosti uplatňovány. Další text se věnuje stávajícímu vzdělávání, jeho formám a metodám.

V závěru práce je systém vzdělávání zaměstnanců zhodnocen a navrhnutá optimalizace současného stavu, také doporučení, která povedou k efektivnějšímu vzdělávání měkkých dovedností. Pokud chce být společnost na trhu i nadále úspěšná a konkurence schopná, musí této problematice věnovat svoji pozornost.

1. SYSTÉM CELOŽIVOTNÍHO UČENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ

1.1. Pojetí celoživotního učení

“Celoživotní učení (angl. Lifelong learning) představuje zásadní koncepční změnu pojetí vzdělávání, změnu jeho organizačního principu, kdy všechny možnosti učení – ať už v tradičních institucích v rámci vzdělávacího systému, či mimo ně – jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoliv během života.”¹

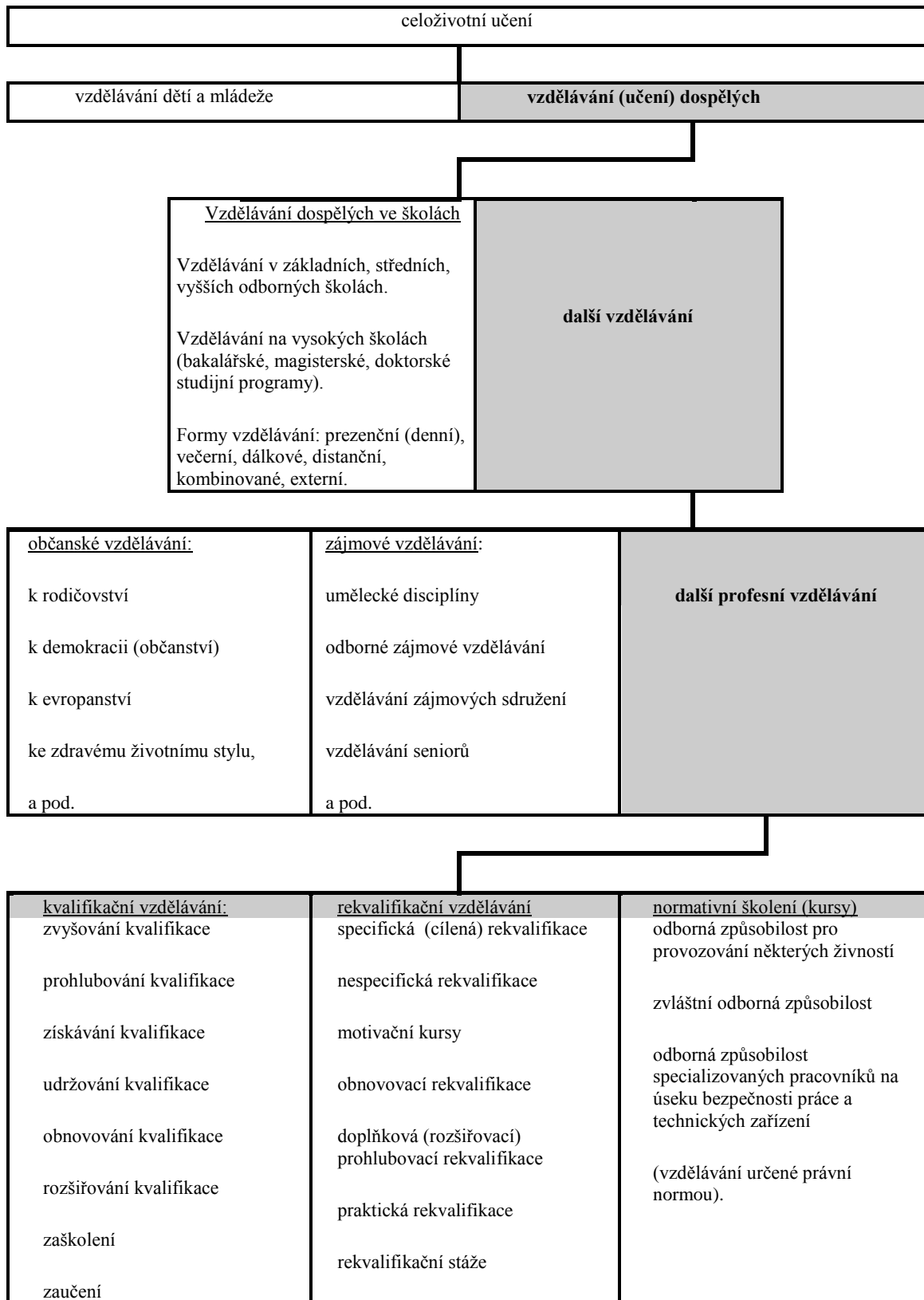
Vzdělávání po celý život navrhoval již J. A. Komenský. Vývoj společnosti měnil očekávání a také důvody lidí, proč se permanentně vzdělávat. Současný koncept je zaměřený na rozvoj lidských zdrojů ve vztahu k potřebám efektivního fungování ekonomiky.

Základem celoživotního učení je kvalitní počáteční vzdělávání od nejtělejšího dětství, jehož cílem je zajistit nejen pozitivní postoj k učení, ale především naučit se učit. Dovednostmi a schopnostmi má člověka vybavit další vzdělávání. Mezi počáteční vzdělávání řadíme základní, střední a terciární vzdělávání, které probíhá především v mladém věku. Další vzdělávání probíhá po vstupu účastníka na trh práce a zahrnuje různorodé vědomosti a dovednosti, které je možno získat během formálního, neformálního a informálního vzdělávání. Formální vzdělávání, je realizováno ve školách jako navazující stupeň vzdělání a jehož absolvování je potvrzeno vysvědčením či diplomem. Neformální vzdělávání zvyšuje šance na společenské a pracovní uplatnění a poskytují je zařízení zaměstnavatelů, vzdělávací instituce a jiné organizace. Jedním z průkopníků v této oblasti je Dale Carnegie, jehož řečnické kurzy jsou známy po celém světě. Informální učení² je spjato se sebevzděláváním a se získáváním vědomostí a dovedností z každodenní zkušenosti.

¹ PALÁN, LANGER, 2008, s. 101

² Lépe užít pojem učení než vzdělávání, neboť v tomto případě jde o samostatné učení jedince

Graf 1: Model celoživotního učení



Zdroj: <http://aplikace.msmt.cz/HTM/JSInformaceodalsimvzdelavani.htm#2.%20Graf%20C5%BDU>

Dostupné dne 15.07.2011

1.2. Současná situace v rozvoji celoživotního učení

Změna věkové skladby obyvatelstva ve prospěch starších generací je charakteristická pro demografický vývoj v ČR i ostatních zemích EU. Toto povede ke změnám ve znalostech a dovednostech pracovní síly. Udržení se na trhu práce po celý produktivní věk bude vyžadovat nejen profesní mobilitu, ale i uspokojivý zdravotní stav.

Mezi problémy počátečního vzdělávání žáků patří jejich vybavení funkční gramotností a klíčovými kompetencemi, to je schopnost učit se, komunikace, schopnost řešit problémy, týmová práce a jiné. Jejich rozvíjení vyžaduje zásadní změnu v pojetí výuky. Vzdělávání dospělých je stále zatím méně rozvinutou částí. Jeho formy jsou málo flexibilní vůči potřebám a z tohoto důvodu není dostatečně využíváno k doplňování kvalifikace během pracovního života. A to už v roce 1936 Lowell Thomas napsal: „...Dale Carnegie pomáhal mužům i ženám z praktického světa rozvinout jejich skryté možnosti, vytvořil tak jedno z nejvýznamnějších hnutí v oboru vzdělávání dospělých.“³

“Cílevědomé vzdělávání a všechny typy učení zaměřené na kompetence vedou k úspěšnému osobnímu a pracovnímu rozvoji, uplatnění se na trhu práce a k celkově pozitivnímu vnímání společnosti jako živého a stále se měnícího organismu. Jedincům umožňují a usnadňují orientaci a lepší uplatnění v pracovním životě a dávají jim možnost zůstat aktivní v průběhu celého života.“⁴

1.3. Strategické směry a návrhy opatření

Celoživotní učení ČR se soustřeďuje na podporu osobního rozvoje, sociální soudržnosti, aktivního občanství a zaměstnatelnosti. V dalších letech by se měl vytvořit prostor pro celoživotní učení včetně uznávání výsledků informálního učení a neformálního vzdělávání. Měla by se podporovat dostupnost a rovnost šancí ke

³ CARNEGIE, 1997, s. 261

⁴ VETEŠKA, 2010, s. 169

vzdělávacím příležitostí během celého života. V průběhu celého života stimulovat poptávku po vzdělávání u všech skupin populace a podporovat zajišťování kvalitních příležitostí. Rozvíjet informační a poradenské služby.

Mezi návrhy pro počáteční odborné vzdělávání patří podporovat prostupnost a otevřenost mezi programy středoškolského studia i mezi programy středoškolského a terciárního studia a jejich propojení na další vzdělávání. Strategie v oblasti dalšího vzdělávání je zaměřena na dotvoření samotného systému, to je právní vymezení, nastavení systémových nástrojů, uznávání výsledků dalšího vzdělávání, zavedení hodnocení kvality a rozvoj v oblasti poradenského systému pro uživatele.

„Vize pro celoživotní učení v ČR je poskytnout všem skupinám populace v průběhu celého života příležitosti k získávání a uznávání kvalifikací použitelných na trhu práce a ke zdokonalování klíčových kompetencí potřebných pro uplatnění v pracovním, občanském i osobním životě.“⁵

⁵ MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY, 2008, s. 52

2. FIREMNÍ KULTURA

2.1. Vymezení pojmu „Firemní kultura“

Pojem firemní kultura, kultura organizace, podniková kultura, organizační kultura⁶ velmi jednoduše vyjadřuje vnitřní život organizace. Je souborem toho, jak by se lidé v organizaci měli chovat, aby svou činností přispívali k naplňování firemní filosofie a vize. Je jedním z rozhodujících nástrojů strategického řízení organizace, a to především v oblasti řízení lidských zdrojů.

Definice: „Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“⁷

Firemní kultura se projevuje v iniciativě zaměstnanců a jejich postojích, přístupu a otevřenosti ke změnám, v týmové spolupráci, v ochotě zaměstnanců se neustále zlepšovat, zdokonalovat a tím směřovat k „učící se organizaci“. Významně tak ovlivňuje péči o zákazníka a zákaznický servis.

Firemní kulturu charakterizuje dobrá vzájemná informovanost, důvěra a důvěryhodnost na straně zaměstnance i zaměstnavatele, spravedlivé hodnocení a odměňování, týmová spolupráce a spokojenost zaměstnance ve všech ohledech. Neméně důležitá je hrdost na svou firmu, sounáležitost s její vizí, cíli a plány včetně souladu cílů firmy a zaměstnance.

⁶ Pojmy „firemní a podniková kultura“ vyjadřují určitý typ formálních organizací. Pojem „organizační kultura“ se používá v češtině a není z jazykového hlediska vhodný, neboť může být chápán jako kultura organizování. Pojem „kultura organizace“ je nejobecnějším vyjádřením nějakého organizovaného útvaru

⁷ ARMSTRONG, 2007, s. 257

Firemní kulturu ovlivňuje typ a obsah kultury, a to především pokud jde o rozdílnou kulturu národního či lokálně působícího nadnárodního celku. Kultura každé organizace je jedinečná a individuální a možné střety hodnot a představ vzniklých na základě rozdílů mezi národní a mezinárodní kulturou je náročné ovlivňovat. V současné době jednají organizace také v souladu s potřebami a sociálními normami svých zákazníků, což také významně ovlivňuje jejich kulturu.

Jak uvádí Barták⁸, faktory ovlivňující firemní kulturu jsou vnější a vnitřní. Mezi vnější faktory řadíme politický, ekonomický a sociální systém, morální hodnoty, legislativu, kulturu společnosti, tržní pozici firmy, ekologii a regionální vlivy. Vnitřními faktory jsou zájmy managementu, vlastníků a zaměstnanců, firemní politika a legislativa, strategie firmy a funkční/procesní řízení.

2.2. Zdokonalování firemní kultury motivací zaměstnanců

„Nástroji zdokonalování firemní kultury jsou firemní vize, poslání, hodnoty, symboly, styl firemního života s průmětem ve firemní strategii, firemních systémech (vč. systému zásluhovostního odměňování) a strukturách a v programech kvalifikačního rozvoje a kariérového růstu zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců.“⁹

Management by měl vyvíjet úsilí k uspokojování potřeb zaměstnanců. Jeho schopnosti se projevují v tom, že dokáže zaměstnance vhodně motivovat. Motivace udává směr, povzbuzuje k dosahování cílů, podporuje zaměstnance v jejich úsilí plnit dané cíle a zlepšovat pracovní výkon.

Významný podíl na zdokonalování firemní kultury má motivace zaměstnanců k edukaci, která je důležitým procesem v organizaci. Rychlý rozvoj informačních a jiných technologií, či snaha poskytovat nové a lepší služby vede společnosti k tomu, aby stále investovaly do vzdělávání. Zaměstnanci se lépe ztotožňují s novými cíli a posláním

⁸viz BARTÁK, 2007, s. 121

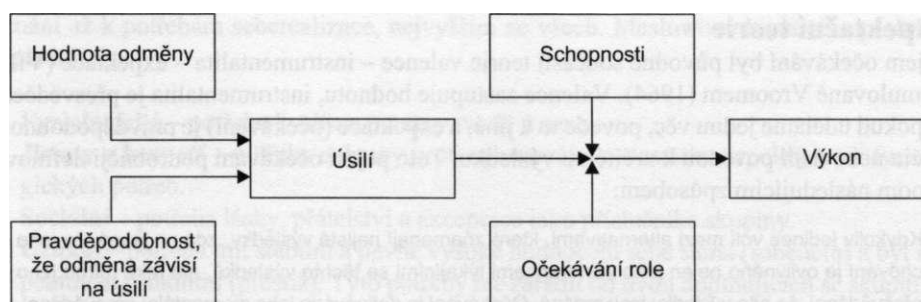
⁹BARTÁK, 2007, s.53

organizace, zvyšuje se jejich porozumění pro důvody ke změnám. Vzdělávání vybavuje lidi znalostmi a dovednostmi nutnými přizpůsobení se novým situacím. Zlepšuje individuální, týmový a podnikový výkon, který se odráží v kvalitě, rychlosti a v celkové produktivitě. Umožňuje příležitosti k růstu a kariéře, uspokojení z práce, vyšší odměny a funkční postup v organizaci, čímž přitahuje nové, vysoce kvalitní pracovníky.

Dalšími motivačními prostředky a nástroji jsou podle Bartáka¹⁰:

- hmotná odměna – mzda, plat, odměny, prémie
- obsah práce – tvořivost, samostatnost, výkon, seberealizace, koncepčnost
- atmosféra skupiny – vzory chování a jednání, důvěra, soutěživost
- pracovní podmínky a režim práce
- identifikace s prací, profesí, firmou – pochopení firemních cílů
- externí stimulační faktory – image firmy, podnikatelská úspěšnost

Graf 2: Model motivace, Porter a Lawler, 1968



Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007. s. 226

Ke zdokonalování firemní kultury dochází také v případě zdokonalování měkkých dovedností zaměstnanců, které jsou vyjádřeny v jejich postoji a chování. Dale Carnegie¹¹ říká, že pokud správný vedoucí pracovník chce změnit postoje a chování zaměstnanců, měl by:

- být k nim upřímný a neslibovat, co nemůže splnit
- soustředit se na výhody pro zaměstnance

¹⁰viz BARTÁK, 2007, s.56

¹¹ viz CARNEGIE, 1997, s. 248

- přesně vyjádřit, co od zaměstnanců požaduje a být rozhodný
- vyzdvihnout výhody pro zaměstnance, pokud se zachová podle jeho návrhů
- porovnat své návrhy s přáním zaměstnance
- formulovat požadavky tak, aby druzí mohli dojít k názoru, že výsledek bude pro ně výhodný

3. PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ JAKO SLOŽKA ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

3.1. Rozvoj lidských zdrojů

„Základním cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je zvýšit schopnost lidských zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidský kapitál organizace je hlavním zdrojem konkurenční výhody.“¹²

Tržní hodnotu firmy tvoří finanční hodnota firmy a intelektuální kapitál¹³ firmy. V současném světě, kdy konkurence firem se zostřila, snižují se náklady na výrobu na jedné straně a naopak rostou investiční náklady na straně druhé, roste počet firem propojených do nadnárodních řetězců, které jsou na trhu dominantní, pružně se pohybují za levnější a kvalifikovanější pracovní silou. To je důvod, proč se kladou zcela nové požadavky na pracovní sílu. Dnes již nestačí být odborníkem ve svém řemesle v tzv. „hard skills“¹⁴, ale jsou požadovány dovednosti, které nejsou přímo spjaty s konkrétním pracovním místem a jsou široce použitelné tzv. „soft skills“¹⁵.

Mezi složky rozvoje lidských zdrojů řadíme proces učení se, vzdělávání – rozvoj znalostí, realizaci osobních schopností a odborný výcvik, které umožňují, aby zaměstnanci vykonávali svou práci efektivně.

Strategie rozvoje lidských zdrojů musí obsahovat:¹⁶

- priority, které budou nezbytné ve vzdělávání
- kroky potřebné pro rozvoj a vzdělávání
- model vytváření strategie

¹² ARMSTRONG, 2007, s. 443

¹³ Nebo také lidský kapitál – komplex nehmotného vlastnictví znalostí, dovedností, postupů, procesů, zkušeností, vztahů se zákazníky, profesních a profesionálních dovedností, které vytváří hodnotu a konkurenční schopnost firmy na trhu

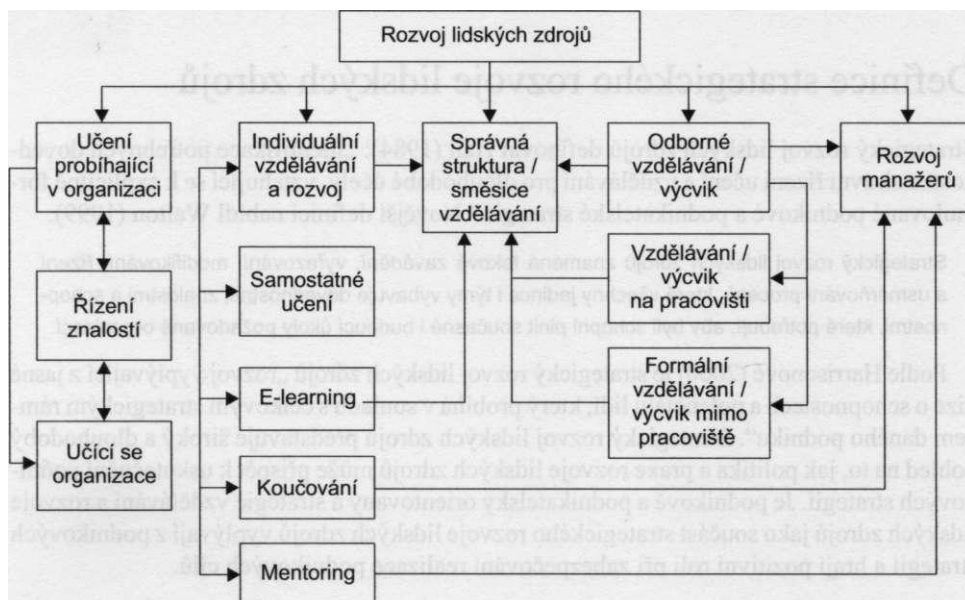
¹⁴ „hard skills“ rozumíme především odborné dovednosti

¹⁵ Soft skills – měkké dovednosti

¹⁶ ARMSTRONG, 2007, s. 445

Rozvoj by měl vést ke zlepšování podnikového, útvarového, týmového a individuálního výkonu a tím přispívat ke konečným výsledkům organizace.

Graf 3: Složky rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007. s. 444

Jak zdůraznil Armstrong¹⁷, při plánování rozvoje zaměstnanců je nutné nejprve analyzovat současný stav a potřeby rozvoje, stanovit cíle, naplánovat kroky vzdělávací akce a samotná realizace.

Armstrong tvrdí¹⁸, že účinek rozvoje je:

- z 10% založen na vzdělávání, výcviku, to je přenos, předávání znalostí a dovedností, vytváření kultury vzdělávání prostřednictvím semináře, workshopu, e-learningu
- 20% založeno na vztazích mezi spolupracovníky a vedením, je důležitá zpětná vazba, koučování, mentoring
- 70% založeno na zkušenostech, to je rozvoj v roli a jde o vzdělávání na pracovišti, projekty, pověřování náročnými úkoly, rozšiřování role, změna práce

¹⁷ viz ARMSTRONG, 2007, s. 471

¹⁸ viz ARMSTRONG, 2007, s. 474

3.2. Formy a metody vzdělávání

Profesní vzdělávání v rámci organizace je součástí HRM,¹⁹ který se zabývá koncepcí rozvoje lidských zdrojů a personální strategie. Jeho cíle jsou očekávané a zamýšlené výsledky vzdělávacího procesu, kterých mají účastníci dosáhnout. Vzdělávání se nevztahuje pouze k vědění a poznávání, ale i k osvojování si sociálních a dalších dovedností, duchovních, morálních a estetických hodnot. Vede k žádoucím vztahům k ostatním lidem i ke společnosti jako celku, ke schopnosti uplatnit se v pracovním prostředí.

Formy tvoří organizační rámec vzdělávacího procesu, jeho stavbu. Nejčastější formou vzdělávání je výchova a vzdělávání prací, ale patří zde také nástupní školení, nástupní řízená praxe, zaškolování, zaučení, doškolení, zvyšování a prohlubování kvalifikace a rekvalifikace. Formy jsou proměnlivé a některé jsou z ekonomických důvodů žádány a preferovány před ostatními.

Podle Kalnického²⁰ můžeme pro typologii či třídění forem použít několik kritérií, která lze seskupovat:

- podle počtu účastníků: hromadné, skupinové, individuální
- podle času: jednohodinové, vícehodinové, vícedenní, blokové, pravidelné
- podle místa realizace: interní vzdělávání, externí edukace, řízené sebevzdělávání
- podle podílu subjektů: heterodidaktické, autodidaktické
- podle obsahu: monotematické školení, komplexní kurz, informativní, formativní, základní a nadstavbové přípravy, nové kvalifikace (rekvalifikační)
- podle druhu osobní účasti: prezenční, distanční, kombinované
- vhodná kombinace výše uvedených

Kalnický²¹ dále vymezil konkrétní formy vzdělávání: kurz, orientace, přednáška, seminář, cvičení, školení, instruktáž, vyučení, workshop, koučování, mentorování,

¹⁹ Human resource management

²⁰ viz KALNICKÝ, 2012, s. 126 - 127

²¹ viz KALNICKÝ, 2012, s. 127 - 132

poradenství, studijní pobyt, stáž, exkurze, rotace, stínování, profesní rehabilitace, e-learning, assessment či development centre.

Jak uvádí Palán s Langrem,²² Bočková dělí formy podle:

- počtu posluchačů: hromadné, skupinové, individuální atd.
- organizace vzdělávací akce: trvalé a nestálé složení účastníků
- délky trvání: jednorázové (účelové) a cyklické (dlouhodobý záměr)
- specifika subsystémů vzdělávání: školská a mimoškolská výuka dospělých a firemní vzdělávání

Naproti tomu Palán s Langrem²³ uvádí, jak dělí formy i Mužik:

- přímá výuka: přímá interakce vzdělavatele a vzdělávaného
- kombinovaná výuka
- korespondenční (distanční) vzdělávání
- terénní vzdělávání: mimo tradiční vzdělávací prostory
- sebevzdělávání

Metody vzdělávání jsou postupy, cesty naplňování vzdělávacích cílů pomocí optimálního zvládnutí obsahu vzdělávání, které se realizují v rámci určitých vzdělávacích forem a za určitých situací a podmínek. Procházejí neustálým vývojem. Nové vznikají a některé zanikají. Podléhají módním vlivům ve vzdělávání, některé jsou tzv. „in“²⁴ (koučování) a některé „out“²⁵ (klasická přednáška).

Mezi nejrozšířenější metody v oblasti profesní edukace pracovníků dle Kalnického²⁶ patří:

- metody vstupní: didaktická etuda (ice-breaking), metoda analýzy očekávání a vytváření týmu
- metody seznamování s obsahem: výklad, moderační metoda, sugestopedie

²² viz PALÁN, LANGER, 2008, s. 151

²³ viz PALÁN, LANGER, 2008, s. 152

²⁴ V současné chvíli požadovány nejvíce

²⁵ V současné chvíli zatracovány

²⁶ viz KALNICKÝ, 2012, s. 132 - 134

- metody fixace a aplikace: brainstorming, brainwriting, balík dodané pošty, metody diskusní, inscenační, her, projektové, expertního posouzení – Delfi a případové
- metody hodnocení: písemná zkouška, metody ústního zkoušení, hodnocení praktického výkonu či projektu a hodnocení portfolia

K těmto metodám Kalnický poznamenal, že neexistuje jediná správná nebo univerzální metoda. Volba vhodné metody závisí na charakteru učebních cílů, obsahu výuky a didaktických forem, na vstupních znalostech a složení účastníků, fázi učebního procesu, potřebě změny postupu, prostorových podmínkách a také didaktické a odborné úrovni lektora.

Kalnický²⁷ dále vymezil edukační metody v profesní přípravě pracovníků: výklad, brainstorming, brainwriting, metoda delfi, případové a inscenační metody a demonstrace.

Jak uvádí Palán s Langrem,²⁸ Mužik dělí metody podle vztahu k praxi:

Teoretické:

- výklad: ucelené informace o určitém tématu
- seminář: samostatná práce účastníka s literaturou a následná prezentace před skupinou
- cvičení – upevňování vědomostí

Teoreticko – praktické:

- panelová diskuse: multi-směrná diskuse, řešení určitého problému
- basket metod: simulace situace vyřešit množství náhlých problémů
- programová výuka: vyučovací program, který řídí učební proces
- metoda trenažerového výcviku: simulace reálné činnosti
- e-learning: individuální výuka řízena výukovými programy, nutnost PC
- projektové metody: řešení problému k dosažení určitého cíle
- case study: případová metoda, učí správnému metodickému postupu

²⁷ viz KALNICKÝ, 2012, s. 134 - 139

²⁸ viz PALÁN, LANGER, 2008, s.154

- role playing: simulační hraní rolí
- metoda her: model toho, co mají účastníci poznávat, podporuje aktivitu
- brainstorming: plénium je obeznámeno s problémem, ke kterému během 20 minut podávají návrhy na řešení, záznam na flip-chart
- brainwriting: zápis na papír, rozvíjí se nápad od předcházejícího účastníka
- sugestopedie: probouzení kapacity paměti terapeuticky
- ice-breaking: ledolamka, 2 účastníci se představí navzájem a následně jeden představí druhého ostatním a naopak

Praktické:

- koučování: coaching, usměrňování, dlouhodobé vedení školeného
- instruktáž: zácvik pracovníka v pracovních postupech
- mentoring: účastník si sám vybírá rádce pro zácvik na nové činnosti
- asistování: školený je přidělen zkušenému pracovníkovi, od kterého se učí pracovním postupům
- stáž: dlouhodobý studijní pobyt
- exkurze: poznání technických, technologických a pracovních podmínek v konkrétní organizaci
- stínování: pracovníkovi je na určitou dobu přidělen pracovník, který by měl dokonale poznat jeho práci ve vztahu ke své činnosti
- rotace práce: školený je na určitou dobu pověřován pracovními úkoly v různých útvarech organizace
- poradenství: rovnoprávné konzultování a vzájemné ovlivňování mezi lektorem a školeným pracovníkem

Jak napsal Palán s Langrem,²⁹ Viera Prusáková klasifikovala metody dle míry aktivity a samostatnosti zdělávaných takto:

- výkladově ilustrativní: pro větší množství vzdělávaných např. přednáška
- dialogické: vyšší míra aktivity vzdělávaných např. rozhovor, diskuse
- problémové: práce ve skupinách např. brainstorming, brainwriting, hraní rolí

²⁹ viz PALÁN, LANGER, 2008, s.155

Pojmy forma a metoda bývají velmi často zaměňovány a jsou i různými způsoby definovány. Zjednodušeně lze říci, že forma je vnějším organizačním uspořádáním vzdělávací akce a metoda je konkrétním nástrojem vzdělávání.

4. MĚKKÉ DOVEDNOSTI (SOFT SKILLS)³⁰

4.1. Co jsou to „měkké dovednosti?“

„Požadavky trhu práce a tím i nároky zaměstnavatelů zaznamenaly v průběhu minulých let výrazné změny. Dříve kladli personalisté důraz téměř výhradně na odborné znalosti³¹ uchazečů, dnes je stále více zajímavá individuální osobnost jednotlivých kandidátů.“³²

Definice: „Jako soft-skills jsou označovány vlastnosti, jejichž důležitost se liší podle konkrétních požadavků podniku. Spektrum soft-skills sahá od empatie či znalosti lidí přes komunikativnost či sebekritičnost až po schopnost prosadit se, vést tým anebo schopnost nadchnout ostatní pro společný cíl.“³³

„Termín měkké dovednosti znamená, jak dobře se dokážeme vypořádat nejen s lidmi a jejich způsoby chování, ale také se sebou samými. Dříve byly měkké dovednosti nazývány sociální kompetence. Tímto pojmem se ještě dnes označují faktory jako jsou spolupráce, komunikace, schopnost zvládat konflikty atd.“³⁴

„Communicating, conflict management, human relations, making presentations, negotiating, team building, and other such ability, defined in terms of expected outcomes and not as a specific method or technique such as statistical analysis.“³⁵

„Soft skills are the underlying principles that trademark a company for professionalism and excellent customer service. They provide differentiation between

³⁰ Dnes častěji používaný anglický název Soft skills pro měkké dovednosti

³¹ Dnes jsou nazývány anglickým názvem Hard skills

³² www.li.vutbr.cz/slovnicek-pojmu-soft-skills [cit. 2011-09-13]

³³ www.li.vutbr.cz/slovnicek-pojmu-soft-skills [cit. 2011-09-13]

³⁴ PETERS-KÜHLINGER, 2007, s. 13

³⁵ www.businessdictionary.com/definition/soft-skill.html [cit. 2011-09-13]. Překlad LINGUACOM: „Komunikace, zvládání konfliktů, mezilidské vztahy, prezentování, vyjednávání, budování týmu, a jiné takové schopnosti definované z hlediska očekávaných výsledků, a nikoli jako konkrétní metody a techniky, jako je statistická analýza.“

all the cookie-cutter look-alikes and play a vital role in customer loyalty. In today's working environment, where customers and employees are demanding more, instilling the use of soft skills in your team members is something you simply can't survive without."³⁶

„Soft skills is a sociological term relativ to a person's „EQ“ (Emotional Intelligence Quotient), the cluster of personality traits, social graces, communication, language, personal habits, friendliness, and optimism that characterize relationships with other people. Soft skills complement hard skills (part of a person's IQ), which are the occupational requirements of a job and many other activities.“³⁷

„Zahrnují oblast sociálních kompetencí (spolupráce, komunikace, zvládání konfliktů) a emocionální inteligence (schopnost člověka správně zacházet s vlastními pocity i pocity druhých).“³⁸

Měkké dovednosti se staly cenným artiklem na trhu práce. Existovaly vždy, jen nyní o nich slyšíme stále častěji. Dovednosti, které někdo dostane do vínku, a jsou pro něj přirozené, mohou být pro jiného nepřekonatelným problémem. Především pro toho, který zastává funkci, vykonává práci, kde se stýká s mnoha lidmi, kde měkké dovednosti napomáhají úspěšnosti obchodu a zlepšují konkurenční schopnost firmy.

³⁶ www.businessknhow.com/growth/softskills.htm [cit.2011-09-13]. Překlad LINGUACOM: "Měkké dovednosti jsou základními principy, které předurčují společnosti k profesionalitě a vynikajícím službám zákazníkům. Představují odlišení od veškeré šablonovitosti a hrají důležitou roli v oblasti loajality zákazníků. V dnešním pracovním prostředí, kde zákazníci a zaměstnanci požadují stále více, je vštěpování měkkých dovedností u členů týmu něčím, bez čeho prostě nelze přežít. "

³⁷ <http://en.wikipedia.org/wiki/Softskills> [cit. 2011-09-13]. Překlad LINGUACOM: "Měkké dovednosti je sociologický pojem vztahující se k EQ člověka (emoční inteligenční kvocient), souhrnu osobnostních vlastností, společenského šarmu, komunikace, jazyka, osobních zvyků, vstřícnosti a optimismu, které charakterizují vztahy s ostatními lidmi. Měkké dovednosti doplňují tvrdé dovednosti (část osobního IQ), které jsou potřebné pro výkon dané pracovní pozice a mnoho dalších činností."

³⁸ MÜHLEISEN, 2008, s. 8

4.2. Výčet měkkých dovedností, které zaměstnavatelé požadují

Měkké dovednosti, které jsou těžce měřitelné, se stávají součástí znalostního portfolia úspěšného zaměstnance. Jsou vyžadovány na mnoho pracovních pozic a záleží na charakteru zaměstnání, které měkké dovednosti bude zaměstnanec potřebovat.

Peters-Kühlinger a Friedel³⁹ oslovili asi sto personalistů, aby vybrali měkké dovednosti, které patří z jejich pohledu k těm nejdůležitějším. Z tohoto průzkumu vzniklo „TOP 11“ následujících měkkých dovedností: komunikační dovednosti (komunikační kompetence), zdravé sebevědomí, schopnost vcítit se, schopnost týmové práce, schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat, analytické myšlení, důvěryhodnost, disciplína a sebeovládání, zvědavost, schopnost zvládat konflikty, schopnost prosadit se.

Komunikační dovednosti (komunikační kompetence) – je nejsložitější měkkou dovedností a také jednou z nejdůležitějších, neboť vytváří mezilidské vztahy. Je klíčová pro úspěšná jednání a tím i pro úspěšný chod firmy. Komunikace může být verbální a neverbální, ústní a písemná. Zahrnuje umění prezentace, vést rozhovor, schopnost taktizovat, vyjednávat, techniky argumentace a tázání, gestikulaci, řeč těla, mimiku. Základem komunikačního chování jsou zdravé sebevědomí a schopnost vcítit se.

Zdravé sebevědomí – člověk, který je má, zná své silné a slabé stránky, dokáže vnímat sám sebe, své pocity, emoce i své tělo. Zná své hranice a možnosti tělesné, duchovní a duševní, které umí využívat a dále rozvíjet. V postavení vůči ostatním chápe sám sebe jako svébytnou a komplexní osobnost.

Schopnost vcítit se, také sociální empatie - je schopnost a také ochota porozumět jiným lidem. Snaha pochopit jednání, chování, pocity, záměry, potřeby či myšlenky protistrany vyžaduje velkou míru empatie, přiměřený a individuální přístup. Velmi jednoduše popsal tuto schopnost Alfred Adler: „Vidět očima druhého, slyšet ušima druhého a cítit jeho srdcem.“⁴⁰

³⁹ PETERS-KÜHLINGER, FRIEDEL, 2007, s.17

⁴⁰ PETERS-KÜHLINGER, FRIEDEL, 2007, s.47

Schopnost týmové spolupráce - souvisí se schopností pracovat v týmu, což je jeden z nejdůležitějších faktorů pro konkurenceschopnost podniku na trhu. Vyžaduje společenskou interakci tj. komunikaci se spolupracovníky, řešení konfliktů, společné hodnoty a pocit sounáležitosti.

Schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat – je schopnost sebekritiky, přijímat kritiku a správná i účinná kritika někoho jiného, adekvátní sdělení kritiky ostatním. Pozitivní kritika by měla motivovat k ochotě vypořádat se sám se sebou a vlastním výkonem.

Analytické myšlení - jedná se především o schopnost rozpoznat, pochopit a vyřešit problém. Schopnost nalézt ve velkém množství informací ty důležité, následně je vyhodnotit a udělat rozhodnutí.

Důvěryhodnost, nebo také důvěra - je očekávání, že se můžeme na druhé spolehnout, ať už jde o kritické či jiné situace. Důvěryhodný vztah je nutné budovat na hodnotách jako je upřímnost, otevřenost, jistota, úcta a tolerance. Dále tento vztah upevňovat a posilovat.

Disciplína a sebeovládání - jsou jako dva póly jedné dovednosti. Disciplínou ovládáme vlastní pocity a jednání k dosažení určeného cíle. Naproti tomu sebeovládání tvoří emoce, které projevujeme přiměřeně dané situaci. Z pohledu jedné měkké dovednosti lze tedy zjednodušeně říci, že jde o schopnost ovládat své emoce, tak abychom jednali disciplinovaně a ukázněně.

Zvídavost – lze definovat jako otevřenost ke všemu novému okolo sebe. Je touhou po inovacích a zájmem o vše nové, což je předpokladem pro budování poznání a vědění. Neustále se vzdělávat, vyhledávat a přijímat možnosti vzdělávání, přizpůsobovat se tak rychlému vývoji společnosti a jejím rostoucím požadavkům. Galileo Galilei řekl: „Zvídavost stojí na počátku každého problému, který chce člověk vyřešit.“⁴¹

⁴¹ PETERS-KÜHLINGER, FRIEDEL, 2007, s.84

Schopnost zvládat konflikty - řešení konfliktů – především pozitivní přístup řešení konfliktů přináší schopnost soustředit se na vlastní problémy, schopnost kompromisu a možnost navrhnout alternativní způsoby řešení. Dnes velmi používané asertivní jednání.

Schopnost prosadit se – je spojena se schopností přiměřeně se prosadit, neboli přesvědčit ostatní. Neznamená však někoho přemluvit či do něčeho nutit, ale poskytnout ostatním pocit, že existují názory a stanoviska, která jsou správná.

Mühleisen⁴² rozdělil měkké dovednosti na kompetence osobní, sociální a metodické. Osobní kompetence jsou schopnosti, které odhalují, jak umíme zacházet a pracovat sami se sebou. Sociální kompetence jsou naopak schopnosti kontaktu s ostatními. Jsou rozdílné v každé organizaci. Firmy kladoucí důraz na sociální kompetence svých pracovníků bývají úspěšnější. Metodické kompetence zahrnují schopnosti řešit úkoly a doplňují osobní a sociální kompetence.

Výčet jednotlivých kompetencí je dlouhý, neboť obsahuje podrobněji rozepsané dovednosti. Například: Komunikativní dovednosti jsou obsaženy ve všech kompetencích. U osobních kompetencí jako dovednost autenticky se vyjadřovat, u sociálních kompetencí jako dovednost navazovat vztahy a kontakty a u metodických kompetencí jako dovednost prezentace, rétoricky přesvědčit a vyjednávat.

„Lze jen těžko zobecnit, které měkké faktory jsou v práci obzvlášť důležité a jak se projevují. V každém z nás dochází k souhrě mnoha dovedností a vždy záleží na konkrétní situaci, jaké kvality si žádá.“⁴³

⁴² viz MÜHLEISEN, 2008, s.5

⁴³ MÜHLEISEN, 2008, s.21

4.3. Rozvoj měkkých dovedností zaměstnanců

Se vzděláváním v oblasti měkkých dovedností se setkáváme v rámci firemního a individuálního vzdělávání velmi často. Aktivní trénink je realizován ve skupině účastníků s trenérem. Jeho cílem je nácvik nových technik a dovedností s pomocí využití širokého spektra pomůcek jako jsou kamera, diktafon, tištěné materiály, presenční technika – projektor, flipchart, interaktivní tabule, whiteboard, v neposlední řadě jsou to i předměty z praxe účastníků. Nácvik by měl probíhat aktivně a dynamicky, aby účastníka aktivizoval v maximální možné míře.

Každá společnost by měla mít ke každé pracovní pozici vypracovanou soustavu odborných i měkkých schopností a dovedností. Ta by měla také být v souladu s firemní kulturou. Jednotlivé dovednosti je nutné jasně definovat, zjistit jejich měřitelnost a možnosti jejich ovlivňování pomocí vzdělávání či jiných metod rozvoje. Sledování a vyhodnocování používání dovedností a jejich pravidelná aktualizace.

Účinný a efektivní rozvoj měkkých dovedností začíná poznáváním sebe sama, svých motivů, hodnot, potřeb a směřovat k určitému chování a jednání. Cílem je, aby si člověk uvědomil své přednosti, limity i nesoulad a byl motivován ke změně v optimalizaci rozvoje své bytosti. Analýza vlastní osobnosti je mnohdy složitá a v této fázi pomůže názor jiné osoby tj. spolupracovníka, nadřízeného či pomocí organizací, které se rozvojem měkkých dovedností zabývají. Např. Assessment centrum (diagnosticko-výcvikové hodnotící centru), které se zabývá poznáním a sebepoznáním zaměstnanců, které dovednosti by měl rozvíjet i to, jak je daný kandidát pro pracovní pozici vhodný.

V současnosti lze na našem trhu nalézt spousty univerzálních tréninků a kurzů. Pro zaměstnavatele jsou rychlé, jednoduché a finančně dostupné, ale z hlediska zacílení na žádanou oblast rozvoje méně vhodné. Mnohem vhodnější jsou tréninky „ušité na míru“, tj. vymezeny na základě současné situace společnosti, její historie a vize, potřeby a očekávání ve vzdělávání. V přípravné fázi jsou definovány potřeby a cíle účastníků formou workshopu nebo dotazníku.

Trénink měkkých dovedností a znalostí by měl probíhat aktivní metodou, to je samotná přednáška musí být doplněna o aktivní přístup účastníků na základě jejich konkrétních zkušeností.

Po ukončení vzdělávání, tréninku musí společnost zavést systém práce s novými dovednostmi, jejich praktické uplatňování v rámci praxe a tím i jejich posilování. Vedoucí pracovníci zaměstnanců, kteří ukončili trénink, jsou s jeho obsahem a cílem seznámeni. Následně musí vyžadovat uplatňování nových dovedností v praxi, v průběhu aplikace dávat zpětnou vazbu a vést zaměstnance tak, aby rozvoj zaměstnanců probíhal maximálně efektivně.

4.4. Optimalizace

Definice: „Proces výběru nejlepší varianty z množství možných jevů.“⁴⁴

Optimalizace pracuje s již vytvořeným modelem, který je v danou chvíli ve společnosti funkční a hodnotí jeho stávající stav. Následně navrhuje, prokazuje optimální variantu stávajícího modelu.

Společnosti nejčastěji optimalizují své náklady, konkrétní projekty či procesy uvnitř podniku, aby se mohly strategicky rozvíjet, upevnit své postavení na trhu a účinně bojovat s konkurencí.

⁴⁴ Slovník cizích slov, 1998, s. 243

5. AUTOPŮJČOVNA INTERCAR RENTAL

5.1. Charakteristika společnosti

Autopůjčovna Intercar rental (název společnosti byl pro účely této bakalářské práce změněn) vznikla v americkém Chicagu v roce 1918. Společnost postupem času expandovala po celém území USA a Kanady, aby se nakonec rozšířila po celém světě. V současnosti je zastoupena ve více než 150 zemích světa, má přes 5500 poboček, z toho 2000 na letištích.

Česká republika je zapojena do mezinárodní sítě Intercar rental od roku 1990 jako uživatel licence. V roce 2008 došlo k prodeji společnosti a ta se stala platným členem nadnárodní společnosti. Důsledkem toho se zásadně modifikoval systém řízení. Všechny tyto modifikace probíhaly souběžně s celosvětovou krizí v roce 2008.

Mezi zákazníky autopůjčovny patří lidé z celého světa, s nimiž zaměstnanci komunikují převážně v anglickém jazyce. Mezi zákazníky lze najít jména renomovaných nadnárodních a českých firem.

Cílem společnosti vždy bylo a je poskytování těch nejlepších služeb při pronájmech automobilů všem cestovatelům světa. Kvalita těchto služeb, zaměřených na to, aby se zákazník dostal za volant co nejméně obtěžován, tvoří páteř praxe společnosti – rychle, účinně a jednoduše.

Dnes jsou služby autopůjčovny standardně poskytovány po celém území České republiky z poboček v Praze, Brně a Ostravě, jsou zajišťovány 16 zaměstnanci zákaznického servisu a 11 techniků pro přípravu a kontrolu vozidel. Na každé z poboček pracuje jeden vedoucí pobočky a příslušný počet zaměstnanců zákaznického servisu a techniků dle velikosti pobočky.

Pracovní náplní zaměstnanců zákaznického servisu je každodenní komunikace se zákazníky během samotného pronájmu vozu, vyřizování telefonních hovorů a elektronické pošty prostřednictvím e-mailů.

5.2. Vzdělávání zaměstnanců

Po roce 2008, v souvislosti se světovou krizí, společnost významně omezila přísun finančních prostředků do oblasti vzdělávání zaměstnanců a omezila se jen na nejnütnější vzdělávání související se samotným provozem.

Dnes si společnost uvědomuje, že jednou z možností, jak se stát konkurenceschopným je oblast vzdělávání svých pracovníků a především zákaznického servisu. Právě tito zaměstnanci svými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi a zkušenostmi mají velký vliv na úspěšnost této služby u zákazníka a tím i na úspěšnost celé společnosti. Proto považuje za nutné tyto zaměstnance neustále rozvíjet nejen odborným, ale především měkkým dovednostem.

V současné době dochází k postupnému vývoji v oblasti vzdělávání. Management se snaží nacházet a uvádět do praxe nové metody a formy vzdělávání. Stále však chybí k pracovní pozici zaměstnance v zákaznickém servisu vypracovaná soustava odborných a měkkých schopností a dovedností. Taktéž chybí rámcový vzdělávací program pro tuto pracovní pozici. Není zpracováno, jaké měkké dovednosti by měly být požadovány při příjmu nového zaměstnance. Ve fázi rozpracovanosti se také nachází program motivace zaměstnanců ke vzdělávání.

Dlouhodobější plánování vzdělávání je koordinováno nadnárodní společností Intercar rental. Jde o systematické rozložení vzdělávání a rozvoje během jednoho roku, kdy se zohledňuje dostatečný časový prostor pro realizaci daného programu a také slouží jako podklad pro finanční rozpočet na vzdělávání pro daný rok.

5.3. Realizace vzdělávání měkkých dovedností

Vzdělávání zaměstnanců zákaznického servisu v autopůjčovně Intercar rental lze rozdělit do dvou základních oblastí:

- vstupní adaptace nového zaměstnance
- oblast rozvoje zaměstnanců

Vstupní adaptaci absolvují všichni nově nastupující zaměstnanci a je jí věnována maximální pozornost. Vedoucí pracovník pobočky seznamuje nového zaměstnance přímo na pracovišti s organizační strukturou podniku, s pracovním prostředím, týmem. Provádí školení týkající se vlastní práce a formou orientace efektivně zprostředkovává potřebné informace, specifické znalosti a dovednosti potřebné pro řádný výkon práce v zákaznickém servisu, na kterou byl nový pracovník přijat. Formou instruktáže provádí nácvik a zácvik zaměstnance v technické oblasti práce, to je manipulace s navigačním systémem GPS, dětskou sedačkou či střešním boxem. Komunikační dovednosti jsou při příjmu zaměstnance požadovány a předpokládá se, že zaměstnanec dokáže nové informace zpracovat a demonstrovat dále zákazníkovi.

Kontrola zaměstnance probíhá formou koučování, kdy kouč, vedoucí pobočky, odpovídá za dlouhodobé vedení zaměstnance za účelem dosažení žádoucího výkonu. Předmětem kontroly jsou i měkké dovednosti zaměstnance, především jeho vystupování vůči zákazníkovi.

Shrnutí forem a metod, které jsou využívány při vstupní adaptaci zaměstnance:

- adaptace, instruktáž
- koučování

Smyslem rozvoje zaměstnanců zákaznického servisu je zvyšování jejich kvalifikace a znalostí. **Oblast rozvoje zaměstnanců** lze rozdělit do tří částí:

- pravidelné kurzy
- kombinované vzdělávání
- programové vzdělávání

Společnost umožňuje zaměstnancům vzdělání v jazykových kurzech. Prioritní jsou kurzy anglického jazyka, jehož znalost je i jedním z kritérií při příjmu nového zaměstnance. Společnost si uvědomuje, jak důležité jsou komunikační dovednosti zaměstnance, proto umožňuje zájemcům kurzy německého, ruského či francouzského jazyka. Vzdělávání probíhá přímo na pracovišti prostřednictvím externích lektorů. Jedná se o skupinové kurzy, proto je pro vzdělávání určitého jazyka nutné získat minimální počet zaměstnanců do skupiny.

Kombinovaným vzděláváním chápeme propojení odborného vzdělávání se vzděláváním měkkým dovednostem, které vychází z aktuálních potřeb a požadavků společnosti na zaměstnance zákaznického servisu. Hlavním cílem je seznámení či prohloubení znalostí a dovedností v oblasti nabízených nových produktů, marketingu a technických doplňků či specifik, které jsou nutné k výkonu práce.

Toto vzdělávání probíhá formou školení, které je doplněno o inscenační metodu. Účastníci si mohou nově získané vědomosti mezi sebou vyzkoušet. Prostřednictvím hraní inscenace dochází k uvědomění si nesprávných návyků, nežádoucích prvků a způsobu jednání. Jde o uvědomění si svých jazykových schopností, intonace, důraz, tempo řeči, jakožto i své řeči těla, která je vyjadřována naší gestikulací a mimikou. Tato metoda je velmi žádoucí pro vzdělávání v oblasti měkkých dovedností zaměstnanců, neboť právě tento nácvik různých modelů a možností, které mohou nastat v praxi v kontaktu se zákazníkem, umožňuje eliminovat chyby obsluhy na minimum. Je prokázáno, že člověk si nejvíce zapamatuje to, co sám prožil.

Během školení je také používána metoda demonstrace, doplněna opět o inscenační metodu. Jde především o školení zaměřena technicky, kde je nutný praktický nácvik a následnou schopnost zaměstnance prezentace zákazníkovi. Jde především o nastavení GPS, manipulace s dětskou sedačkou, střešním boxem či znalosti určitých specifik některých vozů.

Kontrola probíhá formou koučování a jejím výsledkem jsou pravidelná měsíční setkání vedoucího pobočky se zaměstnanci na konci měsíce. Zhodnocení úspěšnosti zavedení nabytých vědomostí a dovedností do praxe.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je realizován především interním způsobem, prostřednictvím zaměstnanců společnosti, kteří vystupují v roli interních lektorů. Společnost k tomu vedou nejen nákladové důvody, ale i skutečnost, že příprava školení je méně náročná na přípravu, sám školitel dobře zná firemní prostředí a může se lépe přizpůsobit školeným zaměstnancům.

K programovému vzdělávání lze zařadit formu netmeetingu s telefonním konferenčním hovorem, firemní intranet a e-learning. Jde o moderní formy vzdělávání, které jsou finančně nenáročné, flexibilní a umožňují zaměstnanci získat potřebné znalosti bez toho, aby musel opustit pracoviště.

K externímu školení dochází v případě, pokud společnost nemá vhodného zaměstnance, který by disponoval kvalifikačními předpoklady. Taková školení dnes probíhají formou netmeetingu s telefonním konferenčním hovorem. Jde o videokonferenční nástroj pro komunikaci, který poměrně rychle zvládne široké spektrum uživatelů. Je všeobecně dostupný a poskytuje přenos obrazu a zvuku, práce se sdílenou plochou, přenos souborů a sdílení zdrojů.

Zaměstnanci zákaznického servisu mají přístup k informacím v pracovní oblasti prostřednictvím českého intranetu. Najdou zde především praktické návody pro práci s počítačem a firemním systémem, informace k produktům a službě samotné. Neobsahuje vzdělávací kurzy.

Společnost se v současné době zaměřuje na vzdělávání formou e-learningu, při kterém využívá informační technologie na bázi firemního mezinárodního intranetu. Společnost si uvědomuje výhod tohoto vzdělávání, a proto v současné době pracuje na vývoji v této oblasti a umožnění vzdělávání i zaměstnancům zákaznického servisu.

Shrnutí forem a metod, které jsou využívány v oblasti rozvoje zaměstnanců:

- kurz
- školení
- demonstrace
- inscenační metoda
- koučování
- e-learning (netmeeting)

6. POPIS PRŮZKUMU

6.1. Cíl a hypotézy průzkumu

Cílem bakalářské práce je navrhnout optimální vzdělávání měkkých dovedností zaměstnanců zákaznického servisu v autopůjčovně Intercar rental na základě získaných údajů o vzdělávání v této společnosti a rozhovoru s vedoucím jedné z poboček.

Hypotéza průzkumu vychází ze skutečnosti, že společnost po roce 2008 stagnovala v oblasti vzdělávání, a proto vzdělávání měkkých dovedností zaměstnanců zákaznického servisu v autopůjčovně Intercar rental nebude na optimální úrovni. Pro jeho optimální stav bude nutné navrhnout další formy a metody vzdělávání, které stávající doplní a zvýší tak efektivitu vzdělávání a konkurenční schopnost autopůjčovny.

6.2. Rozhovor s vedoucí pobočky v Brně

Velmi cenné informace ohledně vzdělávání měkkých dovedností byly čerpány z rozhovoru s vedoucí pobočky v Brně, která na této pozici pracuje již 15 let. Rozhovor přinesl základní přehled o vzdělávání, což vedlo k vytvoření představy o tom, jak samotný systém funguje. Rozhovor byl veden na základě předem sestavených otázek, které byly následně zodpovězeny. Rozhovor přinesl zajímavá zjištění a návrhy. Ty budou použity v rámci analytické části bakalářské práce.

Vedoucí pobočky není pojem měkkých dovedností neznámý a považuje vzdělávání v této oblasti za důležité, neboť zaměstnanci přicházejí denně do styku s klíčovými zákazníky společnosti. Vzdělávání odborných znalostí je doplňováno o znalosti měkkých dovedností především během školení, které je doplňováno o inscenační metodu. Současný stav vzdělávání považuje za nedostatečný a pro jeho optimalizaci navrhuje doplnění o nové formy a metody. Připravovanou formou vzdělávání pro zaměstnance zákaznického servisu je e-learning, se kterým má sama již zkušenost. Pro

jeho optimalizaci navrhuje jednodušší připojení ke kurzům a jejich znění v českém jazyce. V oblasti motivace ke vzdělávání nemá informace. Zaměstnanci považují vzdělávání jako nutnou součást výkonu jejich práce.

6.3. SWOT analýza vzdělávání měkkých dovedností

Tabulka 1: SWOT analýza vzdělávání měkkých dovedností

<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - adaptace nového zaměstnance a instruktáž v technické oblasti je propojena s praxí - kontrola nového zaměstnance vedoucím pobočky formou koučování - vzdělávání v jazykových kurzech - využití interního školitele, netmeetingu a příprava e-learningu k úspoře finančních prostředků, jejich efektivnost a operativnost - propojení vzdělávání odborných a měkkých dovedností - pravidelné měsíční schůzky vedoucího se zaměstnanci 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - chybí seznámení nového zaměstnance s prací na jiných pobočkách - nízká kontrola vedení nového zaměstnance přímo v pracovním procesu - chybí zpětná vazba na kvalitu interního školitele - chybí praktická znalost firemních zkušeností z jiných poboček - chybí zpětná vazba od zaměstnanců po uvedení novinek do praxe - chybí inscenační metody u programové výuky
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - vytvořit soustavu měkkých dovedností pro pracovní pozici pracovníka zákaznického servisu - vytvořit rámcový vzdělávací program pro zaměstnance - dokončit plán motivace zaměstnanců ve vzdělávání - e-learning – dokončení, zlepšení přístupu ke kurzům, kurzy v českém jazyce - spolupráce se vzdělávacími institucemi - technologický vývoj v oblasti vzdělávání 	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> - citlivost sektoru na zvraty v ekonomice - snížení investic do vzdělávání - aktivita konkurence v oblasti vzdělávání - odchod zkušených a kvalifikovaných pracovníků ke konkurenci - vliv nadnárodního celku na vzdělávání

Zdroj: Vlastní tvorba autora

Silné stránky:

- **adaptace nového zaměstnance** a instruktáž v technické oblasti je propojena s praxí
- kontrola nového zaměstnance vedoucím pobočky formou **koučování**
- vzdělávání v **jazykových kurzech**
- využití **interního školitele, netmeetingu** a příprava **e-learningu** k úspoře finančních prostředků, jejich efektivnost a operativnost
- propojení vzdělávání **odborných a měkkých dovedností**
- pravidelné **měsíční schůzky** vedoucího se zaměstnanci

Cílem společnosti je, aby se nový **pracovník adaptoval** na nové pracovní místo tak, aby byl schopen kvalitně odvádět svoji práci. V rámci vstupních školení je odpovídajícím způsobem zaškolen na svém budoucím pracovišti vedoucím pobočky, což urychluje jeho adaptaci.

Koučování nového zaměstnance vedoucím pobočky umožňuje eliminaci chyb a napomáhá dosažení žádoucího výkonu zaměstnance.

Společnost umožňuje zaměstnancům rozvoj jejich jazykových schopností v **jazykových kurzech**. Jde především o jazyk anglický, ale i německý, ruský či francouzský. Kurzy jsou skupinové, probíhají přímo na pracovišti a jsou hrazeny společností. Pro zaměstnance, kteří denně komunikují s cizinci, jsou velkým přínosem.

Využití vlastních kvalitních zaměstnanců jako **interních lektorů** je velmi přínosným řešením. V době, kdy společnost snižuje náklady a potřebuje, aby vzdělávání bylo co nejvíce efektivní a operativní, je i využití **netmeetingu** s konferenčním hovorem a příprava kurzů **e-learningu** správným směrem ve vzdělávání.

Společnost vzdělává zaměstnance v **odborných dovednostech** formou školení, do kterých vždy implementuje trénink **měkkých dovedností** k danému tématu. Praktickým nácvikem použití nově získaných informací v praxi umožňuje okamžité použití v pracovním procesu.

Kontrola výsledků vzdělávání formou koučování je žádoucí a pravidelné **měsíční schůzky** vedoucího pobočky se zaměstnanci na konci měsíce umožňují pravidelné vyhodnocení úspěšnosti zavedení nabytých vědomostí a dovedností do praxe.

Slabé stránky:

- **chybí seznámení** nového zaměstnance s **prací na jiných pobočkách**
- **nízká kontrola** vedení nového zaměstnance přímo v pracovním procesu
- chybí zpětná vazba na kvalitu **interního školitele**
- chybí praktická znalost firemních **zkušeností z jiných poboček**
- chybí **zpětná vazba** od zaměstnanců po uvedení nových informací do praxe
- chybí **inscenační metody** u programové výuky

Společnost v potřebné míře seznámí nového zaměstnance s jeho novým pracovištěm, o **fungování jiných poboček** je informován od vedoucího pobočky formou výkladu. Vzhledem ke skutečnosti, že zaměstnanec by měl mít povědomí o tom, jak fungují pobočky jinde, je tato forma, kde absentuje praxe, považována za nedostačující.

Nový pracovník je veden vedoucím pobočky, avšak jeho kontrola, není z časových důvodů vedoucího možná, po celou pracovní dobu pracovníka. **Kontrola** během pracovního procesu je tím omezena.

Kvalitní a odborně zdatní zaměstnanci, znalí prostředí firmy, se velmi často stávají **interními školiteli**. Je nutné si uvědomovat, že člověk na vysoké odborné úrovni, nemusí být dobrým školitelem, který má druhé něco naučit, něco jim předat. Velmi důležitá je zpětná vazba od školených zaměstnanců.

Společnost své zaměstnance nevysílá získávat **nové poznatky** a zkušenosti na jiné pobočky z důvodu vyšších nákladů.

Pravidelná **měsíční setkání** vedoucího se zaměstnanci by neměla být pouhým výkladem vedoucího pobočky, ale měla by obsahovat i zpětnou vazbu od zaměstnanců,

kteří se zúčastnili nějakého vzdělávání a na jeho základě zavedli některé změny do praxe.

Pro vzdělávání v měkkých dovednostech je nutný praktický nácvik (**inscenační metoda**), který u programové výuky není možný. Je nutné zavést formy kontroly zavedení nově nabytých informací do praxe.

Příležitosti:

- vytvořit **soustavu měkkých dovedností** pro pracovní pozici pracovníka zákaznického servisu
- vytvořit **rámcový vzdělávací program** pro zaměstnance
- dokončit plán **motivace** zaměstnanců ke vzdělávání
- **e-learning** – dokončení, zlepšení přístupu ke kurzům, kurzy v českém jazyce
- spolupráce se **vzdělávacími institucemi**
- **technologický vývoj** v oblasti vzdělávání

Je nutné vytvořit pro každou pracovní pozici soustavu dovedností, které by měl daný zaměstnanec ovládat. **Soustava měkkých dovedností** umožní vedoucímu pobočky přijímat na pracovní pozici pracovníka zákaznického servisu především ty, kteří dané měkké dovednosti ovládají, byli v minulosti již v dané problematice školeni. Tím může urychlit zapracování zaměstnance a snížit náklady na jeho školení měkkých dovedností.

Je nutné vytvořit **rámcový vzdělávací program**, který umožní zprůhlednění vzdělávání ve společnosti a stane se součástí firemní kultury.

Je žádoucí se zaměřit na vytvoření vhodného **motivačního programu**, který bude podporovat vzdělávání zaměstnanců. Měl by prezentovat vzdělávání ve společnosti jako zaměstnaneckou výhodu a umožnit zaměstnancům přehled o hlavních motivačních nástrojích.

Společnost v současné době dokončuje vzdělávání formou **e-learningu**, při kterém využívá informační technologie na bázi firemního mezinárodního intranetu. Kurzy by

měly být dostupné zaměstnancům na všech pozicích. Podle zkušenosti vedoucí pobočky v Brně bylo by vhodné s přípravou kurzů vyřešit i jeho rychlejší připojení ke kurzům a umožnit vzdělávání v českém jazyce.

Na internetu lze v současné době najít mnoho **vzdělávacích institucí** nabízející vzdělávání měkkých dovedností. Tyto instituce disponují řadou zkušeností a aktuálních odborných znalostí v oblasti vzdělávání a mohou být vhodnými poradci v rámci interního vzdělávání.

Rychlý **technologický vývoj** postihuje všechny oblasti včetně vzdělávání. Manažeři by měli sledovat nové trendy, snažit se o jejich aplikaci ve společnosti. Nápomocny jim mohou být právě vzdělávací instituce.

Hrozby:

- citlivost sektoru na **zvraty v ekonomice**
- **snížení investic** do vzdělávání
- aktivita **konkurence** v oblasti vzdělávání
- **odchod zkušených a kvalifikovaných pracovníků** ke konkurenci
- vliv **nadnárodního celku** na vzdělávání

Oblast služeb je velmi citlivá na jakékoliv **zvraty v ekonomice**, neboť zákazníci nejprve začínají šetřit právě v oblasti využívaných služeb. Autopůjčovna Intercar rental se musí dané situaci přizpůsobit a může dojít ke **snížení** plánovaných **investic** do vzdělávání, což bude mít za následek zpomalení či dokonce zastavení vzdělávacího programu ve společnosti. Snižuje se konkurenceschopnost v oblasti vzdělávání.

Lze předpokládat, že **konkurence** bude v oblasti vzdělávání také aktivní, a proto je nutné pracovat na tom, aby společnost byla stále o krok před ní.

Velmi nepříjemnou situací je pro společnost **odchod zkušených a kvalifikovaných pracovníků** ke konkurenci. Společnost přijde o klíčového zaměstnance, který posílí pracovní tým konkurence.

Intercar rental ČR je součástí **nadnárodního celku** Intercar rental, který centrálně plánuje vzdělávání. Vzdělávání zaměstnanců zákaznického servisu Intercar rental ČR se musí řídit jeho pokyny a nařízeními.

6.4. Výběr měkkých dovedností

Výběr měkkých dovedností pro zaměstnance zákaznického servisu v autopůjčovně Intercar rental byl proveden na základě průzkumu, který provedli Peters-Kühlinger a Friedel a kteří oslovili asi sto personalistů, aby vybrali měkké dovednosti, které patří z jejich pohledu k těm nejdůležitějším. Z tohoto průzkumu vzniklo „TOP 11“ následujících měkkých dovedností: komunikační dovednosti (komunikační kompetence), zdravé sebevědomí, schopnost vcítit se, schopnost týmové práce, schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat, analytické myšlení, důvěryhodnost, disciplína a sebeovládání, zvědavost, schopnost zvládat konflikty, schopnost prosadit se.

Všechny tyto dovednosti jsou pro zaměstnance zákaznického servisu důležité. Pro autopůjčovnu Intercar rental je maximálně důležitý vztah zaměstnanec a zákazník a podle toho by se měl odvíjet výběr měkkých dovedností zaměstnance., který by měl pracovník skvěle ovládat.

Z „TOP 11“ jsou to na prvním místě **komunikační dovednosti**, a to v mateřském a cizím jazyce, v tomto případě angličtině. Zákazník musí mít pocit, že komunikuje s jemu rovnocenným partnerem a k tomu je nutné **zdravé sebevědomí**. Obsluha musí být schopna porozumět zákazníkovi v jakémkoliv ohledu a k tomu je nutná **schopnost vcítit se**. Během pronájmu vozu může dojít k řadě situací, které je nutno okamžitě řešit. Pomocí **analytického myšlení** zaměstnanec dojde ke zdárnému řešení. Zákazník musí věřit, že to, co mu je nabízeno, je tím nejlepším pro něj. **Důvěryhodnost** celé služby, která je nabízena, je nesmírně důležitá pro to, aby se k nám zákazník opět vrátil. Ačkoli je to mnohdy velice těžké, je nutné, aby obsluha vystupovala **disciplinovaně** a ukázněně, tj. znala prvky **sebeovládání**. Konflikty mohou nastat kdykoli, a proto je

přípravenost obsluhy na tyto situace velmi důležitá. **Schopnost zvládat konflikty** vyžaduje již nějakou zkušenost. Úspěšnost jejich zvládnutí se projevuje v tom, jestli se zákazník k nám opět vrátí, či vyzkouší služeb konkurence.

Měkké dovednosti, které jsou důležité pro zaměstnance zákaznického servisu a které má význam v rámci firemního vzdělávání rozvíjet:

- komunikační dovednost
- zdravé sebevědomí
- schopnost vcítit se
- analytické myšlení
- důvěryhodnost
- disciplína
- sebeovládání
- schopnost zvládat konflikty

6.5. Doporučení pro optimální vzdělávání měkkých dovedností

Vzdělávání zaměstnanců není módním trendem, ale nutností, které každá společnost musí věnovat patřičnou pozornost. K tomu je nutné vyčlenit dostatečné množství finančních prostředků. Autopůjčovna Intercar rental pracuje na tom, aby se v oblasti vzdělávání rozvíjela a neplýtvala finančními prostředky. Svědčí o tom především fakt, že využívá vlastních zaměstnanců jako školitelů. Vzhledem k tomu, že ne každý kvalitní zaměstnanec musí být i dobrým školitelem, je nutné, aby společnost měla po ukončení školení zpětnou vazbu. Optimální je využití formy dotazníku nebo také zpětná vazba od vedoucího pobočky, který pozorováním zjistí, jak po ukončení školení jsou zaměstnanci schopni uvést teorii do praxe. I když jsou externí vzdělávací instituce dražší, měli by klíčoví zaměstnanci procházet jejími školeními a měli by mít možnost konzultace s odborníky při přípravě vlastních prezentací.

Nový zaměstnanec je patřičně uveden na pracovní místo a zaškolen. Vzhledem k tomu, že by měl být i znalý poměrů na jiných pobočkách, alespoň v rámci České

republiky, je optimální využít formu stáže ke zvýšení profesního rozhledu a nových zkušeností, které může uplatnit na pobočce, pro kterou byl přijat. Vedoucí pobočky vede nového zaměstnance formou koučování, ale nemůže s ním trávit celou pracovní dobu. Optimální by tedy bylo přidělit novému zaměstnanci zkušeného pracovníka, od kterého by se formou stínování učil pracovním postupům, přístupu k zákazníkovi a pomáhal mu při plnění každodenních pracovních povinností. Vhodná je finanční motivace zkušeného pracovníka.

Velmi praktické a finančně vhodné je propojení školení odborných dovedností s tréninkem měkkých dovedností. Pro školení, které by směřovalo pouze k rozvoji některé z měkkých dovedností např. řešení konfliktu se zákazníkem, by bylo optimální využít služeb externí vzdělávací instituce nebo alespoň konzultace s ní. Pro optimalizaci rozvoje pracovních schopností pro stávající zaměstnance je vhodná forma rotace, kdy je zaměstnanec převelen na jiné firemní úseky, pobočky a pracoviště, kde jsou mu přidělovány pracovní úkoly. Zaměstnanec získá nové zkušenosti, které může uplatnit na pobočce, z které byl vyslán. Tato forma však nese sebou větší náklady z důvodu ubytování zaměstnance, diet a jízdného a bude záležet na možnostech společnosti do jaké míry může tuto formu vzdělávání realizovat.

Školený zaměstnanec je velmi dobrým zdrojem informací po absolvování příslušného školení. Prostřednictvím rozhovoru s vedoucím pobočky v rámci měsíčního setkání a brainstormingu, to je diskusí v kruhu zaměstnanců, lze získat přínosnou zpětnou vazbu po uvedení nových informací a dovedností do praxe, nových myšlenek, nápadů a řešení pro výkon práce.

Snižování nákladů vede i autopůjčovna Intercar rental ke vzdělávání prostřednictvím netmeetingu s telefonní konferencí a e-learningu. Netmeeting je v současné době již využíván a kurzy e-learningu pro zaměstnance zákaznického servisu se připravují. Pro vzdělávání zaměstnanců v měkkých dovednostech je podstatný jejich aktivní přístup, nácvik jednání prostřednictvím předvedení řešení situace. U obou těchto forem vzdělávání tato aktivní část absentuje. Pro optimalizaci tohoto vzdělávání je nutné, aby po ukončení vzdělávání, tréninku společnost zavedla systém práce s novými

dovednostmi, jejich praktické uplatňování v rámci praxe a tím i jejich posilování. Vedoucí pobočky musí v rámci koučování vyžadovat uplatňování nových dovedností v praxi, v průběhu aplikace dávat zpětnou vazbu a vést zaměstnance tak, aby rozvoj zaměstnanců probíhal maximálně efektivně.

Zpětná vazba vedoucího pobočky na efektivitu školení či kurzů by měla obsahovat odpovědi na otázky:

- Jak zaměstnanci reagují na školení?
- Kolik se naučili?
- Jak se změnilo jejich chování v praxi?
- Jaký efekt mělo školení pro společnost?

Společnost na základě odpovědí ze všech poboček může vyhodnotit návratnost investice a zjistit, zda výsledky ze školení převážily jeho cenu, či nikoli.

Jak vyplynulo z rozhovoru s vedoucí pobočky v Brně, měla by se společnost u netmeetingu a e-learningu zaměřit na kvalitu a jednoduchost připojení k internetu a k firemnímu intranetu. Také by měla zvážit efektivnost vzdělávání v anglickém jazyce. Optimální pro rozhodování je vhodná konzultace s externí vzdělávací institucí a dotazníková forma pro zaměstnance, který z jazyků při vzdělávání upřednostňuje.

Pro optimalizaci vzdělávání jako celku, by se společnost měla zaměřit na dokončení rámcového vzdělávacího programu pro zaměstnance, definovat měkké dovednosti, které jsou nezbytné pro zaměstnance zákaznického servisu a dokončit plán motivace zaměstnanců ke vzdělávání.

ZÁVĚR

Vzdělávání představuje pro každou společnost nemalou investici, a proto je důležité, aby bylo optimální vzhledem k možnostem společnosti a také efektivní. Pro zaměstnance, kteří přicházejí do styku se zákazníky, jsou velmi důležité jejich měkké dovednosti. Cílem vzdělávání měkkých dovedností, které mohou být klíčovým faktorem úspěchu je, aby si jeho účastníci co nejefektivněji vedli v praxi. Vytvářeli tak službu, jejíž konkurenční výhodou budou zaměstnanci.

Cílem bakalářské práce bylo charakterizovat využívané formy a metody v trénování měkkých dovedností zaměstnanců zákaznického servisu v prostředí autopůjčovny Intercar rental. Zhodnotit současný systém vzdělávání a předložit doporučení na jeho optimalizaci. Doporučení byla provedena na základě vyhotovení SWOT analýzy, která specifikuje silné a slabé stránky stávajícího procesu vzdělávání, jeho příležitosti ke zlepšení a také hrozby, kterým může do budoucna čelit. SWOT analýza je doplněna o rozhovor s vedoucí brněnské pobočky a o výběr vhodných měkkých dovedností pro zaměstnance zákaznického servisu.

Teoretická část práce se věnuje významu vzdělávání zaměstnanců a jeho vlivu na firemní kulturu, rozebírá formy a metody vzdělávání a důležité měkké dovednosti. Praktická část se věnuje charakteristice společnosti, vzdělávání všeobecně a realizaci vzdělávání měkkých dovedností, které jsou v současné době ve společnosti uplatňovány. Za největší nedostatky, které byly při bakalářské práci zjištěny lze považovat fakt, že v současném vzdělávání, ač bylo velmi omezené, nebyl doposud zpracován rámcový vzdělávací program a nebyla zpracována soustava odborných a měkkých dovedností. Nebyl dokončen program motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Doporučení zněla směrem k odstranění těchto nedostatků.

Společnost ve vývoji v oblasti vzdělávání od roku 2008 stagnovala a v současné době pracuje na jeho rozvoji, a to především v oblasti e-learningu. Byla navržena doporučení, která by společnost měla zvážit při tomto vývoji. Velká část praktické části

se věnovala stávajícímu vzdělávání, jeho formám a metodám, které jsou pro vzdělávání měkkých dovedností nedostačující. Současný stav vzdělávání byl z důvodů ekonomických zachován a doplněn o další formy a metody, aby bylo dosaženo optimálního vzdělávání měkkých dovedností.

Se vzděláváním měkkých dovedností se setkáváme v rámci firemního vzdělávání stále častěji. Také autopůjčovna Intercar rental si je vědoma přínosu těchto dovedností. K efektivním změnám v oblasti vzdělávání jí mohou být nápomocny doporučení této bakalářské práce. Pokud chce být společnost na trhu i nadále úspěšná a konkurence schopná, musí této problematice věnovat svoji pozornost.

Další oblast průzkumu se může po čase věnovat tomu, jak se proces rozvoje v oblasti vzdělávání zavedl, které formy a metody byly uvedeny do praxe. Do jaké míry byly odstraněny důležité nedostatky a jak nové změny přijali zaměstnanci. Tento průzkum může být vyhotoven dotazníkovou formou a rozhovorem.

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. 264 s. ISBN 978-80-86723-34-1.

BARTÁK, Jan. *Personální management v procesu změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. 228 s. ISBN 978-80-86723-28-0.

BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2006. 184 s. ISBN 80-86851-17-6.

CARNEGIE, Dale. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Praha: Talpress, s.r.o., 1997. 262 s. ISBN 80-85609-12-6.

CARNEGIE, Dale. *Pět nejdůležitějších dovedností při jednání s lidmi*. Praha: Pavel Dobrovský – Beta s.r.o., 2010. 229 s. ISBN 978-80-7306-418-1.

HALBERŠTÁT, Ladislav. *Organizační chování*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2005. 131 s. ISBN 80-86723-11-9.

KALNICKY, Juraj. *Systémová andragogika*. Ostrava: Repronis, 2007. 150 s. ISBN 978-80-7368-489-1.

KALNICKY, Juraj. *HRM – řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis, 2012. 190 s. ISBN 978-80-7329-300-3.

KLUGEROVÁ Jarmila, PRÁZOVÁ Irena, VACÍNOVÁ Tereza. *Jak vypracovat bakalářskou, diplomovou, rigorózní a disertační práci*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. 48 s. ISBN 978-80-7452-004-4.

KOLEKTIV AUTORŮ A KONZULTANTŮ ENCYKLOPEDICKÉHO DOMU, spol. s.r.o. *Slovník cizích slov*. Praha: Encyklopedický dům, s.r.o., 1998. 366 s. ISBN 80-90-1647-8-1.

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Strategie celoživotního učení ČR*. Praha : Tauris, 2008. 89 s. ISBN 978-80-254-2218-2.

MÜHLEISEN, Stefan. OBERHUBER, Nadine. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: Soft skills v praxi*. Praha: Grada, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2662-5.

PALÁN, Zdeněk. LANGER, Tomáš. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 184 s. ISBN 978-80-86723-58-7.

PETERS-KÜHLINGER, Gabriele. JOHN, Friedel. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-2145-3.

RABUŠICOVÁ, Milada. RABUŠIC, Ladislav. *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 339 s. ISBN 978-80-210-4779-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.

VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. 200 s. ISBN 978-80-86723-98-3.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ

MATULČÍKOVÁ, Mária. MATULČÍK, Július. *Vzdelávanie a kariéra*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2009. 172 s. ISBN 978-80-225-2700-2.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Business dictionary. *Soft skill* [online]. [cit. 2011-09-13]. Dostupné na WWW. <<http://www.businessdictionary.com/definition/soft-skill.html>>.

Business know-how. Leadership and personal development. *Focus on soft skills: A leadership wake-up call* [online]. 2002 [cit. 2011-09-13]. Dostupné na WWW. <<http://businessknowhow.com/growth/softskills.htm>>.

Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně. *Slovníček pojmu soft-skills* [online]. [cit.2011-09-13]. Dostupné na WWW. <<http://www.lli.vutbr.cz/slovnicek-pojmu-soft-skills>>.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy v Praze. *Informace o dalším vzdělávání* [online]. [cit. 2011-07-15]. Dostupné na WWW. <http://aplikace.msmt.cz/HTML/JSinformaceodalsim_vzdelavani.htm#2.%20Graf%20C5%BDU>.

Soft education. *Trénink jako aktivní metoda vzdělávání dospělých* [online]. [cit. 2011-08-25]. Dostupné na WWW. <<http://www.softeducation.cz/clanky.asp?ID=5#nadpis5>>.

Wikipedia, free encyclopedia. *Soft skills* [online]. 2011 [cit. 2011-09-13]. Dostupné na WWW. <http://en.wikipedia.org/wiki/Soft_skills>.

KALNICKY, J. Vybrané androdidaktické otázky akreditace e-learningových studijních programů [online]. [cit. 2012-02-13]. Dostupné na <www.rccv.vsb.cz/materialy/caduv08/prispevky/prispevek_kalnicky.pdf>.

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tab. 1 SWOT analýza vzdělávání měkkých dovedností	39
---	----

Seznam grafů

Graf č. 1 Model celoživotního učení	11
Graf č. 2 Model motivace, Porter a Lawler, 1968	16
Graf č. 3 Složky rozvoje lidských zdrojů	19

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Rozhovor s vedoucí pobočky v Brně	I - II
--	--------

PŘÍLOHY

Příloha A - Rozhovor s vedoucí pobočky v Brně

1. Jak dlouho jste vedoucí pobočky?

Téměř 15 let.

2. Setkala jste se s pojmem měkké dovednosti? Víte, co znamená?

Ano, setkala. Jsou to dovednosti, které se projevují ve vztahu k druhým lidem. Nejznámější asi jsou dovednosti komunikační.

3. Považujete vzdělávání měkkých dovedností za důležité? Proč ano, proč ne?

Ano, je důležité. Jsou to právě zaměstnanci poboček, kteří přicházejí denně do styku s našimi zákazníky.

4. Vzdělává vaše společnost zaměstnance zákaznického servisu v měkkých dovednostech? A jakým způsobem?

Vzdělávání měkkých dovedností jde ruku v ruce se vzděláváním odborných dovedností. Dám vám pro pochopení příklad: budeme mít nový systém pojistného krytí. Vše k tématu se zaměstnanci teoreticky naučí na příslušném školení a v rámci školení se i naučí, jak tato pojištění vysvětlit zákazníkovi a prodat je. Při příjmu nového zaměstnance kontroluji jeho vystupování před zákazníkem.

5. Máte na mysli nějaké konkrétní metody?

Například vzdělávací kurzy e-learningu jsou stále dostupné jen po pozici vedoucího pobočky. Zaměstnanci na přepážkách stále nemají k těmto kurzům přístup.

6. Máte představu, co by Vám, jako vedoucí pobočky, pomohlo ve vaší práci, ve vztahu ke vzdělávání měkkých dovedností? Co byste změnila?

Pokud by šlo především o měkké dovednosti, měl by někdo specifikovat, které dovednosti jsou pro zaměstnance v zákaznickém servisu důležité a následně vytvořit systém vzdělávání. Předpokládám, že toto bude řešeno v rámci e-learningu. Zásadní

změny ve vzdělávání, bych asi nedělala, ale optimální stav vzdělávání dle mého názoru nastane, pokud bude stávající systém doplněn o nové metody vzdělávání.

7. Využívá společnost školení externí firmou?

Tato školení jsou velmi zřídka, téměř vůbec již od počátku světové krize. Ne, že by efekt těchto školení byl menší, ale jsou velmi drahá a složitá na přípravu a koordinaci. Hledají se levnější a efektivnější metody jako například netmeeting.

8. Máte zkušenosti s e-learningem. Je něco, co byste v připravovaném e-learningu pro zaměstnance zlepšila?

Zcela jistě bych se přimlouvala za zjednodušení připojení se ke kurzům a dále o jejich znění v našem mateřském českém jazyce.

9. V současné době jsou e-learningové kurzy v angličtině? Proč je chcete změnit?

Ano pro nás v ČR jsou. Jsem toho názoru, že když se učíte něčemu novému, nemusíte přesně pochopit to, co byste asi pochopit měla, a efektivita se rázem vytrácí... Ano, najdou se lidé, kteří říkají, že si alespoň zdokonalujeme angličtinu. Ale máme si při takovém kurzu zlepšovat angličtinu nebo se zdokonalovat tomu, k čemu je určen? Vzhledem k tomu, že existují tyto kurzy v němčině, italštině či francouzštině, mám za to, že můj názor je správný a problém je pouze v technickém řešení.

10. Jak jsou zaměstnanci motivováni ke vzdělávání?

V současné době zaměstnanci jakékoliv vzdělávání chápou jako nutnost k výkonu jejich práce. Jestli budou do budoucna nějakým způsobem motivováni, to prozatím nevím.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Monika Štegnerová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinovaná

**Název práce: Optimalizace vzdělávání měkkých dovedností zaměstnanců
zákaznického servisu v prostředí autopůjčovny Intercar rental.**

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 42

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů české literatury a pramenů: 17

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 1

Počet internetových zdrojů: 7

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Juraj Kalnický, PhD.