

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky



Identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců firmy

Hervis Sport a móda s.r.o.

Educational needs identification of Hervis Sport a móda Co. employees.

Magisterská diplomová práce

Bc. et Bc. VÍTOVÁ Linda

Vedoucí magisterské diplomové práce: Prof., PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2010

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

V Olomouci dne

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců firmy Hervis Sport a móda s.r.o. nacházejících se na pozicích liniových pracovníků. Práce vychází z kompetenčního modelu definujícího profesní požadavky, přičemž tento slouží jako standard pracovní výkonnosti. Pro výzkumné šetření byla zvolena technika mystery shopping, pro zjištění individuálně pocíťovaných vzdělávacích potřeb zaměstnanců pak technika dotazníkového šetření. Práce tak nabízí pohled na danou problematiku z tří různých hledisek – požadovaný výkon, reálně podávaný výkon a osobní výkon vnímaný respondenty.

Obsah

1	ÚVOD	5
2	FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	7
2.1	CYKLUS SYSTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	12
2.2	IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB JAKO PRVNÍ KROK.....	13
2.3	ZPŮSOBY IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB.....	17
3	O SPOLEČNOSTI HERVIS SPORT A MÓDA S.R.O.	19
3.1	CHARAKTER A STRUKTURA FIRMY HERVIS SPORT	19
3.2	VZDĚLÁVÁNÍ V RÁMCI FIRMY HERVIS SPORT	21
4	MARKETING SLUŽEB	24
4.1	VYMEZENÍ A PŘEDMĚT MARKETINGU SLUŽEB	24
4.2	PROPOJENÍ MARKETINGU SLUŽEB S PERSONÁLNÍM MANAGEMENTEM	26
4.3	VÝZNAM A ŘÍZENÍ KVALITY SLUŽEB	27
5	METODIKA ŠETŘENÍ VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB ZAMĚSTNANCŮ HERVIS SPORT A MÓDA S.R.O.	33
5.1	SPECIFIKACE PŘEDMĚTU A CÍLE PRÁCE	33
5.2	VYMEZENÍ PROBLÉMU	33
5.3	VÝZKUMNÁ HYPOTÉZA	34
5.4	OPERACIONALIZACE PROMĚNNÝCH.....	35
5.5	VÝZKUMNÝ SOUBOR.....	39
5.6	INFORMAČNÍ ZDROJE	39
5.7	TECHNIKY ANALÝZY VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	40
5.8	METODA ZPRACOVÁNÍ DAT	45
6	MYSTERY SHOPPING	46
6.1	FÁZE REALIZACE MYSTERY SHOPPINGU	47
6.2	KOREKTNOST	48
6.3	MYSTERY SHOPPERS – FIKTIVNÍ ZÁKAZNÍCI	49
7	KOMPETENCE A KOMPETENČNÍ MODEL	51
7.1	POJEM A VÝZNAM KOMPETENCE	51
7.2	PŘÍSTUPY K VYMEZENÍ PROFESNÍ KOMPETENCE	52
7.3	KLÍČOVÉ KOMPETENCE	54
7.4	FORMOVÁNÍ KOMPETENCÍ	57
7.5	KOMPETENČNÍ MODEL	57
7.6	KOMPETENČNÍ MODEL ZAMĚSTNANCE HERVIS SPORT	60
8	SUMARIZACE VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	63
8.1	VÝSLEDKY JEDNOTLIVÝCH KROKŮ ŠETŘENÍ	64
8.2	PROLNUTÍ TŘÍ ROVIN	73
9	ZÁVĚR	75
	POUŽITÁ LITERATURA	78
	ANOTACE	81
	SEZNAM SCHÉMAT, GRAFŮ A TABULEK	82
	SEZNAM PŘÍLOH	83

1 ÚVOD

Základními zdroji firem jsou zdroje materiální, finanční a informační. Bezpochyby největší devízou všech organizací, ať už výrobních, poskytujících služby, státních či soukromých, jsou však lidé a jejich pracovní potenciál. Právě a jen lidské zdroje uvádí ty zbylé do pohybu a determinují jejich využívání. Z tohoto důvodu je řízení lidských zdrojů a jejich neustálé zkvalitňování (především prostřednictvím rozvoje a vzdělávání) základním úkolem podnikového managementu.

Pro dnešní dobu je charakteristická fluktuace zaměstnanců. Lidé už nepracují po celý život u jednoho či dvou zaměstnavatelů a nevykonávají vždy tutéž práci. Aby byl člověk (pracovník) zaměstnatelný, musí rozšiřovat pole svých znalostí a dovedností, musí se rozvíjet. V takovou chvíli se dostává ke slovu vzdělávání, které zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik.¹

Hervis Sport a móda s.r.o. je firmou prodávající sportovní výstroj a výzbroj. Mezičlánkem mezi zákazníkem a zbožím jsou pracovníci podniku, na jejichž umu a dovednostech stojí otázka nejen objemu prodaného zboží, ale i spokojenosti zákazníků, kteří se do prodejny později vrací. V principu tak jde o kvalitu poskytovaných služeb zaměstnanců firmy směrem k zákazníkům. Předmětem zájmu vedení podniku by tak měla být úroveň poskytovaných služeb a otázka, zda jejich kvalitu není potřeba zvýšit či dlouhodoběji zvyšovat.

Primární otázka zní, zda je vůbec třeba do zkvalitnění služeb prostřednictvím zlepšení pracovních výkonů zaměstnanců investovat nemalé časové a finanční prostředky. Odpověď na tuto otázku se snaží poskytnout tato diplomová práce, a to skrze identifikaci vzdělávacích potřeb. Cílem práce je tak identifikovat vzdělávací potřeby zaměstnanců dané firmy – Hervis Sport a móda s.r.o. (dále jen Hervis Sport). Doplňujícím cílem je pak zjištění individuálně pociťovaných vzdělávacích potřeb těchto pracovníků.

¹ Srov.: KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha, 2003. s. 139.

Práce obsahuje devět kapitol, přičemž první kapitola obsahuje úvod práce, poslední kapitolou je pak závěr. Druhá kapitola je věnována firemnímu vzdělávání, které uvádí čtenáře do problematiky cyklu systematického vzdělávání a zabývá se jeho první částí, kterou je identifikace vzdělávacích potřeb. Třetí kapitola mapuje aktuální situaci v oblasti vzdělávání zaměstnanců firmy Hervis Sport, popisuje hierarchii pracovních pozic firmy a postup zabezpečení vzdělávacích akcí pro zaměstnance. Čtvrtá kapitola se zaměřuje na marketing služeb. Cílem je seznámit čtenáře s jednou z aplikovaných disciplín marketingu tak, aby i člověk z jiného oboru získal základní přehled o tom, čemu se marketing služeb věnuje, co je oblastí jeho zájmu a jakými charakteristickými znaky se služba vyznačuje. Část kapitoly se věnuje jakosti poskytovaných služeb. Pátá kapitola popisuje praktickou část diplomové práce. Konkretizuje výzkumný soubor, informační zdroje, použité techniky a metody, průběh samotného výzkumného šetření a operacionalizaci teoretických pojmů. Tato část slouží i jako podklad pro zkonstruování osobního dotazníku pro individuálně pocíťované vzdělávací potřeby ze strany pracovníků, a také pro záznamový arch mystery shoppingu. Této technice – mystery shoppingu – je věnována celá následující, šestá kapitola, přičemž tato zde neplní pouze úlohu hodnotící, ale zejména roli prostředku pro odhalení vzdělávacích potřeb. Kapitola sedmá obsahuje nezbytný teoretický exkurz do oblasti kompetenčního modelu, jež v práci slouží jako výchozí bod, jako standard pracovního výkonu, který je definován vedením firmy a ke kterému je poměřován reálně podávaný výkon pracovníků zjištěný prostřednictvím techniky mystery shoppingu. Sumarizaci výsledků šetření nabízí osmá kapitola, která poskytuje odpovědi na formulované hypotézy, a je také naplněním cíle diplomové práce.

2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Firemní, někdy také podnikové, vzdělávání je hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování nebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti. Pojetí firemního vzdělávání v širším slova smyslu nabízí Koubek, který říká, že „...podnikové vzdělávání pracovníků se zaměřuje na formování pracovních schopností ... (formování sociálních vlastností potřebných pro vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti, formování pracovních týmů apod.) u osob, které jsou v organizaci v pracovním poměru.“² Konkrétnější představu obsahu a náplně podnikového vzdělávání pak můžeme získat z definice autorů Belcourt a Wright, kteří uvádí, že „učení v organizaci“ představuje proces, který probíhá na třech úrovních: výcviku, rozvoji a organizovanému rozvoji. Výcvik se zaměřuje na získání vědomostí, zručnosti a postojů, které následně vedou ke zlepšení pracovního výkonu. Rozvoj se věnuje získávání vědomostí a postojů, které mohou být požadované z hlediska dlouhodobého rozvoje individuální odborné kariéry v návaznosti na organizační cíle. A konečně pojmem organizační rozvoj pak vyjadřuje proces, který záměrně sleduje cíle organizace a její potřebu efektivního fungování jako celku, jakožto vytváření takového organizačního prostředí, které by přispělo jak k vyšší kvalitě, tak spokojenosti zaměstnanců.³ Na základě obou těchto pohledů (obecnějšího a konkrétnějšího) lze říci, že vzdělávání v rámci podniku vede k formování jak pracovních schopností, tak k ovlivňování mezilidských vztahů, přičemž hlavním cílem je uspokojovat současné a budoucí potřeby organizace. Firemní vzdělávání se tak v součtu zaměřuje na tyto oblasti:⁴

1. zlepšení pracovního výkonu,
2. uplatnění zákonů, pravidel nebo postupů,
3. podvědomí o širším kontextu (technologickém, hospodářském, kulturním),

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2004. s. 212.

³ Srov.: BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha, 1998. s. 243.

⁴ BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha, 2007. s. 17.

4. rozvoj potenciálu,
5. iniciování a zvládání změn,
6. řízení vztahů (týmová spolupráce, péče o zákazníky),
7. odborné vědomosti směřující k získání či prohlubování dané kvalifikace.

Přístup podniku ke vzdělávání zaměstnanců lze chápat v dvojí rovině. První spočívá v rozčlenění přístupu na reaktivní a proaktivní. Toto dělení nabízí Buckley a Caple v knize *Trénink a školení*.⁵ Rozdíl mezi zmíněnými dvěma přístupy je ve způsobu řešení vzdělávacích potřeb. Zatímco reaktivní přístup řeší problém již nastalý, proaktivní přístup se orientuje na možné budoucí problémy, kterým se prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců snaží firma předejít. Druhou možností je rozdělení přístupu k podnikovému vzdělávání z hlediska komplexnosti a systematickosti. Z tohoto úhlu pohledu tak lze rozlišit:⁶

1. *Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí*

Jde o reakci na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy. Tento přístup je nesystematický a pro jeho značnou nahodilost ho nelze řadit mezi podnikové vzdělávání v pravém slova smyslu.

2. *Systematický přístup*

Propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání. Jde o systematický proces, ve kterém probíhají změny ve znalostní a dovedností struktuře pracovníků.

3. *Koncepce učící se organizace*

Organizace v tomto případě vytváří klima povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání se a k individuálnímu i kolektivnímu rozvoji.⁷

⁵ Srov.: BUCKLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a školení*. Brno, 2004. s. 24.

⁶ Srov.: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, 2004. s. 89.

⁷ Srov.: KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice, 2002. s. 91-92.

Kategorizaci přístupů podniku ke vzdělávání chápe velmi podobně i Mužík, který však poslední dva body spojuje v jeden. Jeho členění pak vypadá takto:⁸

1. Podnik přijímá jen plně kvalifikované pracovníky, přičemž jejich další firemní vzdělávání je omezeno na minimum. Nevýhodou tohoto přístupu je velká náročnost na výběr a získání takto „hotových“ zaměstnanců.
2. Ve druhém případě chápe podnik vzdělávání jako k „nutné zlo“. K pořádání jednorázových, nárazových a náhodných vzdělávacích akcí přistoupí až v tom momentě, pokud mu hrozí určité sankce (např. povinné školení v oblasti bezpečnosti práce).
3. Firemní vzdělávání je zde trvalou součástí podnikových činností. Politika vzdělávání zde může nabývat více podob, tou nejideálnější je politika učícího se podniku.

Bude-li na firemní vzdělávání nahlíženo jako na systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, pak lze vycházet z Palánovy definice, která chápe firemní vzdělávání jako: „...systém procesu změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností, včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou – subjektivní kvalifikací pracovníků a požadavky na ně kladenými – kvalifikací objektivní, tj. kvalifikovaností práce.“⁹ Touto definicí ale Palán úlohu firemního vzdělávání neuzavírá, naopak dále upozorňuje, že: „...cílem podnikového vzdělávání není jen předávání poznatků, ale i vytváření podmínek pro seberealizaci jako nejúčinnějšího motivačního nástroje. V podnikovém vzdělávání dochází ke sjednocení osobních a podnikových cílů.“¹⁰

⁸ Srov.: MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha, 2000. s. 82.

⁹ PALÁN, Z. *Výkladový slovník*. Praha, 1998. s. 207-208.

¹⁰ Tamtéž, s. 207-208.

Základním cílem vzdělávání pracovníků je podle Armstronga pomoci organizaci dosáhnout podnikových cílů, a to prostřednictvím zhodnocení vlastního rozhodujícího zdroje, kterým jsou její zaměstnanci. Vzdělávání pracovníků tak znamená investovat do zaměstnanců finanční prostředky a čas za účelem lepších výkonů. Konkrétními cíli pak Armstrong definuje:¹¹

1. Rozvinout dovednosti¹², schopnosti¹³ a znalosti¹⁴ pracovníků a zlepšit jejich výkon.
2. Pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální možné míře uspokojena z vlastních vnitřních zdrojů.
3. Snížit množství času potřebného k zácviku a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních pozicích, či pracovníků převedených na jiné pracovní místo nebo pracovníků přesunut na vyšší pozici.

Proces vzdělávání pracovníků patří podle Armstronga¹⁵ hned vedle výběru, hodnocení a odměňování pracovníků mezi čtyři stěžejní procesy řízení lidských zdrojů. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců firmy mají pro danou organizaci strategický význam, a to zejména proto, že právě pracovníci jsou nositeli znalostí, dovedností a obecně lidského potenciálu. Je potřeba si uvědomit, že právě na tomto naprosto nezbytném článku organizace stojí její úspěch či neúspěch. Proto by se organizace měly snažit vytvořit podmínky,

¹¹ Srov.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2002. s. 491.

¹² HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha, 2000. s. 121.: **Dovednost** – „Učením získaná dispozice ke správnému, rychlému a úspornému vykonávání určitých činností vhodnou metodou, většinou děleny na intelektové, senzomotorické a motorické.“

¹³ BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2002. s. 51. **Schopnosti** - „Schopnosti představují širokou škálu nejrůznějších osobnostních předpokladů nezbytných pro úspěšný výkon určitých činností.“

¹⁴ Srov.: KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha, 2007. S. 58.: **Znalosti** – Osvojený souhrn teoretických poznatků, představa pojmů získaných učením, praktickou činností a zkušenostmi. V souvislosti s efektivním rozvojem se dá hovořit o účelném a promyšleném řízení znalostí.

¹⁵ Srov.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2002. s. 30-31.

zajišťující efektivní zužitkování lidských potenciálů pracovníků toho kterého podniku.

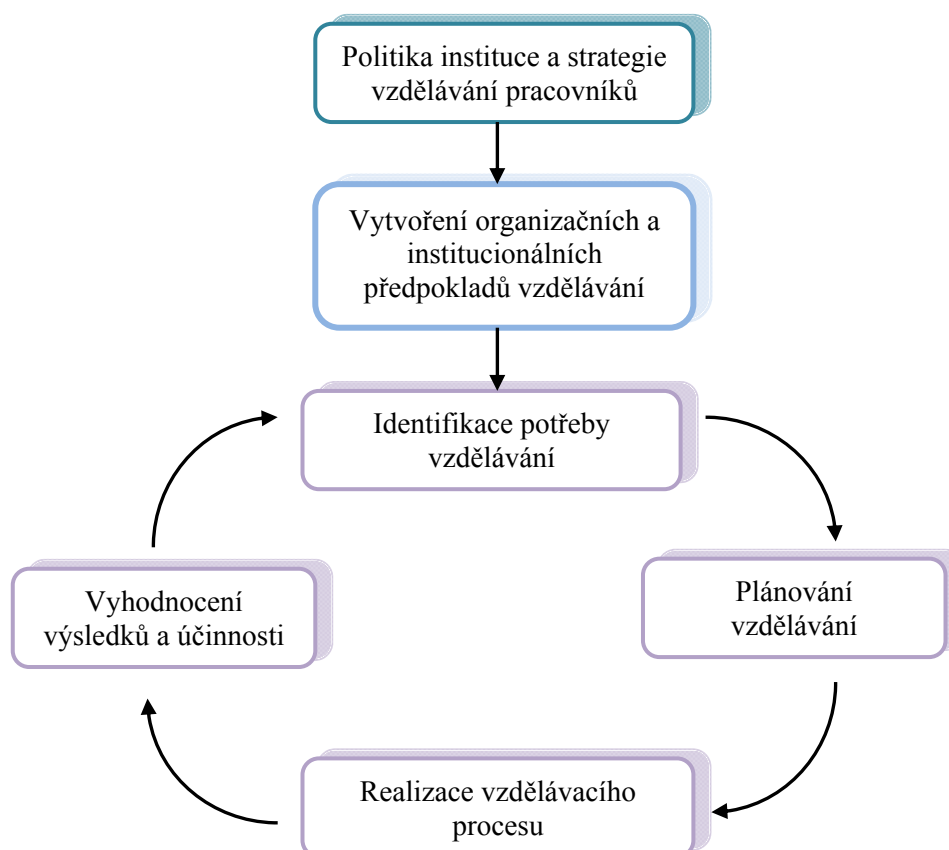
K výčtu výhod vzdělávání pracovníků přispívá i Bedrnová a Nový¹⁶, kteří vidí devizu přípravy pracovníků (autoři používají tento pojem jako společný termín pro vzdělávání, rozvoje praktických dovedností a získávání nových zkušeností) v jejím zacílení na aktuální potřeby podniku, připravenosti pracovníků na snazší zvládnání budoucích úkolů a jako prostředku vedoucím k formování identifikace pracovníka s organizací. Upozorňují však na to, že bezkonceptní příprava pracovníků očekávané výhody nepřináší. Z tohoto důvodu je tedy nezbytné, aby firmy přistupovaly ke vzdělávání systematicky.

¹⁶ Srov.: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2007. s. 544.

2.1 Cyklus systematického vzdělávání

Koncepce systematického organizovaného vzdělávání podle Koubka představuje opakující se cyklus jednotlivých fází vzdělávání.

Schéma č. 1 Základní cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců¹⁷



Prvním krokem ve vzdělávacím procesu (cyklu vzdělávání) je identifikace problému – tedy něčeho, co není v organizaci úplně v pořádku, nějakého nedostatku. V případě, že se v některé části fungování organizace vyskytne problém, je zapotřebí provést analýzu potřeb s cílem zjistit diferenci nebo mezeru mezi tím, jaká je situace v daném momentě a tím, jak by měla situace v ideálním případě vypadat. Výsledkem analýzy potřeb je stanovení cílů nebo měřitelných výsledků, které pomohou zlepšit danou situaci a zmenší

¹⁷ Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2004. s. 245.

nebo úplně odstraní diferenci. Na základě formulace cílů je pak plánován vzdělávací program, přičemž tento pojem může nabývat dvou obecných významů. Nejširším chápáním je definice, kterou uvádí Palán, podle něhož je „...vzdělávací program organizovaný sled více vzdělávacích akcí“.¹⁸ Druhý obecný přístup hovoří o vzdělávacím programu jako o projektu výuky vytvořeném za účelem překonání výkonnostní mezery mezi tím, jak jedinec či skupina osob danou problematiku nyní zvládá, a tím, jak by tuto měli pracovníci v optimálním případě řešit.¹⁹ Před tím, než se podnik rozhodne, že takový problém vyřeší prostřednictvím vzdělávání, je potřeba zvážit i alternativní řešení, a to proto, že řešení vzděláváním je dosti nákladná záležitost.²⁰

Velmi důležitým faktorem, na který nelze zapomínat, vstupujícím do procesu vzdělávání je prostředí organizace, a to jak prostředí vnitřní, tak prostředí vnější. Vzdělávání není izolovanou činností nezávislou na fungování organizace. Je potřeba jej zakotvit do organizačního kontextu tak, aby vyplývalo ze záměrů vnitřního prostředí a výsledků analýzy vnějšího prostředí. Vnitřní prostředí organizace podmiňuje cíle a pravidla vzdělávání. Analyzovatelnými faktory vnějšího prostředí jsou legislativa, ekonomické klima, demografické charakteristiky a sociální hodnoty.

2.2 Identifikace vzdělávacích potřeb jako první krok

Identifikace (diagnostika, zjišťování) vzdělávacích potřeb zaměstnanců podniku je prvním krokem v cyklu podnikového vzdělávání. Tato fáze je naprosto nezbytná pro efektivní a účinné vzdělávání a rozvoj pracovníků. Zajišťuje, že při plánování rozvoje a následně také samostatných kurzů či vzdělávacích programů, bude firma vycházet z reálných vzdělávacích potřeb a že tak nebude vynakládat finanční prostředky zbytečně.

¹⁸ PALÁN, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. Praha, 2002, s. 235.

¹⁹ Srov.: PRÁŠILOVÁ, M. *Tvorba vzdělávacího programu*. Praha, 2006. s. 17.

²⁰ Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2004. s. 244.

Belcourt a Wright uvádění tři hlavní důvody, proč by firmy měly svoji pozornost zaměřit právě tímto směrem:²¹

1. Definuje standard pro výkonnost, podle kterého lze následně měřit zlepšení, což umožňuje:
 - určit, co již zaměstnanec zná,
 - odhadnout finanční náklady na současný výkon,
 - navrhnout program, který by byl zaměřen pouze na ty oblasti znalostí a vědomostí, ve kterých se zaměstnanec potřebuje skutečně zlepšit,
 - testovat zlepšení pracovního výkonu pracovníka,
 - provést porovnání mezi vynaloženými finančními prostředky a výsledného přínosu pro podnik jako celek.
2. Zaměstnavatelé mají právní zodpovědnost za posouzení znalostí a dovedností zaměstnance v oblastech, které jsou regulovány právními normami.
3. Zaměstnavatelé mají vůči zaměstnanci také morální závazek posuzovat jeho znalostní a dovednostní úroveň vůči požadavkům organizace a následně se tak postarat o snížení faktoru zapomínání a zastarávání jeho dovedností.

Prostřednictvím analýzy vzdělávacích potřeb zjišťujeme, které z požadovaných způsobilostí pracovníkům zcela chybí, nebo v kterých mají nějaké nedostatky. V tomto procesu jde o porovnávání stávající úrovně znalostí a dovedností zaměstnanců se standardy, které by měli na příslušné pozici splňovat. Výsledkem porovnání je pak zjištění rozdílu mezi očekáváním a realitou a návrh způsobu, jak rozdíl zmenšit. Cílem analýzy potřeb tedy je:²²

²¹ Srov.: BELOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha, 1998. s. 36 – 37.

²² Srov.: BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha, 2007. s. 19-20.

1. zjištění rozdílu mezi stávajícím a žádoucím výkonem,
2. formulace námětů, obsahu učení, metod a forem, které by napomohly pozitivní změně,
3. popis prací a úkolů s cílem stanovit priority požadavků na vzdělávání a rozvoj,
4. identifikace silných a slabých stránek jedinců a týmů, možných očekávání a hrozeb (SWOT analýza),
5. komparace popisů kompetencí jednotlivců s dohodnutými standardy,
6. podpora osobního i týmového rozvoje, včetně optimalizace forem a metod k jejich dosažení.

Samotnou vzdělávací potřebu definuje Palán jako: „... hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti a dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických) nebo společenských funkcí. Je možné je také charakterizovat jako interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti. Tyto potřeby jsou významné především v dalším profesním vzdělávání a v profesním – podnikovém jako nutnost při tvorbě vzdělávacích programů.“²³ Vzdělávací potřebou ve firemním vzdělávání tedy je „...určitý deficit informací, vědomostí, dovedností, profesních návyků, schopností, způsobů jednání a chování, kterými pracovník disponuje a které si vyžaduje jeho profese, jeho pracovní pozice, role a odborné kompetence.“²⁴

Navržení postupu, který by pomohl k identifikaci problému výkonu a potenciálních vzdělávacích potřeb nabízení Belcourt a Wright. Tento postup označují autoři jako diagnostický proces:²⁵

1. Nedostatek

Celý proces identifikace potřeb vzdělávání pozvolna a neformálně začíná zjištěním určitého nedostatku.

²³ PALÁN, Z. *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. Praha, 2002. s. 234.

²⁴ MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. Praha, 2004. s. 18.

²⁵ Srov.: BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha, 1998. s. 35 – 51.

2. *Význam*

Poté, co byl konkrétní nedostatek objeven, je zapotřebí posoudit, zda má pro efektivní fungování podniku zásadní význam. V tomto okamžiku je důležité zvážit, zda je řešením právě vzdělávání. Způsobem nápravy může být například převedení zaměstnance na jinou práci apod.

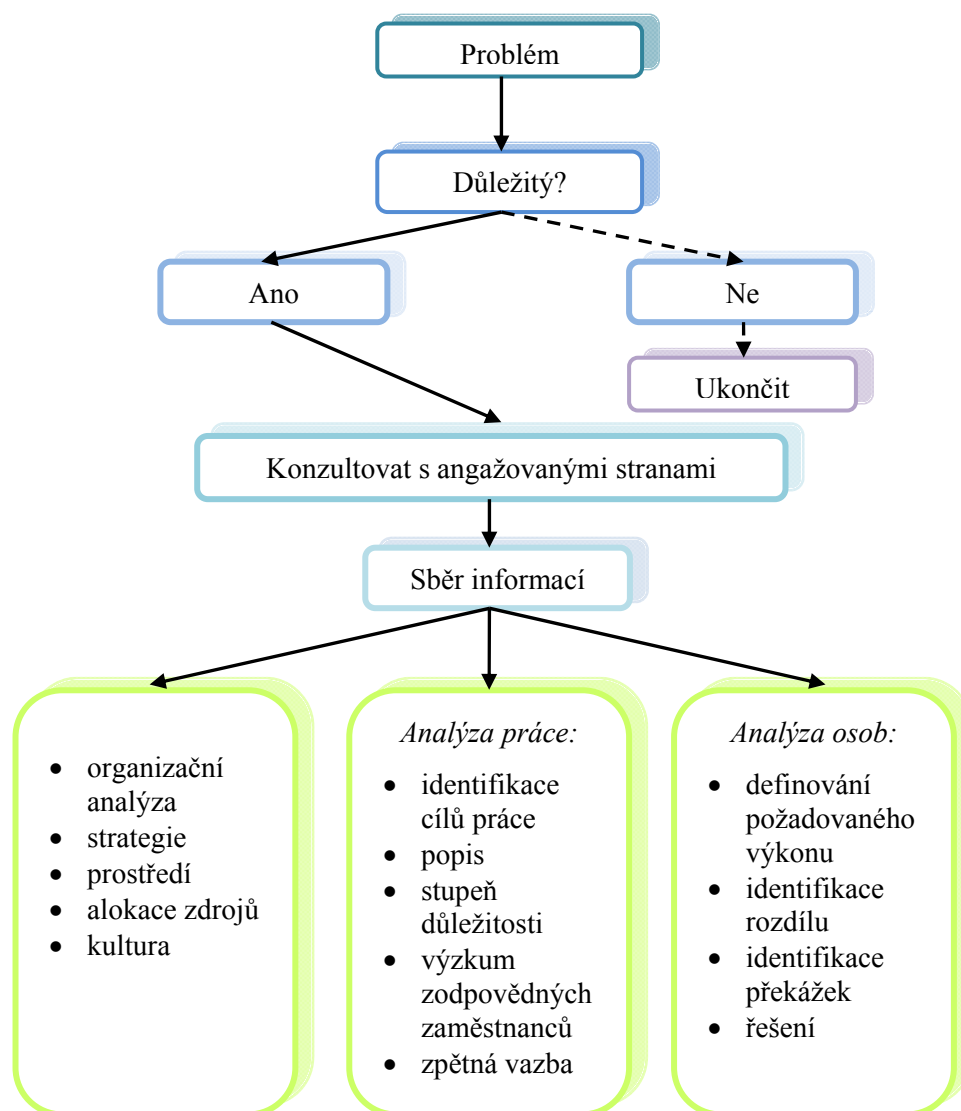
3. *Angažované strany*

Tento krok má za úkol získat informace od všech zainteresovaných stran, které budou vzděláváním zaměstnance ovlivněny.

4. *Sběr dat*

Jde o dokumentování konkrétního nedostatku prostřednictvím informací shromážděných z celopodnikových zdrojů, údajích o jednotlivých pracovních místech a činnostech na ně navazujících a konečně také z údajů a požadavků zaměstnanců samotných.

Schéma č. 2 Diagnostický proces²⁶



2.3 Způsoby identifikace vzdělávacích potřeb

Metodické postupy pro zjištění vzdělávacích potřeb jsou v zásadě dva:²⁷

1. Kvantitativní sociologický výzkum

Provádí se v podobě terénního šetření, přičemž nejčastěji používanými technikami jsou dotazník, rozhovor, pozorování aj. V praxi se tak jde tazatel pracovníků přímo zeptat, jaké mají vzdělávací potřeby a

²⁶ BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha, 1998. s. 37.

²⁷ Srov.: BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Studijní text pro kombinované studium. Olomouc, 2006. s. 47.

v kterých oblastech by se chtěli dále rozvíjet či zdokonalit. Rovněž je možné toto šetření provést s nadřízenými, podřízenými či kolegy pracovníků.

2. *Aplikace kompetenčního přístupu k rozvoji lidských zdrojů v organizaci*

Tato metoda je založená na rozepsání obsahu vzdělávání do řady kompetencí. Prostřednictvím práce s firemní dokumentací a odborné literatury získáme obecné požadavky na pracovní místo v podobě tzv. kostry kompetencí. Tento přístup se používá zejména u manažerských pozic anebo v případě, kdy je profil účastníka „nulový“. Identifikace kompetencí se tak provádí skrze určení specifického profilu kompetencí, tzv. kompetenčního modelu.

V této práci je použit první z uvedených modelů identifikace vzdělávacích potřeb, tzn. kvantitativní sociologický výzkum, protože firma Hervis Sport kompetenční modely pro danou pozici již definované má, slouží v současnosti jako standardy pracovního výkonu. V tomto duchu bude také kompetenční model dále v práci použit.

3 O SPOLEČNOSTI HERVIS SPORT A MÓDA S.R.O.

Kapitola bude věnována obecnému seznámení se s firmou Hervis Sport a strukturou firmy se zdůrazněním pracovních pozic, na které je práce zaměřena. Dále pak bude popsán přístup firmy ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

3.1 Charakter a struktura firmy Hervis Sport

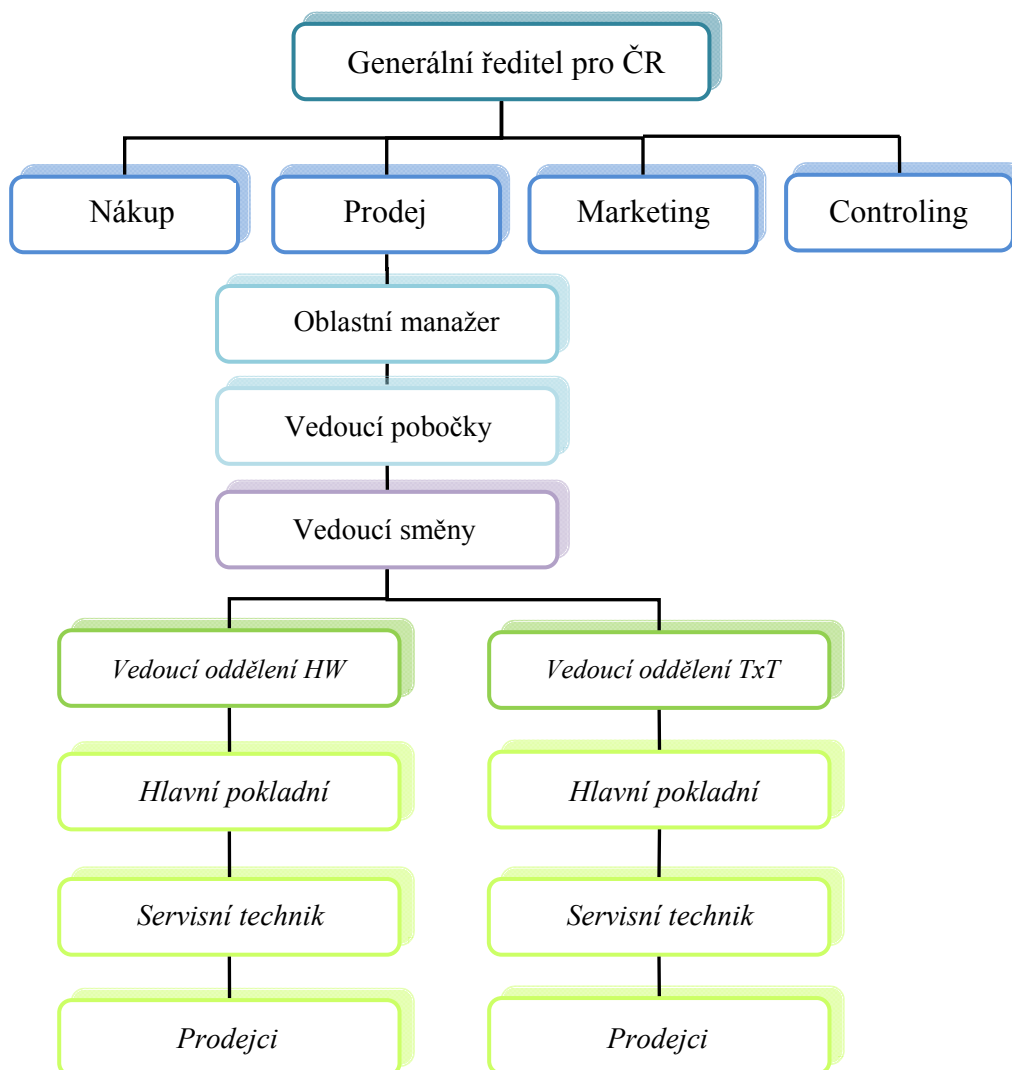
Hervis Sport a móda s.r.o. je součástí skupiny Hervis International GmbH se sídlem v rakouském Salzburgu, přičemž rakouská společnost Hervis Sport - und Modegesellschaft m.b.H. je 100% dceřinou společností SPAR Österreichische Warenhandels – AG.

Společnost Hervis vznikla v roce 1972 z původní rakouské textilní firmy HERmann VISser. Odtud i současná značka, která je složením prvních slabik jmen. Byly to obchody s módním textilem a módním zbožím. Tuto firmu koupil rakouský řetězec SPAR a ihned v ní zavedl artikly sportovního zboží. Postupem času firma expandovala i do zahraničí – Slovinsko, Maďarsko, Chorvatsko a Rumunsko. V září 2002 otevřela společnost svojí první pobočku i v České republice. V současné době je těchto poboček na území České republiky 21, ve kterých firma Hervis zaměstnává více jak 200 pracovníků.

Společnost se zaměřuje na oblasti sportu a módy a na všech svých pobočkách poskytuje kvalifikovaný servis a odborné poradenství vyškolených zaměstnanců. Hervis Sport se specializuje na sportovní výstroj a výzbroj pro nejmasověji rozšířené sporty jako je běh, jízda na kole, outdoor, trekking, tenis, squash, fitness, plavání, lyžování a snowboarding.

K objasnění, kterých pracovních pozic se bude tato práce dotýkat, slouží následující schéma společnosti (myšleno společností působících na území ČR):

Schéma č. 3 Struktura firmy Hervis Sport a móda s.r.o.²⁸



Mít kompetentní, vzdělané a rozvíjející se pracovníky je základ úspěchu všech firem jako celku, přičemž se tato otázka týká všech pracovních pozic v rámci organizace. Pro naplnění cíle této práce však bude pozornost věnována pouze těm pozicím, které jsou v předchozím schématu psány kurzívou (tedy pozice „vedoucí pobočky“ a nižší).

²⁸ Zdroje pro vytvoření schématu pochází z interních materiálů firmy Hervis Sport.

3.2 Vzdělávání v rámci firmy Hervis Sport

V současné době ve firmě Hervis Sport neexistuje ucelený systém vzdělávání pracovníků. Podnikovou strukturu lze označit jako divizionální, přičemž vedoucí jednotlivých divizí – vedoucí poboček mají široké rozhodovací pravomoci, do kterých spadají pracovní činnosti od nákupu materiálu až po práci personálního managementu. Jestliže tito vedoucí pocítují potřebu dovzdělat se nebo rozšířit si okruh znalostí v některé z oblastí svých pracovních povinností, požádají české vedení firmy o uspořádání kurzu týkající se daného tématu. Firma následně zajistí externího vzdělavatele nebo vzdělávací agenturu, která takový kurz připraví a zrealizuje. O pořádání kurzu jsou pak informováni i ostatní vedoucí poboček, kterým je nabídnuta účast.

Tímto nesystematickým a značně nahodilým způsobem jsou ale vzdělávání pouze vedoucí poboček. Vzdělávání liniových pracovníků zajišťuje sám vedoucí pracovník, přičemž záleží pouze na jeho osobním rozhodnutí, zda nabyté znalosti a vědomosti předá dále svým podřízeným. Dalším úskalím v tomto způsobu předávání znalostí z vedoucích pracovníků na liniové je to, že popis pracovního místa nevyžaduje od vedoucího pracovníka žádné pedagogické ani andragogické vzdělání. Pokud tak dojde k nějakému typu transferu informací, je velmi diskutabilní, zda ho lze označit jako profesionálně realizované firemní vzdělávání. Tento problém by se dal překonat vzděláváním vedoucích pracovníků v oblasti andragogiky, což by ale vyžadovalo ucelený systém vzdělávání zaměstnanců nacházejících se na této pozici.

Pokud tedy firma Hervis Sport nemá vytvořený systém vzdělávání, nemůže zajišťovat svým zaměstnancům efektivní a systematický rozvoj znalostí a dovedností. Taková situace je velmi alarmující, zvláště pokud se týká vedoucích pracovníků, na kterých spočívá veškerá tíha zodpovědnosti za danou pobočku.

Cestou nabízející únik z této nelehké situace je vytvoření podnikové strategie vzdělávání. Tato strategie by měla vycházet z dlouhodobého pohledu podniku na dovednostní, znalostní a schopnostní potřeby zaměstnanců.²⁹ Z celopodnikové strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků pak vychází

²⁹ Srov.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2002. s. 493.

konkrétní systém vzdělávání, zaštiťující jednotlivé kroky, kterými jsou: identifikace potřeb vzdělávání, plánování, realizace a vyhodnocení vzdělávání. Řešení celopodnikové strategie vzdělávání Hervis Sportu by vyžadovalo komplexní analýzu vnitřního a vnějšího prostředí firmy, jejích dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých cílů, definic produktů, zdrojů, procesů, systému monitoringu a také úloh a kompetencí jednotlivých lidí. K tomuto však firma nebyla ochotna poskytnout požadované informace. Je tedy třeba uchopit problém z opačné strany – „ze spodu“. K tomuto postupu nakonec nahrává i nabízené řešení autorů Belcourt a Wright, který byl popsán v předchozí kapitole. Další opornou autoritou nám může být i Mužík, který sice píše, že nelze jednoznačně doporučit obecně platný postup při tvorbě systému vzdělávání v podniku, ale dodává, že v západní Evropě a potažmo také v České republice se nejčastěji používá model nastíněný v tomto schématu:

Schéma č. 4 Postup při tvorbě systému vzdělávání³⁰



Pro stanovení toho, co by měl zaměstnanec umět a znát, zvolila firma cestu kompetenčního modelu. Ten definuje jednotlivé kompetence nezbytné pro výkon zaměstnání. Je však potřeba si uvědomit, že tento kompetenční model je standardem, ke kterému by se měli pracovníci co nejvíce přiblížit, nikoliv faktickým vyjádřením skutečnosti. Pro zjištění, zda se standard shoduje s objektivním stavem, je zapotřebí hodnocení pracovníků a následná

³⁰ MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha, 2000. s. 85-86.

identifikace případných vzdělávacích potřeb. Výše uvedený termín „řešení problému ze spodu“ tak vyjadřuje právě popsany postup, kdy na základě hodnocení pracovníků a identifikaci vzdělávacích potřeb lze definovat, kterým směrem by se měl ubírat celopodnikový systém vzdělávání.

4 MARKETING SLUŽEB

Ačkoliv je předmětem firmy Hervis Sport prodej sportovního zboží, je třeba si uvědomit, že mezi zbožím jako takovým a kupujícím zákazníkem stojí mezičlánek v podobě prodejce. Zákazník přichází s úmyslem koupit sportovní zboží, ale zda nákup uskuteční (jaký typ, v jaké cenové hladině a v jakém množství) závisí na schopnosti prodejce zboží odborně prezentovat a následně prodat. V základě tedy jde o prodej hmotného zboží, ale onou nezbytnou součástí je prodej služby – umění hmotné zboží prodat. Z tohoto důvodu bude následující kapitola věnována marketingu služeb.

4.1 Vymezení a předmět marketingu služeb

Obecně je marketing definován jako: „Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“³¹ K této definici je ale zapotřebí ještě připojit pojem „služba“. Služby jsou Kotlerem a Armstrongem definovány jako „... aktivity a výhody, které jsou ve své podstatě nehmotné a nevedou k vlastnictví čehokoliv. ... Produkce služby však může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“³² Tím se dostáváme k otázce míry zhmotnění služby, protože je velký rozdíl, zda bude poskytnuta zákazníkovi kosmetické ošetření pleti, či zda si zákazník koupí nové lyžařské vybavení. Princip nehmotnosti vyjadřuje následující tabulka:

³¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha, 2007. s. 39.

³² Tamtéž, s. 41.

Tabulka č. 1 Princip nehmotnosti služeb³³

Stupeň nehmotnosti	Služby pro výrobu	Služby pro spotřebitele
<i>Služby, které jsou zásadně nehmotné</i>	<ul style="list-style-type: none"> • bezpečnost, komunikační systémy, franchising, fúze, akvizice 	<ul style="list-style-type: none"> • muzea, aukční síně, zaměstnavatelské agentury, vzdělávání, cestovní ruch
<i>Služby poskytující přidanou hodnotu k hmotnému produktu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • pojištění, údržba, poradenství, inženýring, reklama, obalový design 	<ul style="list-style-type: none"> • realitní kanceláře, překladatelské služby, fotografické služby, servisní služby
<i>Služby zpřístupňující hmotný produkt</i>	<ul style="list-style-type: none"> • velkoobchod, doprava, skladování, financování, architektura, faktoring, elektronický obchod 	<ul style="list-style-type: none"> • maloobchod, prodejní automaty, poštovní zásilky, půjčovny, hypotéky, charita, elektronický obchod

Faktorem míry zhmotnění však rozdělení služeb podle jejich charakteru nekončí. Dalším podstatným rysem rozlišení mezi službami je kategorizace podle odvětví, od kterého se následně odvíjí i konkrétní analýza služby a příslušný marketingový nástroj. Těmito kategoriemi jsou:³⁴

1. Terciální služby

Typickými představiteli těchto služeb jsou restaurace, hotely, kadeřnictví, kosmetické služby, prádelny, oprava a údržba domácích elektronických přístrojů.

2. Kvartérní služby

Do této oblasti spadá doprava, obchod, komunikace, finance a správa. Charakteristickým rysem těchto služeb je usnadňování, rozdělování činností a tím také zefektivnění práce.

³³ JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha, 2001. s. 21.

³⁴ Srov.: VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha, 2008. s. 13.

3. Kvinterní služby

Příkladem mohou být služby zdravotní péče, vzdělávání a rekreace. Hlavním rysem těchto služeb je, že svého příjemce v nějakém smyslu mění – určitým způsobem ho zdokonalují.

K těmto dvě faktorům členění se v odborné literatuře přidávají ještě mnohá další, která ale nejsou předmětem zájmu této práce. Jako poslední by snad bylo možné zmínit klasifikaci služeb pro potřeby marketingu, které jsou klíčové pro efektivní využití nástrojů marketingového mixu.³⁵ Kategorie se odvíjejí od toho:³⁶

1. jaký je způsob distribuce služby: služba jde za zákazníkem, nebo zákazník přichází za službou,
2. jaký je charakter poptávky po službě: fluktuace poptávky, sezónnost,
3. jaké jsou vztahy poskytovatele se zákazníkem: vysoký, střední, nízký kontakt,
4. do jaké míry lze přizpůsobit službu individuálním požadavkům zákazníka.

4.2 Propojení marketingu služeb s personálním managementem

Úlohou marketingu služeb je dosažení cílů organizace uspokojováním potřeb zákazníků. Vašíčková zdůrazňuje, že na tomto cíli se musí podílet i personální management. Spolupráce těchto dvou útvarů organizace (marketingu služeb a personálního managementu) se projevuje ve třech oblastech:³⁷

³⁵ **Marketingový mix** představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Všechny jeho prvky slouží pro naplnění stejného cíle: uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk. Marketingový mix tak obsahuje: „4P“, což je produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. Tyto čtyři nástroje používá firma k úpravě nabídky podle cílových trhů.

³⁶ Srov.: VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha, 2008. s. 17.

³⁷ Srov.: Tamtéž, s. 157 – 158.

1. *Ztotožnění se s potřebami zákazníka*

„Personální management musí poznat, jaké mají jednotlivé segmenty zákazníků potřeby, zejména jaké kladou nároky a jaké mají představy o chování zaměstnanců. Personální management podporuje marketingové činnosti pomocí výběru a výchovy zaměstnanců, kteří těmto požadavkům vyhovují. Marketingový management poskytuje personálnímu útvaru zpětnou vazbu prostřednictvím pravidelných průzkumů spokojenosti zákazníků.“³⁸

2. *Sledování a hodnocení*

Zaměstnanci jsou pravidelně hodnoceni podle svého přínosu k celkovým cílům organizace. Tomuto je následně potřeba přizpůsobit jejich výcvik a vzdělávání.

3. *Spolupráce všech funkčních útvarů organizace*

Personální management by měl dbát na to, aby všechny útvary podniku chápaly poslání a cíle organizace, případně aby vysvětlil nepopulární opatření.

4.3 Význam a řízení kvality služeb

Požadavky na kvalitní služby rostou v přímé závislosti se zvyšujícími se nároky spotřebitelů. Kvalita služby podmiňuje stupeň uspokojení zákazníka a jeho loajalitu vůči firmě, což ovlivňuje ziskovost organizace, které službu poskytuje. Jestliže tedy organizace chce, aby se k ní zákazníci vraceli a doporučili tento podnik svým známým, musí firma takovému zákazníkovi poskytnout odpovídající úroveň služby. Co si ale představit pod pojmem „odpovídající úroveň“? Philip Kotler při definování tohoto termínu vychází z očekávání zákazníka. „Očekávání zákazníků ohledně služby vychází z dřívějších setkání a zkušeností, z informací z doslechu a z inzerce firmy.

³⁸ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha, 2008. s. 157.

Pokud mají zákazníci pocit, že služba překonala jejich očekávání, mají sklon znovu se na jejího poskytovatele obracet. Udržení zákazníků je pravděpodobně nejlepším ukazatelem kvality a vypovídá o schopnosti firmy získat si loajální zákazníky prostřednictvím konzistentně poskytované hodnoty.³⁹

Při hodnocení kvality služby rozlišuje Vašítková dvě základní složky kvality:⁴⁰

1. *Technickou kvalitu*

Tato kvalita se vztahuje k relativně měřitelným prvkům služby, které zákazník získá v průběhu své interakce s poskytovatelem služby. Je to vlastně to, co je výsledkem služby.

2. *Funkční kvalitu*

Vnímání funkční kvality je naproti tomu subjektivnější. V této situaci jde o to, jakým způsobem byla služba zákazníkovi poskytnuta. Roli zde hraje prostředí poskytnutí služby, chování zaměstnanců, délka čekací doby, apod.

Pro samotné hodnocení kvality služeb se však vrátíme ke Kotlerovu pojetí hodnocení, jako výsledku porovnání toho, co zákazník očekával s tím, čeho se mu skutečně dostalo. Kotler uvádí řadu kvalitativních nesrovnalostí, které jsou příčinou neúspěchu poskytování služby, kterými jsou zejména:⁴¹

1. *Nesrovnalosti mezi očekáváním zákazníků a vnímáním podnikového vedení*

Vedení společnosti mylně chápe to, co zákazníci vlastně chtějí.

2. *Nesrovnalosti mezi vnímáním podnikového vedení a specifikací kvality služby*

³⁹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha, 2007. s. 724.

⁴⁰ Srov.: VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha, 2008. s. 196.

⁴¹ Srov.: KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha, 2007. s. 726 – 727.

V tomto případě si sice vedení firmy správně vyloží, co si zákazník přeje, už ale neurčí výkonnostní standardy, které by přesně stanovily, jak má být služba poskytnuta.

3. *Nesrovnalosti mezi specifikací kvality služby a poskytováním služby*

Personál není správně vyškolen, je neschopný či neochotný stanovené standardy dodržovat. Může nastat i situace, kdy si jednotlivé standardy vzájemně odporují. Příkladem je požadavek přistupovat k zákazníkovi individuálně a naslouchat mu, ale zároveň obsluhovat zákazníky rychle.

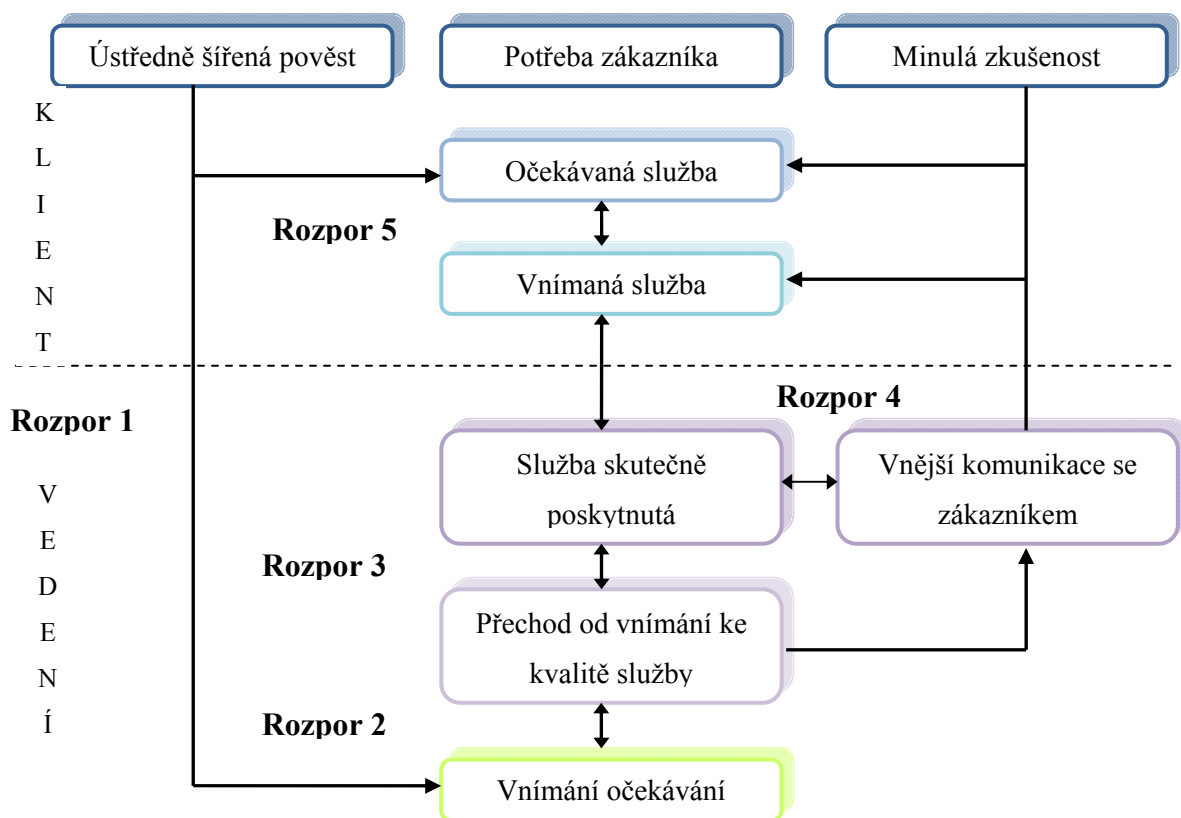
4. *Nesrovnalosti mezi poskytováním služby a externí komunikací*

Očekávání zákazníka ovlivňuje reklama poskytovatele služby a jeho prezentace prostřednictvím obchodních zástupců. Pokud se tak zákazníkovi nedostane to, co mu marketingová komunikace slíbila, zkreslila externí komunikace očekávání zákazníka.

5. *Nesrovnalosti mezi vnímanou a očekávanou službou*

Zákazníci si mohou kvalitu služeb mylně interpretovat. K tomuto dochází nejčastěji v situaci, kdy prodavačka chodí za zákazníci s dotazem, zda jí může nějak pomoci, zatímco zákaznice očekává, že ji prodavačka nechá v prodejně „rozkoukat“ a potom si sama požádá zaměstnankyni o pomoc.

Schéma č. 5 Model kvality služeb⁴²



Cílem je, aby vedení podniku eliminovalo případné nesrovnalosti na minimum a aby si uvědomilo, že zákazníkem vnímaná kvalita služby je to, na čem nejvíce záleží. Skutečné je to, co za skutečné považuje zákazník. Kvalita je to, co zákazník za kvalitu označí.

Vašítková rozlišuje při komplexním šetření kvality služeb organizace tři aspekty:

1. *hledisko zákazníka* – hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka,
2. *konkurenční hledisko* – hodnocení kvality služeb z pohledu organizace,
3. *hledisko marketingové koncepce organizace*

⁴² CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. Praha, 2002. s. 186.

V této práci je věnována pozornost prvním dvěma zmíněným aspektům. Kotler upozorňuje na to, že aby mohla organizace poskytovat kvalitní služby, musí nejprve stanovit klíčová kritéria určující vnímanou kvalitu služeb. Ta by měla vycházet z faktorů, na nichž zákazníci své posuzování kvality zakládají. V návaznosti na to Kotler uvádí deset klíčových faktorů, které se podílejí na výsledku vnímané kvality:⁴³

1. *dostupnost* – jak snadné je službu získat a zda je poskytována včas,
2. *důvěryhodnost* – zda je společnost důvěryhodná,
3. *znalosti* – zda poskytovatel služby skutečně rozumí potřebám zákazníka,
4. *spolehlivost* – jak spolehlivá a konzistentně poskytovaná je daná služba,
5. *bezpečnost* – jak je služba riziková,
6. *kvalifikace* – zda má personál dostatečné znalosti a dovednosti pro poskytování kvalitní služby,
7. *komunikace* – jak dobře vysvětlila společnost své služby,
8. *zdvořilost* – jestli je personál zdvořilý, pozorný a citlivý k potřebám zákazníka,
9. *pohotovost* – zda je personál ochotný a poskytuje služby dostatečně rychle,
10. *hmotné prvky* – zda vypovídá vzhled personálu, fyzické prostředí a další hmotné prvky o vysoké kvalitě služby.

Pro naplnění cíle práce se zaměříme na faktory kvalifikace, komunikace, zdvořilost a pohotovost. Tyto se totiž týkají přímo zaměstnanců podniku, kteří jsou předmětem výzkumného šetření, napomáhajícího nám identifikovat jejich vzdělávací potřeby.

Druhým, již zmíněným aspektem komplexního hodnocení kvality služeb, je hodnocení z pohledu organizace. Jako jeden ze způsobů takového šetření uvádí Vašíčková techniku fingovaného nákupu – mystery shoppingu.

⁴³ Srov.: KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha, 2007. s. 727.

K hodnocení je v tomto případě využito nezávislých osob, provádějících fingoaný nákup, při němž se zaměřují na chování prodejců, na vzhled a průběh poskytování služby a ověřují jejich odbornost.

Mystery shopping v sobě v podstatě zahrnuje jak hodnocení kvality služeb z pohledu firmy, tak z pohledu zákazníka. Objednatelem šetření úrovně poskytovaných služeb je podnik službu poskytující, ale hodnotitelem je člověk příchozí z venku – zákazník.

5 METODIKA ŠETŘENÍ VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB ZAMĚSTNANCŮ HERVIS SPORT A MÓDA S.R.O.

5.1 Specifikace předmětu a cíle práce

Cílem této práce je identifikovat vzdělávací potřeby zaměstnanců dané firmy – Hervis Sport a móda s.r.o. Doplňujícím cílem je pak zjištění individuálně pocíťovaných vzdělávacích potřeb těchto pracovníků. Z toho vyplývá, že předmětem zkoumání jsou vzdělávací potřeby a objektem šetření zaměstnanci Hervis Sportu.

Kroky pro naplnění cíle

1. Identifikovat individuálně pocíťované vzdělávacích potřeby zaměstnanců Hervis Sportu.
2. Technikou mystery shoppingu zjistit úroveň profesních znalostí a dovedností pracovníků Hervis Sport.
3. Porovnat mezi sebou tři úrovně identifikovaných vzdělávacích potřeb – potřeby vyplývající z kompetenčního modelu, potřeby zjištěné pomocí techniky mystery shoppingu a individuálně pocíťované vzdělávací potřeby.

5.2 Vymezení problému

V současné době má firma Hervis Sport v oblasti požadovaných kompetencí od řadových pracovníků definován standard, ke kterému by se měli jednotliví zaměstnanci co nejvíce přiblížit. Bohužel neexistuje mechanismus, který by měřil, zda jsou potřebné kompetence ze strany pracovníka naplňovány či nikoliv a v návaznosti na to, které z definovaných kompetencí jsou či nejsou

zapotřebí u zaměstnanců rozvíjet. Proto si práce klade za cíl zjistit momentální stav – úroveň naplnění kompetenčních požadavků a na základě výsledku identifikovat vzdělávací potřeby. Pro komplexnost pohledu na daný problém bude výzkumné šetření zjišťovat i individuálně pociťované vzdělávací potřeby ze strany zaměstnanců.

5.3 Výzkumná hypotéza

Zjištěná úroveň jednotlivých schopností, dovedností a individuálně pociťované vzdělávací potřeby pracovníků firmy Hervis Sport se bude lišit od firmou definovaného a požadovaného standardu – kompetenčního modelu.

Pracovní hypotézy

H₁: Vzdělávací potřeby zjištěné technikou mystery shoppingu se budou lišit od individuálně pociťovaných vzdělávacích potřeb.

H₂: Většina respondentů označí za oblast svých individuálně pociťovaných rezerv zjišťování potřeb zákazníka.

H₃: Technika mystery shoppingu odhalí největší rezervy v oblasti argumentace.

H₄: 90% respondentů nikdy neabsolvovala žádný z kurzů zaměřených na oblasti definované kompetenčním modelem.

H₅: Většina respondentů projeví zájem o vzdělávací kurzy poskytované firmou Hervis Sport.

H₆: Většina respondentů nebude ochotna věnovat svůj volný čas vzdělávání.

5.4 Operacionalizace proměnných

H₁: Vzdělávací potřeby zjištěné technikou mystery shoppingu se budou lišit od individuálně pocíťovaných vzdělávacích potřeb.

Hypotéza H₁ bude zkoumaným znakem č. 1, pomocí korelace četností u otázek jak osobních dotazníků, tak otázek které byly řešeny v rámci záznamového archu mystery shoppingu. Konkrétněji: otázky č. 10 dotazníku pro zaměstnance firmy (*V kterých znalostech a dovednostech, které potřebujete pro výkon svého povolání, pocíťujete osobní rezervy?*) a za pomoci četností u otázek nacházejících se v záznamovém archu pro fiktivní zákazníky - otázkami: č. 1 (*Uvítání zákazníka*), č. 2 (*Pozdrav zaměstnance*), č. 3 (*Oslovení zákazníka, navázání kontaktu*), č. 4 (*Schopnost získat od zákazníka informace týkajících se jeho přání. Jaké zboží chce koupit a k jakému účelu by mělo sloužit.*), otázka č. 5 (*Schopnost informovat o použitých materiálech u daného typu zboží.*), otázka č. 6 (*Schopnost informovat o technických parametrech u daného typu zboží.*), č. 7 (*Zdůraznění výhod a nevýhod daného typu zboží.*), č. 8 (*Poskytnutí informací o tom, k jakému účelu se daný typ zboží zpravidla používá.*) a otázka č. 9 (*Schopnost odpovídat na dotazy zákazníka – pohotovost a celková odbornost.*), č. 10 (*Míra ochoty pomoci zákaznickovy pomoci při zkoušení zboží*), č. 11 (*Schopnost přesvědčit zákazníka ke koupi.*), č. 12 (*Nabídka doplňkového zboží.*), č. 13 (*Informace o zákaznické kartě*), č. 14 (*Rozloučení se se zákazníkem a poděkování za nákup*). Jednotlivé otázky ze záznamového archu pro mystery shopping budou rozděleny do kategorií:

Tabulka č. 2 Kategorizace otázek záznamového archu pro mystery shopping

Číslo kategorie	Oblast znalostí a dovedností	Číslo otázky záznamového archu
1	komunikace	1, 2, 3,4, 14,
2	argumentace	5, 6, 7, 8, 9
3	obchodní dovednosti	12, 13
4	empatie	10
5	schopnost přesvědčit	11

U otázky č. 10 osobního dotazníku pro zaměstnance budou jednotlivé odpovědi rozděleny do následujících kategorií:

Tabulka č. 3 Kategorizace otázky číslo 10 z osobního dotazníku

Číslo kategorie	Oblast znalostí a dovedností	Otázka osobního dotazníku
1	komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • dovednost efektivního řešení konfliktních situací • komunikační dovednosti – zjišťování potřeb zákazníka • umění dobře vycházet se spolupracovníky
2	argumentace	<ul style="list-style-type: none"> • schopnost argumentovat zákazníkovi, proč by si měl zboží koupit • schopnost zákazníkovi odborně poradit
3	obchodní dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • nabídnout zákazníkovi doplňkové zboží • dovednost práce na počítači • schopnost efektivně si rozvrhnout práci
4	empatie	<ul style="list-style-type: none"> • schopnost naslouchat
5	schopnost přesvědčit	<ul style="list-style-type: none"> • schopnost přesvědčování

H₂: Většina respondentů označí za oblast svých individuálně pocívaných rezerv zjišťování potřeb zákazníka.

Za většinu se považuje více jak 65% respondentů. Hypotéza H₂ bude zkoumaným znakem č. 2, za pomoci sledování jednotlivých četností odpovědí u otázky č. 10 dotazníku pro zaměstnance firmy (*V kterých znalostech a dovednostech, které potřebujete pro výkon svého povolání, pocítujete osobní rezervy?*).

H₃: Technika mystery shoppingu odhalí největší rezervy v oblasti argumentace.

Hypotéza H₃ bude zkoumaným znakem č. 3, za pomoci četností u otázek nacházejících se v záznamovém archu pro fiktivní zákazníky. Konkrétně otázkami: č. 1 (*Uvítání zákazníka*), č. 2 (*Pozdrav zaměstnance*), č. 3 (*Oslovení zákazníka, navázání kontaktu*), č. 4 (*Schopnost získat od zákazníka informace týkajících se jeho přání. Jaké zboží chce koupit a k jakému účelu by mělo sloužit.*), otázka č. 5 (*Schopnost informovat o použitých materiálech u daného typu zboží.*), otázka č. 6 (*Schopnost informovat o technických parametrech u daného typu zboží.*), č. 7 (*Zdůraznění výhod a nevýhod daného typu zboží.*), č. 8 (*Poskytnutí informací o tom, k jakému účelu se daný typ zboží zpravidla používá.*) a otázka č. 9 (*Schopnost odpovídat na dotazy zákazníka – pohotovost a celková odbornost.*), č. 10 (*Míra ochoty pomoci zákaznickovy pomoci při zkoušení zboží*), č. 11 (*Schopnost přesvědčit zákazníka ke koupi.*), č. 12 (*Nabídka doplňkového zboží.*), č. 13 (*Informace o zákaznické kartě*), č. 14 (*Rozloučení se se zákazníkem a poděkování za nákup*). Jednotlivé otázky ze záznamového archu pro mystery shopping budou opět rozděleny do již jednou zmiňovaných kategorií.

H₄: 90% respondentů nikdy neabsolvovala žádný z kurzů zaměřených na oblasti definované kompetenčním modelem.

Hypotéza H₄ bude zkoumaným znakem č. 4. Pro šetření slouží otázky z dotazníku pro zaměstnance. Těmito jsou: otázka č. 3 (*Absolvoval/a jste někdy kurz komunikačních dovedností?*), č. 4 (*Absolvoval/a jste někdy kurz práce v týmu?*), č. 5 (*Absolvoval/a jste někdy kurz prodejních dovedností?*) a otázka č. 6 (*Absolvoval/a jste někdy kurz rozvoje osobnostních dovedností?*). Ty budou následně konfrontovány s kompetenčním modelem těchto zaměstnanců. Konkrétně půjde o kompetence: komunikativnost, schopnost vcítění se, schopnost přesvědčování, schopnost týmové práce a postoj orientovaný na zákazníka.

H₅: Většina respondentů projeví zájem o vzdělávací kurzy poskytované firmou Hervis Sport.

Hypotéza H₅ bude zkoumaným znakem č. 5. Většinou je zde myšleno 65% a více. Respondenti v dotazníku odpoví otázku č. 11: *Kdyby záleželo na Vás, který z kurzů byste chtěli absolvovat, pokud by jej Váš zaměstnavatel nabízel?* Do odpovědí spadajících do kategorie „zájem o vzdělávací kurz“ budou zahrnuty veškeré možné odpovědi s výjimkou „žádný“. Přímou otázkou o zájmu či nezájmu zaměstnanců o vzdělávací kurzy je otázka č. 2 (*Měl /a byste o případné vzdělávací kurzy zájem?*).

H₆: Většina respondentů nebude ochotna věnovat svůj volný čas vzdělávání.

Hypotéza H₆ bude zkoumaným znakem č. 6, a to prostřednictvím otázky č. 12 (*Jste ochotni věnovat vybranému kurzu svůj volný čas?*) dotazníku pro zaměstnance firmy.

5.5 Výzkumný soubor

Cílovou skupinou výzkumného šetření jsou zaměstnanci firmy Hervis Sport kteří se nacházejí na pozici výkonných pracovníků.⁴⁴ Do šetření budou zapojeni zaměstnanci olomoucké pobočky, kteří jsou zde zastoupeni v celkovém počtu 20, na pozici výkonných pracovníků se nachází 19 osob. V případě mystery shoppingu bude výzkumu podrobena 8 osob, což je víc jak třetina z celkového počtu respondentů požadované pozice, dotazníkovému šetření pak 19 respondentů. Protože se na prodejně střídají dvě směny zaměstnanců, budou pro potřeby mystery shoppingu vybrány vždy čtyři osoby z každé směny. Dotazníkového šetření se zúčastní všichni pracovníci dané pozice.

Práce si neklade za cíl zobecnit zjištěné výsledky na všechny pobočky zastoupené v rámci České republiky, nicméně lze předpokládat, že šetření v ostatních pobočkách Hervis Sportu by přinesla velmi podobné závěry. Lze tak usoudit na základě faktu, že firemní kultura organizace je v rámci celé republiky velmi sourodá.

5.6 Informační zdroje

Vycházíme – li z tvrzení, že rozvíjet a vzdělávat zaměstnance je nezbytným krokem k úspěchu podniku, nabízí se otázka v čem a v jaké míře zaměstnance vzdělávat. Odborná literatura nabízí řadu metod a technik pro analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb. Obecně se pro tento proces využívají údaje získané jak z informačního systému podniku, tak ze zvláštních šetření.⁴⁵ Zdrojem těchto údajů a zároveň oblasti analýzy potřeb jsou následující tři skupiny⁴⁶:

⁴⁴ Termín „pozice výkonných pracovníků“ vychází z definice Lenky Cimbálníkové, která uvádí, že tyto pracovníci se podílejí na fungování operační úrovně managementu, tedy efektivním provádění každodenních úkonů organizace (v našem případě zaměstnanci, kteří zajišťují přímý prodej zboží). Srov.: CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu*. Olomouc, 2002. s. 14-15.

⁴⁵ Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007. s. 262.

⁴⁶ Srov.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007. s. 503 a srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007. s. 262.

1. údaje a potřeby organizace jako celku – údaje o struktuře organizace, programu činnosti, odpovídajícím trhu a zdrojích,
2. údaje o jednotlivých pracovních místech a činnostech a na ně navazující potřeby útvarů a týmů,
3. údaje a potřeby jednotlivých zaměstnanců.

Tyto tři oblasti jsou vzájemně propojeny. Pokud provedeme analýzu podnikových potřeb, její výsledky nám vypoví i o potřebách jednotlivých podnikových útvarů, analýza potřeb útvarů a týmů nám zase napoví ohledně individuálních potřeb zaměstnanců. Tento proces je navíc obousměrný.

Jednotlivé konkrétní techniky a metody, jak potřebné informace pro identifikaci vzdělávacích potřeb získat, se odvíjí právě od daných oblastí analýzy potřeb. To, co je všem zmíněným metodám společné, je jakýsi výchozí standard, který je porovnáván se skutečností. Ten ostatně vychází již ze samotné definice potřeby, jako intervalu mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti.⁴⁷

5.7 Techniky analýzy vzdělávacích potřeb

Jestliže shromáždíme potřebné informace o podniku jako celku, o jednotlivých pracovních místech a také jedincích, máme potřebný základ pro to, abychom mohli analyzovat vzdělávací potřeby pracovníků organizace. Při této analýze se zpravidla používají následující techniky:⁴⁸

1. analýza statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci,
2. analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání,
3. analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkající se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených,

⁴⁷ Srov.: PALÁN, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. Praha, 2002. s. 234.

⁴⁸ Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007. s. 262-263.

4. zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků,
5. monitorování výsledků porad a diskusí týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů,
6. analýzy pracovních záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky.

V práci budou využity dvě z uvedených analýz, a to analýza dotazníků, která budou reprezentovat osobní názory a požadavky zaměstnanců samotných, a zkoumání a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Koubek ve své knize uvádí, že vzděláváním zaměstnanců firma neprospívá jen sama sobě, ale i svým pracovníkům, kteří si tuto investici ze strany své zaměstnavatelé firmy dobře uvědomují, a že jak v zahraničí, tak v České republice stále roste význam jednotlivých pracovníků jako informačních zdrojů sloužících pro identifikaci potřeb v oblasti vzdělávání.⁴⁹ Právě proto bude i v této práci využito průzkumu názorů a požadavků řadových zaměstnanců. Jestliže tedy zohledníme pohled individuálně pocíťovaných vzdělávacích potřeb samotných pracovníků, je pro udržení rovnováhy teorie a empirie nezbytný i druhý – objektivní pohled, který zde bude reprezentován hodnocením pracovního výkonu. Pro hodnocení pracovního výkonu bude využito zvláštní techniky, výše zmíněného mystery shoppingu, která je speciálně zaměřená na zjišťování kvality poskytovaných služeb.

Techniky pro hodnocení vzdělávacích potřeb lze rozdělit do tří hlavních kategorií, a to podle cílových skupin:⁵⁰

1. individuální techniky,
2. skupinové techniky,
3. techniky na úrovni organizace.

Protože se tato práce věnuje identifikaci vzdělávacích potřeb na úrovni jedince, budou zvolené techniky náležet do první ze tří uvedených kategorií – technik individuálních.

⁴⁹ Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007. s. 263.

⁵⁰ Srov.: PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha, 1996. s. 111.

Prokopenko a Kubr klasifikují individuální techniky takto:⁵¹

1. *Analýzy pracovní náplně a z něj vytvořeného popisu pracovní náplně*
Jednou ze základních variant popisu pracovní náplně, která nabízí sumarizaci požadavků na optimální výkon pracovníka je kompetenční model.
2. *Testy a zkoušky*
Slouží jako prostředek pro zjišťování a popisování toho, jak pracovník uspěl v určitých záměrně vytvořených situacích.
3. *Dotazník*
Spočívá v poskytnutí písemných informací ze strany zaměstnance, kdy je dotazován na svou práci a také na vlastní názory a postoje k vlastním vzdělávacím potřebám.
4. *Rozhovor*
Je formou získávání informací tváří v tvář, kdy je jedinec tázán na pracovní výsledky, vědomosti, názory, hodnoty, očekávání apod. Tato technika se často používá jako doplňková k technice dotazníkové.
5. *Pozorování*
Mnoho problémů a otázek z oblasti vzdělávání a rozvoje lze vyřešit jen pečlivým a systematickým pozorováním.
6. *Kritické události (incidenty)*
Tato technika spočívá v zaznamenávání důležitých událostí, které jsou odlišné od rutinního života firmy a práce zaměstnanců. Takové momenty jsou vedoucími pracovníky analyzovány. Popisují událost samotnou a vyjadřují se k vzniklým obtížím a způsobům, jak se s nimi pracovní skupiny nebo jednotliví pracovníci vyrovnali.

⁵¹ Srov.: PROKOPENKO, J. KUBR, M. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha, 1996. s. 111 – 121.

Zmínění autoři pak nabízejí přehled, ve kterém je uvedeno, která konkrétní technika je pro zjištění daného typu potřeby nejvhodnější.

Tabulka č. 4 Techniky zjišťování potřeb – typy potřeb⁵²

Techniky zjišťování potřeb	Dimenze zjišťovaných potřeb			
	znalosti	dovednosti	postoje	manažerské jednání a chování
obecný přístup				
analýza problémů	1	2	2	3
srovnávání	-	-	2	2
stanoviska expertů	3	3	2	2
individuální techniky				
analýza pracovní náplně	1	2	1	-
popisy práce	1	2	1	-
testy a zkoušky	3	3	1	-
dotazníky	2	2	3	1
rozhovory	2	1	3	1
pozorování	-	2	3	3
kritické události	1	2	2	2
deníková metoda	1	1	2	3
řízení prostřednictvím cílů	1	2	1	-
učení akcí	1	2	2	2
hodnocení výkonnosti	3	3	1	2
sebehodnocení	2	2	3	2
plánování kariéry	1	2	2	1
hodnotící střediska	2	2	2	1
skupinové techniky				
porady manažerských týmů	1	2	2	1
skupinové porady a diskuse	1	1	3	1
studijní skupiny	1	2	2	1
skupinové projekty	1	2	2	2
techniky kolektivní tvořivosti	2	3	3	2
simulace	1	3	2	1
modelování a analýza chování	-	-	3	3
organizační techniky				
analýza evidence a zpráv	-	3	2	3
analýza budoucích trendů a potřeb	2	1	1	-
mezipodnikové srovnávání	-	2	-	2
diagnóza podniku	-	1	2	1
audit manažerského rozvoje	2	3	1	1
průzkum postojů	-	-	3	1
průzkum manažerského ovzduší	-	2	2	1
organizační rozvoj	-	2	3	2
programy restrukturalizace	1	2	2	2
Hodnocení: 1 = dobrý, 2 = velmi dobrý, 3 = výborný				

⁵² Srov.: PROKOPENKO, J. KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha, 1996. s. 123.

V práci budou využity celkem tři z uvedených technik. Analýza popisu pracovní náplně, konkrétně kompetenční model zaměstnanců, bude sloužit jako výchozí bod a jako požadovaný standard. Technika pozorování bude následně využita pro zjištění objektivní míry kvantifikovaných schopností a dovedností, které vycházejí z kompetenčního modelu a která bude uplatněna v rámci jiné techniky, a to mystery shoppingu. Poslední použitou technikou bude dotazníkové šetření, jehož cílem bude zjistit individuální názory a postoje k úrovni vlastních schopností a dovedností pracovníků a také jejich názory týkající se dalšího osobního rozvoje a vzdělávání. Tato technika byla zvolena zejména pro její relativně nízkou finanční nákladnost, poměrně malou časovou náročnost co do sběru dat, tak i jejich zpracování, ale zejména proto, že dává respondentovi větší časový prostor pro rozmyšlení si odpovědi. Neposlední výhodou je také to, že je zde minimalizováno zkreslení osobou tazatele.⁵³

5.8 Metoda zpracování dat

Práce uplatňuje kvantitativní model zkoumání, protože jak v použité technice mystery shoppingu, tak v dotazníkovém šetření jsou použity kategorie, do kterých jsou zařazovány jednotlivé odpovědi z množství nabízených.

Pro zpracování získaných dat bude použita matematicko-statistická metoda, která umožňuje kvantifikovat získané údaje a provést třídění prvního stupně. Tato metoda také odpovídá charakteru formulovaných hypotéz, v kterých se předpokládá či nepředpokládá korelace mezi jednotlivými proměnnými (třídění druhého stupně).

⁵³ Srov.: SCHNEIDER, M., KOUDELKA, F. *Úvod do základů sociologické výzkumu*. Olomouc, 1993. s. 33-34.

6 MYSTERY SHOPPING

Mystery shopping je velmi účinnou a v praxi osvědčenou technikou prověření kvality služeb a jejich poskytovatelů, tedy zaměstnanců daného podniku. Jejím účelem je analyzovat a zhodnotit úroveň poskytovaných služeb a v návaznosti na toto iniciovat jejich zkvalitnění. Technika je založena na osobní návštěvě tzv. tajného zákazníka, který podle předem definovaných kritérií a scénáře sleduje a následně zaznamenává výkon zaměstnance (do kterého může spadat) jeho chování vůči zákazníkovi, úroveň odborných znalostí, zda dokáže kvalifikovaně poradit a odpovídat na dotazy běžné v denním styku se zákazníky. Zjištěné závěry a výstupy jsou pak využívány pro další práci se zaměstnanci, zejména v oblasti dalšího vzdělávání a rozvoje osobnostních a prodejních dovedností.⁵⁴

Síla a největší výhoda mystery shoppingu tkví v tom, že testování zaměstnanci nevědí o tom, že jsou zkoumáni, což vylučuje zkreslení výzkumného šetření vyvolané výzkumnými stimuly. Konkrétně tak odpadá „efekt morčete“ a „výběr role“. Tyto dva efekty zkreslení popsal Miroslav Disman v knize, *Jak se vyrábí sociologická znalost*. U „efektu morčete“ se jedná o zkreslení vzniklé tím, že zkoumané osoby si jsou vědomy toho, že jsou zkoumány. U zkreslení „výběr role“ je problém ukryt v tom, že pokud si je zkoumaný respondent vědom šetření své osoby, nebude reagovat přirozeně, ale tak, aby se jevil v co možná nejlepším světle.⁵⁵ Uvedené typy zkreslení jsou charakteristické zejména pro rozhovor a dotazník, kdy je nutně odhalena identita tazatele. U techniky mystery shopping je ovšem osoba tazatele utajena, takže respondent nemůže záměrně měnit své postoje a názory, anebo pro danou chvíli podat lepší výkon, než jaký je jeho obvyklý standard. Proto je tato technika ideální pro objektivní zjištění úrovně poskytovaných služeb.

⁵⁴ Srov.: *Mystery shopping spolehlivá metoda zjišťování kvality služeb*[online]. c2007, poslední revize 18. 7. 2008 [cit. 2009-11-4]. Dostupné z:<http://www.getmore.cz/content/cms/articleviewer.aspx?articlecode=analyses_mysteryshopping>.

⁵⁵ Srov.: DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha, 2005. s. 132 – 133.

6.1 Fáze realizace mystery shoppingu

Jak už bylo řečeno, samotnou podstatou mystery shoppingu je návštěva „utajeného“ zákazníka přímo na konkrétní prodejně nebo v místě poskytování dané služby. Tomuto okamžiku ale předchází důkladná příprava obsahující následné kroky:⁵⁶

1. fáze – příprava projektu

V této části realizátor mystery shoppingu úzce spolupracuje se zadavatelem výzkumu, kdy je zapotřebí dohodnout cíl výzkumu, sestavit scénář „tajného“ nákupu a také záznamový arch do kterého hodnotitel následně zaznamenává průběh návštěvy, jasně vymežit etické zábrany, stanovit časový harmonogram a předběžný rozpočet. V tomto okamžiku je také nutné zajistit a odborně proškolit mystery shoppery, tedy tajné zákazníky, kteří mají za úkol realizaci návštěv a vyplnění standardizovaných hodnotících listů.

2. fáze – vlastní průběh

Jak z názvu vyplývá, v tomto okamžiku je přistoupeno k samotným „tajným“ nákupům, kdy utajený zákazník navštíví dotyčný podnik, přičemž se chová podle předem připraveného scénáře. Ihned po ukončení kontaktu se zaměstnancem vyplní tajný zákazník hodnotící list.

Mystery shopperem je hodnoceno:⁵⁷

1. úroveň vystupování a jednání obsluhujícího personálu:
 - první dojem a pozdrav,
 - přivítání,
 - navázání kontaktu se zákazníkem,

⁵⁶ Srov.: *Mystery shopping* [online]. c2004, poslední revize 18. 10. 2004 [cit. 2009-11-4]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/inspekce-a-kontroly/mysteryshopping/1000547/19444>>.

⁵⁷ Srov.: *Mystery shopping* [online]. c2006-2010, [cit. 2009-11-4]. Dostupné z: <http://www.centrumandragogiky.cz/mystery_shopping>.

2. zjištění potřeb zákazníka – prezentace výrobku:
 - potřeby zákazníka,
 - zdůraznění kvalit a předností výrobků,
 - informace o výrobku,
 - loajalita a respekt k firmě,
 - informace o speciálních akcích a sezónním prodeji,
 - nabídka doplňkového zboží a služeb,
 - informace o uplatnění případné reklamace,
 - zdolávání námitek,
3. rozloučení,
4. odborná část.

3. fáze - vyhodnocení

Po zpracování údajů z hodnotících listů sestavuje realizátor výzkumu závěrečnou zprávu, v níž stanoví silné a slabé stránky společnosti – dané prodejny, respektive poskytované služby, která byla zkoumána.

6.2 Korektnost

Pro dodržení maximální korektnosti při práci v oblasti mystery shoppingu sestavila mezinárodní organizace ESOMAR etické standardy. Základními zásadami a obecnými požadavky na studie mystery shoppingu tak podle této organizace jsou.⁵⁸

1. Klíčovou charakteristikou je, že zkoumaný subjekt není v době dotazování obeznámen s tím, že je zkoumán, protože tato znalost by mohla vést k jeho atypickému chování, což by s největší pravděpodobností vedlo ke znehodnocení výsledků studie.
2. Pokud se provádí studie mystery shoppingu ve vlastní organizace zadavatele, musí zadavatel předem informovat jak zaměstnance, tak

⁵⁸ Srov.: *Mystery shopping* [online]. c2009, poslední revize 2. 4. 2009 [cit. 2009-11-4]. Dostupné z: <<http://www.simar.cz/standardy-kvality/kvalitativni-standardy/mystra-shopping.php>>.

zaměstnavatelské organizace (rady, odbory apod.). Takové oznámení musí obsahovat:

- v jakém období se studie koná,
 - jaké jsou cíle a obecné zaměření studie,
 - zdali budou získaná data o dotazovaných identifikovatelná či nikoliv,
 - zdali bude využito audio, video či jiných elektronických záznamů pozorování nebo rozhovorů.
3. Studie mystery shoppingu ve vlastní organizaci zadavatele musí být vždy prováděna zcela transparentně. Zadavatel musí znát čas a náklady, týkající se studie a musí s nimi předem souhlasit.
 4. Individuální údaje o dotazovaných nesmí být odhaleny či být identifikující.
 5. Pokud zadavatel obdrží seznam míst (obchodů apod.), v nichž se uskutečnilo pozorování či dotazování, musí být výsledky předány v takové podobě, aby nemohly vést k identifikaci jednotlivých osob.

6.3 Mystery shoppers – fiktivní zákazníci

Protože bude tato práce zaměřena pouze na jednu pobočku firmy Hervis Sport, je zapotřebí z důvodu případného odhalení mystery shoppera vyškolit více takovýchto tazatelů. Počet realizovaných pozorování a rozhovorů je osm, pro zajištění co možná největšího utajení tak budou vyškoleni tři tazatelé (čtvrtým tazatelem je autorka práce), kdy každý provede vždy jedno pozorování na každé ze dvou směn. Tímto způsobem se předejde opakování fiktivních zákazníků a případnému nebezpečí jejich odhalení.

Obecné požadavky na mystery shoppery jsou zejména z oblasti odborných znalostí o poskytované službě a nabízených výrobcích. Hervis Sport je firmou orientovanou na prodej sportovní výstroje a výzbroje, proto bude při výběru tazatelů kladen největší důraz na jejich znalosti o široké škále

nabízených sportovních potřeb, ale i použitých materiálů a technických vlastnostech daného zboží.

Při proškolení bude tazatelům vysvětlen cíl výzkumu a jejich úloha (co a zejména jaké chování se od nich očekává). Mystery shopperům bude také podrobně vysvětlen záznamový arch pro hodnocení výkonu respondenta.

7 KOMPETENCE A KOMPETENČNÍ MODEL

Kompetenční model zaměstnanců Hervis Sport má v této práci stěžejní roli. Je to výchozí bod, od kterého jsou následně konstruovány kategorie (a také jednotlivé otázky) v záznamovém archu pro mystery shopping tak i v osobním dotazníku pro individuálně pocíťované potřeby zaměstnanců. Kompetenční model je standardem pracovního výkonu, ke kterému by se měli jednotlivé pracovní výkony co možná nejvíce přiblížit. Z důvodu ústřední role kompetenčního modelu bude následující kapitola věnována právě jemu.

7.1 Pojem a význam kompetence

Jazyk kompetence v posledních letech výrazně ovládl personální myšlení i praxi. Kompetence se stala sjednocujícím pojmem, který ovlivňuje a integruje personální procesy v klíčových oblastech zajišťování lidských zdrojů, jejich rozvoje a odměňování. Pojem kompetence dosáhl tohoto výsadního postavení proto, že se v podstatě týká výkonnosti. Týká se přímo těch faktorů, které přispívají k vysoké úrovni individuálního přispění pracovníka a tudíž k efektivnosti organizace.

Medzihorský obecně definuje kompetenci jako schopnost vykonávat určitou pracovní funkci a dosahovat standardizovaný výkon, kde základními, efektivně využívanými, složkami jsou osobní postoje, motivy, vědomosti, schopnosti a dovednosti.⁵⁹

V souladu s tím pak i Veteška a Tureckiová⁶⁰ popisují kompetenci jako: „Jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“

⁵⁹ Srov.: MEDZIHORSKÝ, Š. Řízení pomocí kompetencí. *Moderní řízení*, 2005, roč. XL, č. 9, s. 57.

⁶⁰ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha, 2008. s. 27.

Tureckiová⁶¹ ve své knize rozlišuje na nejobecnější rovině dvojí význam kompetencí:

1. *Kompetence jako soubor rozhodovacích pravomocí a z nich vyplývající odpovědnost za důsledky.*

V tomto případě je kompetence chápána jako pověření pracovníka jemu nadřízenou autoritou. V dnešních systémech řízení organizace jsou rozhodovací kompetence přenášeny z nejvyšších manažerských pozic směrem dolů po hierarchii organizace – jedná se o tzv. decentralizaci rozhodování, tzn. kompetence „od jiného“.

2. *Kompetence jako vyjádření obecné schopnosti.*

Jedná se o „... schopnost adekvátně zhodnotit situaci a dokázat jí přizpůsobit své jednání, případně být připraven na situaci reagovat zásahem do systému, který se v důsledku tohoto proaktivního jednání žádoucím způsobem promění – tzv. kompetence „od sebe“.

Pokud tedy hovoříme o kompetenci ve smyslu rozhodovací pravomoci, je tato vždy v těsné souvislosti s organizační strukturou a na ni napojený styl řízení a vedení lidí v organizaci. Pokud budeme na kompetence nahlížet z jejich druhé významové stránky, lze je chápat jako způsobilosti projevující se schopností podávat vysoký pracovní výkon. V tomto druhém případě hovoříme o tzv. profesních kompetencích.

7.2 Přístupy k vymezení profesní kompetence

Existuje celá řada typologií, které člení kompetence podle rozličných kritérií. Znakem, který je pro všechny typologie společný, je zaměřenost na popis schopností, které jsou nutné pro kompetentní výkon, které se v něm projevují a odlišují jej tím od výkonu nekompetentního. V rámci pracovní

⁶¹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, 2004. s. 29.

způsobilosti se rozlišují dva základní přístupy k definování koncepčního rámce, vymezující typy kompetencí.⁶²

1. *Americké pojetí*

Zaměřuje se především na individuální charakteristiky pracovníků, jedná se tak zejména o kompetence behaviorální, obecně označované jako kompetence měkké. „Behaviorální kompetence zahrnují takové vlastnosti, jako jsou interpersonální dovednost, vedení, analytické dovednosti a orientace na úspěch. Takové kompetence jsou „potvrzujícími kritérii“, tj. jsou odvozeny z analýz chování pracovníka v jeho pracovní roli.“⁶³

2. *Britské pojetí*

Zaměřuje se na výsledky pracovní činnosti, pracovní role a funkce, které vyplývají z pracovní pozice nebo funkčního zařazení. V tomto pojetí tak jde o kompetence funkční, označované jako technické nebo tvrdé. „Tyto typy kompetencí se používají v různých systémech přiznávání kvalifikace. Bývají označovány za „kriteriálně podložené standardy výkonu povolání“ a vypracovávají se na základě funkční analýzy toho, co se očekává, že budou dělat lidé v jednotlivých rolích a jaké normy při tom budou plnit.“⁶⁴

U profesní kompetence lze rozlišit následující základní roviny:⁶⁵

1. rovina *všeobecné schopnosti* (kompetence),
2. rovina *odborných znalostí a technických dovedností*,
3. rovina *vlastností* (potenciálních schopností) *a dovedností*.

⁶² Srov.: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, 2004. s. 32.

⁶³ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha, 1999. s. 195.

⁶⁴ Tamtéž, s. 195.

⁶⁵ Srov.: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, 2004. s. 36 - 37.

A dále také čtyři složky profesní kompetence:

1. *Odborná kompetence*

Projevuje se ve všech organizačních, procesních, úkolových znalostech a dovednostech. Patří mezi ně např. znalost pracovních postupů, procesů a možností jednání uvnitř organizace. Projevuje se ve schopnosti identifikovat, analyzovat a řešit problémy, navrhnout a v praxi uplatňovat fungující řešení.

2. *Metodická kompetence*

Je schopnost osvojovat si pružně a efektivně nové znalosti a dovednosti, nové pracovní metody. Je to umění strukturovat složité odborné znalosti, postupovat s orientací na cíl, rozlišovat důležité, nedůležité a soustředit se na dosažení výsledků.

3. *Sociální kompetence*

Schopnost navazovat konstruktivní vztahy, dlouhodobě je udržovat v zájmu uskutečňování společných záměrů a cílů. Znakem sociální kompetence je například aktivní naslouchání, otevřené vyjadřování vlastních pocitů, respektování odlišných názorů tolerance.

4. *Osobní kompetence*

K té patří sebereflexe, schopnost hodnotit z nadhledu sám sebe a své jednání v určitých situacích, pozitivní přístup ke změnám, osobní iniciativa, připravenost brát na sebe osobní zodpovědnost.

7.3 Klíčové kompetence

Speciálním případem jsou klíčové kompetence. Tyto kompetence jsou především osobnostní, projevující se ve vztahu k vlastní osobě, v interakci mezi ostatními lidmi a ve znalosti metody práce s informacemi a se znalostmi. „Klíčové kompetence jsou takové znalosti, schopnosti a dovednosti, které vyúsťují v kompetence, s jejichž pomocí je možno v daném okamžiku zastávat

velký počet pozic a funkcí a které jsou vhodné ke zvládnání problémů celé řady většinou nepředvídatelně se měnících požadavků v průběhu života.“⁶⁶ Belz a Siegrist dále uvádí, že: „Klíčové kompetence samy o sobě jsou obsahově neutrální, neboť jsou použitelné na libovolný obsah. Jejich zprostředkování je však vždy nutně vázáno na konkrétní obsah. Například strategiím překonávání konfliktů se lze naučit vždy jen při řešení nějakého konkrétního konfliktu.“⁶⁷ „Klíčové kompetence zahrnují celé spektrum kompetencí přesahujících hranice jednotlivých odborností. Jsou výrazem schopnosti člověka chovat se přiměřeně situaci, v souladu sám se sebou, tedy jednat kompetentně. Tato rovina kompetencí se vyznačuje mimo jiné tím, že různé, velmi komplexní, schopnosti působí společně. ... Potenciálem k disponování kompetencemi je individuální kompetence k jednání. Ta se vyvíjí ve spolupůsobení (1) sociální kompetence, (2) kompetence ve vztahu k vlastní osobě a (3) kompetence v oblasti metod. To, jak je přítom která kompetenční oblast výrazná, je ryze individuální.“⁶⁸

1. *Sociální kompetenci* se rozumí:

- schopnost týmové práce,
- kooperativnost,
- schopnost čelit konfliktním situacím,
- komunikativnost.

Obsahuje všechny schopnosti, které umožňují kompetentní kontakt s kolegy, se zákazníky, s představenými a s obchodními partnery. Sociální kompetence je v dnešní době velmi důležitá, a to zejména z důvodu týmové práce, práce na projektech, jež vyžaduje umění předat své myšlenky ostatním, stejně jako umění ostatní vyslechnout.

2. *Kompetenci ve vztahu k vlastní osobě* se rozumí:

- kompetentní zacházení se sebou samým, tj. nakládání s vlastní hodnotou,

⁶⁶ BELZ, SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha, 2001. s. 174.

⁶⁷ Tamtéž, s. 27.

⁶⁸ Tamtéž, s. 166.

- být svým vlastním manažerem,
- reflexe vůči sobě samému,
- vědomé rozvíjení vlastních hodnot a lidského obrazu,
- schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet.

3. *Kompetencí v oblasti metod se rozumí:*

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

Jak už bylo řečeno, kompetence sestávají z rozličných schopností. V praxi jsou požadovány následující schopnosti:⁶⁹

1. *komunikace a kooperace* jako schopnost vědomě komunikovat a aktivně, tvůrčím způsobem přispívat ve skupinových procesech,
2. *řešení problémů a tvořivost* jako schopnost poznávat problémy a odpovídajícím způsobem je tvořivě řešit,
3. *samostatnost a výkonnost* jako schopnost samostatně plánovat, provádět a kontrolovat průběh prací a jejich výsledky,
4. *odpovědnost* jako schopnost přijmout v přiměřeném rámci spoluodpovědnost,
5. *přemýšlení a učení* jakožto schopnost dále rozvíjet proces vlastního učení a myslet v souvislostech a systémově,
6. *argumentace a hodnocení* jakožto schopnost věcně posuzovat a kriticky hodnotit vlastní, společné i cizí způsoby práce a výsledky.

⁶⁹ Srov.: BELZ, SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha, 2001. s. 168.

7.4 Formování kompetencí

Formování kompetencí, zejména těch klíčových, lze realizovat jak prostřednictvím školního vzdělávání (dnes jsou již kompetence začleněny do rámcových vzdělávacích programů jednotlivých úrovní vzdělávání), tak i praxí a dalším profesním vzděláváním.

„Klíčové kompetence mají pomoci nakládat s odbornými znalostmi a v zájmu řešení problémů, tzn. se zaměřením na budoucnost. Kompetence, které jsou zaměřeny jen na jednu konkrétní situaci, rychle zastarávají až k úplné ztrátě užitečnosti“⁷⁰

Proto je důležité klíčové kompetence systematicky rozvíjet, aby nedocházelo ke ztrátě zmiňované užitečnosti. Rozvíjení klíčových kompetencí, jak uvádí Veteška a Tureckiová⁷¹ se uskutečňuje především dalším vzděláváním, celoživotním učením a rekvalifikacemi, neboť klíčové kompetence jsou získávány zejména při vzdělávacím procesu (školním, podnikovém a dalším vzděláváním). Klíčové kompetence jsou důležité nejen v osobním životě, ale své uplatnění nacházejí zejména na profesní půdě a právě zde se obzvláště usiluje o jejich rozvoj.

7.5 Kompetenční model

Kompetence se mohou určitým způsobem uspořádat, přičemž tímto seřazením vzniká kompetenční model. Ten reprezentuje jak (jakými procesy a jakým přístupem k práci) a čím (s jakými vstupy a předpoklady) lze dosáhnout určitého měřitelného výsledku. Hroník⁷² upozorňuje na fakt, že pro to, aby byl kompetenční model funkční a měl tak pro firmu opravdový smysl, musí navazovat na business strategii (vertikální integrace) a na jednotlivé personální činnosti (horizontální integrace).

⁷⁰ BELZ, SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha, 2001. s. 174.

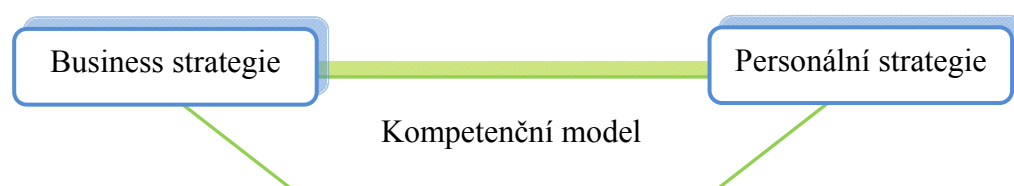
⁷¹ Srov.: VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha, 2008. 41.

⁷² Srov.: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, 2007. s. 65-70.

„Kompetenční model slouží nejen jako nástroj pro vertikální, ale i horizontální integraci. V ní vytváří společný výkladový rámec pro nejdůležitější personální činnosti“⁷³

Kompetenční model si tak lze představit jako pomyslný most, tedy spojující článek, mezi business strategií a personální strategií.

Schéma č. 6 Kompetenční model jako most⁷⁴



„Tyto dvě strategie spojujeme mostem, přes který kráčí lidé z pravé strany, aby naplnili business strategii. Tento most má povahu kompetenčního modelu“⁷⁵. V tomto pojetí je kompetenční model praktickým nástrojem vertikální integrace. Kompetenční model je ale také propojujícím prvkem mezi hodnotami společnosti a popisem práce.

Na základě výše uvedeného, tak lze kompetenční model charakterizovat jako uspořádání kompetencí do jistého systému. Tento systém firmě nabízí značné výhody – sjednocuje terminologii manažerů, poskytuje kritéria pro výběr pracovníků, jejich hodnocení, odměňování, ale především nabízí potřebné poznatky k navržení rozvojového projektu. Kompetenční model obsahuje typy kompetencí a pojmenovává kompetence klíčové. Z něho se odvozuje matice kompetencí pro rozhodující, nebo veškeré, pracovní pozice v podniku. Jak Hroník, tak Veteška a Tureckiová se shodují na tom, že při tvoření kompetenčních modelů je důležité dbát na strategii a cíle organizace spjaté s vizí a firemní kulturou.

⁷³ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, 2007. s. 70.

⁷⁴ Tamtéž, s. 68.

⁷⁵ Tamtéž, s. 68.

Hroník uvádí dva základní přístupy ke kompetenčnímu modelu.⁷⁶

1. *Sociálně – psychologický přístup*

Tento přístup postupuje směrem od kompetentního jedince k nekompetentní firmě. Vychází se zde z předpokladu, že firma je složená z jednotlivých kompetentních pracovníků, kteří jsou schopni prostřednictvím svých kompetencí vést firmu k efektivitě.

2. *Strategický přístup*

Tento přístup nahlíží na kompetenční model ze zcela opačného hlediska než přístup předešlý. Klíčovou otázkou zde je, jaké jsou klíčové kompetence firmy, které by jí pomohly naplňovat její strategii. Z konkretizovaných kompetencí firmy se pak odvíjejí i kompetence pro individuální úroveň, které jsou sestaveny do kompetenčního modelu po jednotlivce.

Již výše bylo zmíněno, že kompetenční model sám o sobě není klíčem k úspěchu. Pro to, aby byl takový model pro firmu přínosem, aby nesl očekávané výhody a byl užitečný, musí být funkční. Aby tomu tak bylo, je zapotřebí zejména to, aby se s ním zaměstnanci ztotožnili. Funkční kompetenční model tak zajišťuje přehled a shrnutí toho, co je, a v budoucnosti také bude, pro firmu důležité, a to včetně znalostí, dovedností a stylů jednání.

⁷⁶ Srov.: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, 2007. s. 70.

7.6 Kompetenční model zaměstnance Hervis Sport

Graf č. 1 Grafické znázornění podílu jednotlivých složek kompetenčního modelu zaměstnanců Hervis Sport



Tabulka č. 5 Kompetenční model zaměstnanců Hervis Sport (grafickou úpravu provedla autorka práce)⁷⁷

Kompetenční model zaměstnance		
Pořadí klíčových požadavků	Stručná charakteristika	Definice
<i>Vhodnost k prodeji</i>	<ul style="list-style-type: none"> postoj orientovaný na zákazníka komunikativnost schopnost vcítění se 	Ochota vidět zákazníka jako obchodního partnera; schopnost s potřebným vcítěním (odborným i emocionálním) rozpoznat zákazníka.
<i>Způsobilost v sociální oblasti</i>	<ul style="list-style-type: none"> schopnost týmové práce schopnost přesvědčování otevřenost 	Schopnost spolupracovat s ostatními na splnění cílů stanovených pro oddělení. Přistupuje k ostatním samostatně a otevřeně a informuje sám kolegy a nadřízené. Schopnost na základě argumentů vysvětlit zákazníkům a kolegům vlastní stanovisko.
<i>Vlastní iniciativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> ochota učit se přípravenost pro vysoké nasazení samostatnost 	Ochota aktivně se vypořádat s vlastní způsobilostí. Schopnost v rámci vlastní kompetence samostatně jednat, kladný přístup k práci. Ochota aktivně získávat informace od vedoucích pracovníků.
<i>Síla osobnosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> čestnost/integrita spolehlivost schopnost zvládat pracovní zatížení 	Schopnost zůstat i v konfliktních situacích věcný. Vysoká míra vlastní motivace a upřímnost vůči kolegům a nadřízeným.
<i>Motivace/ způsobilost pro řízení</i>	<ul style="list-style-type: none"> funkce vzoru ochota převzít zodpovědnost za sebe i za druhé nadšení a schopnost přenášet nadšení i na ostatní 	Schopnost poskytnout především učňům vzor pro přiměřené chování. Schopnost vyvozovat důsledky vlastního chování (seberegulace).
<i>Analytické myšlení</i>	<ul style="list-style-type: none"> logické myšlení schopnost rozlišovat důležité od nedůležitého 	Schopnost rozpoznat důležité informace a začlenit je do vlastní každodenní činnosti.
<i>Podnikatelské myšlení</i>	<ul style="list-style-type: none"> cílevědomé jednání reálné posuzování nákladů 	Schopnost utvářet si každodenní činnost se zaměřením na výsledek, s ohledem na případná nákladová hlediska.

⁷⁷ Interní materiál firmy Hervis Sport.

Protože kompetence „vhodnost k prodeji“, „způsobilost v sociální oblasti“ a „vlastní iniciativa“ jsou nejdůležitějšími elementy celého kompetenčního modelu, bude pozornost v následující kapitole věnována právě těmto oblastem, které jsou zároveň kompetencemi klíčovými. Konkrétněji se tedy bude jednat o kompetence: komunikace, argumentace, obchodní dovednosti, empatie a schopnost přesvědčit.

8 SUMARIZACE VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

Na začátku této práce byl vymezen cíl a v návaznosti na něj byly definovány i jednotlivé kroky, které byly pro naplnění cíle nezbytné. Aby tak mohlo být učiněno, bylo mimo jiné zapotřebí sestavit osobní dotazníky pro zaměstnance, které měly za úkol zjistit jejich individuálně pocíťované vzdělávací potřeby. Tyto osobní dotazníky byly následně předány vedoucímu pobočky, který byl instruován, aby jej předal každému svému podřízenému a ten aby samostatně a v dostatečně velkém časovém prostoru dotazník vyplnil. Snad díky tomuto postupu (a také ne příliš velkému počtu pracovníků) se podařilo zajistit 100% návratnost. Pro účely práce tak bylo k dispozici 19 osobních dotazníků.

Šetření technikou mystery shoppingu bylo komplikovanější, a to zejména z organizačních důvodů. Firma Hervis Sport má s mystery shoppingem již letité zkušenosti (tuto službu pro ně zabezpečuje rakouská firma), a tak nebylo příliš složité seznámit vedoucího pobočky s cílem a průběhem fiktivních nákupů. Při první konzultaci s vedením pobočky však sám vedoucí podotknul, že každý fiktivní zákazník přichází do prodejny s tím, že si sice vybírá zboží a „hraje“, že si toto zboží také koupí, ale dopředu už ví, že konečná fáze nákupu – zaplacení a projití pokladnou, se neuskuteční. Mystery shopper tak musí mít v záloze výmluvu, proč k pokladně nepřejít a nezaplatit. Vedoucí pobočky vyslovil hypotézu, že celý účel fiktivního nákupu tak může být dopředu zkreslený a ovlivnit šetření (řeceno s Dismanem „zkreslení způsobené tazatelem“). Proto padnul návrh ze strany vedení podniku, aby fiktivní zákazník nákup zboží uskutečnil i se zaplacením. Vložené finanční prostředky mu byly na základě stornování nákupu vzápětí vráceny. Toto však vyžadovalo pečlivou koordinaci nákupů a komunikaci s vedoucím prodejny na místě.

Na prodejně se v rytmu krátkého a dlouhého pracovního týdne (krátký týden = středa a čtvrtek, dlouhý týden = pondělí, úterý, pátek, sobota, neděle) střídaly dvě směny pracovníků. Záměrem bylo provést celkem osm šetření prostřednictvím čtyř výzkumníků. Každý tak měl uskutečnit vždy jeden nákup u jedné pracovní směny. Drobná komplikace se však vyskytla při šestém

šetření v řadě, kdy byl jeden z mystery shoppers odhalen (rozpoznán pracovníkem, který převzal směnu za svého kolegu z druhé směny). Bylo tedy potřeba prodejnu opustit a v krátkém čase vyškolit náhradního fiktivního zákazníka, který by toto neuskutečněné šetření provedl.

8.1 Výsledky jednotlivých kroků šetření

Pro naplnění cíle práce bylo zapotřebí splnit tyto kroky:

1. Identifikovat individuálně pocíťované vzdělávacích potřeby zaměstnanců Hervis Sportu.
2. Technikou mystery shoppingu zjistit úroveň profesních znalostí a dovedností pracovníků Hervis Sport.
3. Porovnat mezi sebou tři úrovně identifikovaných vzdělávacích potřeb – potřeby vyplývající z kompetenčního modelu, potřeby zjištěné pomocí techniky mystery shoppingu a individuálně pocíťované vzdělávací potřeby.

V prvním bodě byly respondentům nabídnuty oblasti, zahrnuté v jejich obsahu práce, a odpovídali na otázku, zda v jednotlivých případech pocíťují osobní rezervy. Byla vyslovena hypotéza (hypotéza H_2), že většina respondentů označí za oblast svých individuálně pocíťovaných rezerv „zjišťování potřeb zákazníka“. Z výsledků šetření vyplynulo, že takovými oblastmi jsou: schopnost argumentovat zákazníkovi, schopnost přesvědčování a schopnost efektivně si rozvrhnout práci. Ve všech třech oblastech vyslovili zaměstnanci potřebu pro další rozvoj a zdokonalování se.

Ukázalo se tak, že hypotéza H_2 je vyvrácena, neboť oblast „zjišťování potřeb zákazníka“ není nejčastěji volenou odpovědí jako kategorie, ve které pracovníci pocíťují své osobní rezervy. Za takovou oblast označili „znalost cizích jazyků“. Tato oblast ale není definována kompetenčním modelem jako znalost či dovednost potřebná pro vykonávání dané práce. Lze tak tedy konstatovat, že znalost cizích jazyků je pro 12 pracovníků oblastí jejich

soukromého zájmu. Bylo by na zvážení firmy, zda tento fakt nevyužít jako motivační prostředek.

Tabulka č. 6 Četnosti odpovědí v jednotlivých oblastech individuálně pocíťovaných potřeb

Oblast pocíťované rezervy	Četnost
schopnost argumentovat zákazníkovi, proč by si měl zboží koupit	4
nabídnout zákazníkovi doplňkové zboží	1
dovednost efektivního řešení konfliktních situací	2
komunikativní dovednosti – zjišťování potřeb zákazníka	1
dovednost práce na počítači	2
schopnost přesvědčování	4
schopnost efektivně si rozvrhnout práci	4
umění naslouchat	2
schopnost zákazníkovi odborně poradit	2
znalost cizích jazyků	12
umění dobře vycházet se zaměstnanci	3

Druhý bod zjišťoval, ve které oblasti profesních schopností a dovedností odhalí technika mystery shoppingu největší rezervy (hypotéza H₃). Pro ověření bylo nejprve zapotřebí definovat, co je chápáno pod pojmem „rezerva“. Proto byly u každé otázky ze záznamového archu mystery shopperů určeny ty odpovědi, které jsou řazeny do kategorie označené jako „rezerva“. Do této kategorie tak byly zařazeny všechny odpovědi, které nejsou v souladu se strategií firmy (tzn. nabídnout tři produkty, říci tři argumenty proč si dané zboží koupit a konečně nabídnout tři druhy doplňkového zboží tj. další produkty). Podrobněji šlo o následující odpovědi:

Tabulka č. 7 Četnosti odpovědí v oblasti „rezerva“ zjištěné technikou mystery shopping

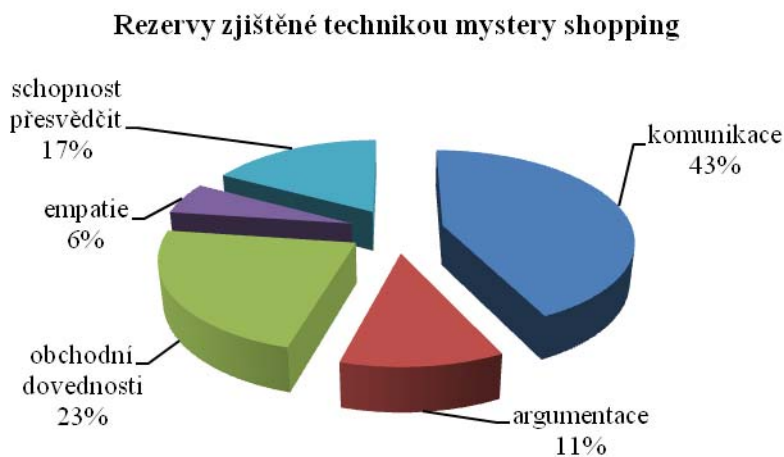
Otázka ze záznamového archu	Odpověď spadající do kategorie „rezerva“	Četnost
<i>Uvítání zákazníka</i>	<ul style="list-style-type: none"> ne 	2
<i>Pozdrav zaměstnance</i>	<ul style="list-style-type: none"> pozdrav „pod vousy“ žádný 	3
<i>Oslovení zákazníka, navázání kontaktu</i>	<ul style="list-style-type: none"> prodejce si zákazníka nevěšmal 	8! (ve všech případech šetření)
<i>Schopnost získat od zákazníka informace týkajících se jeho přání. Jaké zboží chce koupit a k jakému účelu by mělo sloužit</i>	<ul style="list-style-type: none"> zjistil jen část (zákazník musel říci zbytek sám) zeptal se pouze na druh a účel zboží 	2
<i>Schopnost informovat o použitých materiálech u daného typu zboží</i>	<ul style="list-style-type: none"> řekl, o jaký materiál jde, k čemu ale materiál slouží, vysvětlil až na dotázání se řekl, o jaký materiál jde, ale neřekl, k čemu slouží nebyl u zboží schopen vysvětlit, o jaký materiál se jedná a k čemu slouží 	2
<i>Schopnost informovat o technických parametrech u daného typu zboží</i>	<ul style="list-style-type: none"> získal potřebné Info o uživateli (př.: výška, váha, účel použití, úroveň spotřebitele) a v návaznosti na to doporučil typ zboží, na požádání nebyl schopen vysvětlit přednosti a technické parametry produktu dotázal se, pro koho je produkt kupován (př.: pouze výška osoby) a doporučil správný typ zboží dotázal se, pro koho je produkt kupován (př.: pouze výška osoby) a doporučil špatný typ zboží 	0
<i>Zdůraznění výhod a nevýhod daného typu zboží</i>	<ul style="list-style-type: none"> tvrdil, že daný druh zboží žádná jiná firma nevyrábí a není to pravda nebyl schopen říci, proč by daný produkt zákazníkovi doporučil 	0
<i>Poskytnutí informací o tom, k jakému účelu se daný typ zboží zpravidla používá.</i>	<ul style="list-style-type: none"> nebyl schopen říci, na co je produkt určen 	2
<i>Schopnost odpovídat na dotazy zákazníka – pohotovost a celková odbornost</i>	<ul style="list-style-type: none"> na dotazy reagoval s nechutí dotazy ignoroval nebo zákazníkovi odsekl 	0
<i>Míra ochoty pomoci zákaznickovy pomoci při zkoušení zboží</i>	<ul style="list-style-type: none"> nezeptal se, zda velikost a typ odpovídá, ale na požádání byl schopen donést jiné nezeptal se a o zákazníka dále nejevil zájem 	2
<i>Schopnost přesvědčit zákazníka ke koupi</i>	<ul style="list-style-type: none"> zákazníka nijak nepřesvědčoval na nerozhodnost zákazníka reagoval podrážděně 	6
<i>Nabídka doplňkového zboží</i>	<ul style="list-style-type: none"> nedoporučil doplňkové zboží, nenabídl servis 	8! (ve všech případech šetření)
<i>Informace o zákaznické kartě</i>	<ul style="list-style-type: none"> o zákaznické kartě se nezmínil a na dotaz výměny velikosti zboží reagoval podrážděně 	0
<i>Rozloučení se se zákazníkem a poděkování za nákup</i>	<ul style="list-style-type: none"> nepoděkoval za nákup a rozloučil se lakonicky řekl „nashle“ 	6

Konečné četnosti u jednotlivých oblastí znalostí a dovedností jsou uvedeny v následující tabulce. Do zmíněných oblastí jsou vždy zahrnuty příslušné otázky ze záznamového archu pro mystery shopping. Pro lepší názornost zastoupení v rámci celku pak slouží graf.

Tabulka č. 8 Četnosti v oblastech znalostí a dovedností zjištěné technikou mystery shopping

Oblast znalostí a dovedností	Četnost
komunikace	15
argumentace	4
obchodní dovednosti	8
empatie	2
schopnost přesvědčit	6

Graf č. 2 Rezervy zjištěné technikou mystery shopping



Šetření tak ukázalo, že hypotézu H_3 je potřeba zamítnout. Největší nedostatky – rezervy byly odhaleny v oblasti komunikace a obchodních dovednostech.

Závěry zjištěné v prvním a druhém bodě slouží pro srovnání výsledků získaných prostřednictvím mystery shoppingu s výsledky, které vyplývají z osobních dotazníků zaměstnanců. Na počátku byla vyslovena hypotéza (hypotéza H_1), že vzdělávací potřeby zjištěné technikou mystery shoppingu se budou lišit od individuálně pocíťovaných vzdělávacích potřeb. Otázky u každé již zmiňované techniky sběru dat byly v obou případech rozděleny do pěti oblastí: komunikace, argumentace, obchodní dovednosti, empatie a schopnost přesvědčování, přičemž tato kategorizace vychází z kompetenčního modelu definovaným strategií firmy.

Tabulka č. 9 Výsledky mystery shoppingu

Oblast znalostí a dovedností	Četnost
komunikace	15
argumentace	4
obchodní dovednosti	8
empatie	2
schopnost přesvědčit	6

Tabulka č. 10 Výsledky z osobního dotazníku pro zaměstnance

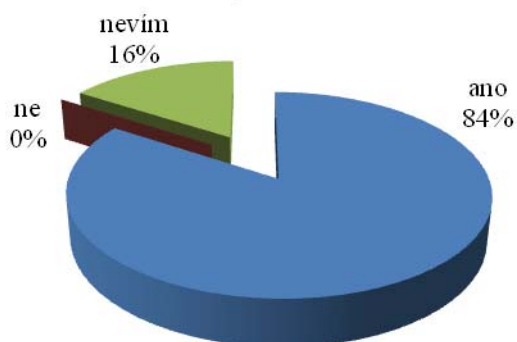
Oblast znalostí a dovedností	Četnost
komunikace	6
argumentace	6
obchodní dovednosti	7
empatie	2
schopnost přesvědčit	4

Porovnáme – li získané výsledky, zjistíme, že nejčastěji pocíťované osobní rezervy vnímají pracovníci v oblasti „obchodní dovednosti“ a „komunikace“. Zjištěné je v souladu se závěry získanými technikou mystery shoppingu. Hypotéza se tak nepotvrdila, naopak je nutné konstatovat, že zaměstnanci mají v tomto smyslu zcela objektivní názory na to, v které

z oblastí definovaných kompetenčním modelem by se potřebovali dále rozvíjet. Jedná se o velmi pozitivní závěr, neboť zaměstnanci realisticky posuzují úroveň svých profesních schopností a dovedností. Je tak na zváženu, zda by zaměstnavatel neměl tuto skutečnost zohlednit a další rozvoj zaměstnanců použít mimo jiné jako motivační prostředek. S velkou pravděpodobností by zaměstnanci shlédli takové vzdělávání jako potřebné a hlavně smysluplné. S tímto koresponduje i zkoumaný znak č. 5 (a jemu odpovídající hypotéza H₅), zabývající se otázkou, zda respondenti projeví zájem o vzdělávací kurzy poskytované firmou Hervis Sport.

Graf č. 3 Zájem pracovníků o vzdělávací kurzy

Měl/a byste o případné vzdělávací kurzy zájem?



Celých 84 % respondentů by mělo zájem o vzdělávací kurzy pořádané domovskou firmou. Tento fakt je ještě umocněn výslednými odpověďmi na otázku, zda by byli pracovníci ochotni věnovat vzdělávání svůj volný čas (zkoumaný znak č. 6 a jemu předcházející hypotéza H₆). 15 zaměstnanců z celkových 19 ti odpovědělo na tuto otázku kladně.

V osobním dotazníku byla uvedena i otázka, který z kurzů by pracovník měl zájem absolvovat. Největší zájem (60%) projevili pracovníci o kurz věnovaný současným materiálům používaným ve sportovním odvětví a technologiím výroby sportovního zboží. Kurzu se zaměřením na efektivní vyjednávání by se zúčastnila polovina dotazovaných. Třetina pracovníků by ráda absolvovala kurz zaměřený na naslouchání a schopnosti empatie a také na

kurz týmové spolupráce. Zajímavé zjištění se ukázalo v oblasti „cizích jazyků“, kde z předchozího šetření vyplývá, že 12 zaměstnanců pociťuje své osobní rezervy právě v této oblasti, avšak kurz cizích jazyků by měli zájem absolvovat pouze dva pracovníci. Je však otázkou, zda tuto oblast nechápu respondenti pouze jako osobní zájem a nikoliv jako znalost a dovednost nezbytnou pro výkon svého povolání.

Pro dotvoření celkového obrazu dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců Hervis Sportu, byla těmto položena otázka, zda někdy absolvovali kurzy zaměřené na oblasti, jež definuje kompetenční model jako potřebné pro výkon zaměstnání na příslušné pozici. Jednotlivé četnosti odpovědí ilustruje tabulka.

Tabulka č. 11 Poměr absolventů některého z kurzů zaměřených na oblasti definované kompetenčním modelem

Oblast zaměření kurzu	Absolvoval	Neabsolvoval
komunikační dovednosti	0	16
týmový spolupráce	0	16
prodejní dovednosti	6*	10
rozvoj osobních dovedností	0	16

*Šest zaměstnanců, kteří uvedli, že absolvovali kurz prodejních dovedností, jsou pracovníci, pracující u firmy více jak čtyři roky. Měli tak možnost absolvovat zmíněný kurz pořádaný vlastní firmou. V dnešní době však firma Hervis Sport pro liniové pracovníky žádné vzdělávací kurzy nepořádá.

Finálním krokem pro naplnění cíle práce, je porovnat mezi sebou tři úrovně identifikovaných vzdělávacích potřeb – potřeby vyplývající z kompetenčního modelu, potřeby zjištěné pomocí techniky mystery shoppingu a individuálně pociťované vzdělávací potřeby. Cílem procesu identifikace vzdělávacích potřeb je určit „...jakoukoliv disproporci mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím,

co požaduje pracovní místo.⁷⁸ Řada autorů, v této práci již zmiňovaní Prokopenko, Kubr, Belcourt a Wright, doporučuje pro zjištění odlišností mezi ideálním a reálným stavem použití normy nebo standardy pracovního výkonu. Roli standardu nám v této práci zabezpečuje kompetenční model zaměstnance, který je definován vedením firmy.

1. Kompetenční model

Z kompetenčního modelu byly lokalizovány dva stěžejní požadavky na pracovníka – vhodnost k prodeji a způsobilost v sociální oblasti. Tyto kategorie jsou lépe pochopitelné při jejich konkretizaci. Jedná se o: postoj orientovaný na zákazníka (vidět v zákazníkovi obchodního partnera a odborně mu poradit), komunikativnost, schopnost vcítění se, schopnost práce v týmu a schopnost přesvědčování. Tyto kompetence jsou vedením firmy Hervis Sport uváděny jako nezbytné pro pracovní výkon, a proto se na ně tato práce zaměřila. Výhodou bylo, že k těmto požadavkům lze, ne příliš obtížně, přiřadit jejich operační definici a nástroj měření.

2. Technika mystery shoppingu

Pro konstruování oblastí zkoumaných technikou mystery shoppingu jsem vycházela z kompetenčního modelu, který mi vymezil hlavní předměty zájmu. Zkonstruovala jsem tak pět oblastí – komunikace, argumentace, obchodní dovednosti, empatie a schopnost přesvědčování, pro které jsem následně vytvářela otázky, které byly zaneseny do záznamového archu pro techniku mystery shoppingu. Prostřednictvím výzkumného šetření jsem dospěla k závěru, že oblastmi předmětu dalšího vzdělávání a zdokonalování pracovníků Hervis Sport jsou komunikace a obchodní dovednosti. Na poli komunikace šlo zejména o navázání kontaktu se zákazníkem. Ve všech šetřeních si prodejci příchozího (a vehementně hledajícího daný druh zboží) zákazníka nevšimli. Fiktivní zákazník

⁷⁸ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE, 2000. s. 324.

musel prodejce oslovit sám a požádat ho o pomoc či radu.⁷⁹ Dalším bodem, který nabízí prostor pro zlepšení, je komunikace se zákazníkem v momentě, kdy se prodejce dotazuje, jaké zboží zákazník hledá, k jakému účelu a situaci má sloužit. Podle názoru fiktivních nakupujících je právě tento okamžik tím nejlepším projevem zájmu o zákazníka. Prodejce zde může nejnáze vzbudit dojem, že mu na kupujícím a jeho potřebách opravdu záleží.

Na poli obchodních dovedností se jednalo o nabídku doplňkového zboží a služeb a také informování zákazníka o službě zákaznické karty. Přímo manuál firmy požaduje, aby zaměstnanec zákazníkovi k vybranému zboží nabídl ještě další dva produkty, přičemž je tento postup přímo zaměřený na to, aby zákazník koupil více druhů zboží, než kolik koupit zamýšlel. K novým sjezdovým lyžím je tak nabídnuto lyžařské vázání, lyžařské hůlky anebo také lyžařská helma či zateplené a nepromokavé rukavice. Mechanismus tak slouží k rozšíření objemu prodaného zboží. Ve všech osmi šetřeních prostřednictvím mystery shoppingu však pracovníci toto doplňkové zboží fiktivnímu zákazníkovi nenabídli. Stejná situace panovala i v případě nabídnutí servisu sportovní výstroje prováděném přímo na prodejně firmy Hervis Sport. Ve třech případech šetření byly předmětem nákupu sjezdové lyže a jedenkrát lyže běžecké. Žádnému z kupujících nebylo nabídnuto seřízení vázání buď k lyžařským botám, koupených u této firmy v jednom a tom samém nákupu, nebo k botám koupeným v jiném obchodě a v jiném čase.⁸⁰ V případě nabídnutí zákaznické karty byla ve dvou případech karta nabídnuta ihned, v šesti výzkumných šetřeních pak až na dotaz zákazníka.

⁷⁹ Dovolila bych si zde uvést, že tato okolnost budila dojem, že pracovníci nemají o nakupujícího zájem a že je jim prakticky jedno, zda u jejich firmy zákazník nakoupí či nikoliv.

⁸⁰ To je chyba, která by se s největší pravděpodobností promítla do budoucnosti, protože po zimní sezóně je zapotřebí dát lyžařské vybavení do servisu k jejich pravidelnému ošetření. Pokud by prodejce na tuto službu upozornil již při nákupu, zákazník by tak po zimní sezóně s vyšší pravděpodobností svěřil servis svého lyžařského vybavení právě prodávající firmě. Navíc firma nabízí servis i letní či celoroční sportovní výbroje. Bylo by tak pravděpodobné, že by zákazník využil tyto služby i pro své ostatní sportovní vybavení.

3. *Individuálně pociťované vzdělávací potřeby*

Oblasti zájmu a následně konkrétní otázky pro osobní dotazník zaměřený na individuálně pociťované vzdělávací potřeby byly definovány na základě jak požadavků vyplývajících z kompetenčního modelu, tak kategorií a otázek záznamového archu pro techniku mystery shopping. Výzkumné šetření ukázalo, že oblastmi, ve kterých pociťují zaměstnanci své rezervy, jsou obchodní dovednosti a komunikace. Obchodními dovednostmi jsou nabídnutí doplňkového zboží, dovednost práce na počítači a schopnost efektivního rozvrhnutí práce. V tomto bodě se ukazuje, že dovednost nabídnout zákazníkovi doplňkové zboží je jak individuálně pociťovanou rezervou, tak rezervou, kterou odhalila technika mystery shopping.

V oblasti komunikace je to konkrétně dovednost efektivního řešení konfliktních situací, zjištění potřeb zákazníka a umění dobře vycházet se spolupracovníky. I v této oblasti se ukazuje překrytí výsledků mystery shoppingu s výsledky šetření osobně pociťovaných rezerv pracovníků.

8.2 **Prolnutí tří rovin**

Při podrobnějším porovnání tří rovin – kompetenčního modelu jako požadovaného standardu, výsledků šetření zjištěných prostřednictvím techniky mystery shopping a výsledků vyplývajících z dotazníkového šetření – se ukazuje, že oblastmi, na které by se měla firma ve vzdělávání a dalším rozvoji pracovníků zaměřit, je postoj orientovaný na zákazníka a komunikativnost. Zjišťování představ a přání příchozího zákazníka s následným nabídnutím doplňkového zboží jsou na jedné straně kompetenčním modelem identifikovány jako klíčové požadavky na danou pozici, na druhou stranu je to oblast, ve které se nacházejí největší dovednostní a schopnostní deficity pracovníků. Jednoznačně se tak stává i oblastí, do které by měly být směřovány zdokonalovací intervence.

Pozornost si zaslouží i kategorie „schopnost přesvědčování“. Tato se sice ukázala v pořadí rezerv „až“ jako čtvrtá z pěti možných, je ale zapotřebí dodat, že na ni byla jak v záznamovém archu pro mystery shopping, tak v osobním

dotazníku pro pracovníky zaměřena jen jedna otázka. Součet této kategorie tak není ve výsledcích nijak alarmující. Uvážíme-li ale skutečnost, že čtyři dotazovaní pracovníci oblast přesvědčování přímo označili jako osobní rezervu a že šetření mystery shoppingu odhalilo, že šest prodejců z osmi zkoumaných fiktivního zákazníka ke koupi zboží nijak nepřesvědčovalo, stálo by za úvahu, zda vzdělávání a rozvoj nesměřovat i do této oblasti.

9 ZÁVĚR

V současné době nemá firma Hervis Sport a móda s.r.o. vypracován žádný systém podnikového vzdělávání. Pokud je ze strany zaměstnanců pocíťována nějaká rezerva ve znalostech či dovednostech, oslovují sami pražské vedení, které následně zajistí vzdělávací akci. Faktem, který je třeba zmínit, je, že tento princip je možné využít pouze u pracovníků nacházejících se na pozici „vedoucí pobočky“, kteří pak následně zajišťují předávání nabytých znalostí svým podřízeným na svých domovských pobočkách. Tento „systém“ je tak nevyhovující ze dvou důvodů. Prvním je to, že se řešení vzdělávacích potřeb neuskutečňuje podle žádného celopodnikového systému – firma tak uplatňuje reaktivní přístup. Díky fluktuaci pracovníků nacházejících se na pozici vedoucího pobočky tak dochází k situaci, že má-li nově příchozí pracovník potřebu vzdělávat se a rozvíjet v některé z oblastí spadajících do jejich výkonu práce, organizace ji sice zajistí a nabídne tuto vzdělávací akci i dalším pracovníkům na stejné pozici, tito však u firmy pracují již delší dobu a velmi často vzdělávací kurzy zaměřené na daný problém již absolvovali. V praxi tak dochází k tomu, že podnik sice pořádá vzdělávací akce, zpravidla jsou ale věnovány tématům, která již byla řešena mnohokrát. Stává se tak, že někteří vedoucí pracovníci, kteří pracují u firmy Hervis Sport delší dobu, se školení neúčastní vůbec, a to z toho důvodu, že ve vzdělávacích akcích nevidí žádný smysl.

Potřebu systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zdůrazňují i Veteška s Tureckiovou, kteří tvrdí, že: „Systematická podpora firemního vzdělávání a vytváření příležitostí k učení jsou (...) v pokročilých konceptech personální práce v zaměstnavatelských organizacích považovány za investici do rozvoje organizace skrze rozvoj jejich členů a mohou významně přispívat k naplňování základního cíle strategického řízení lidských zdrojů, tj. získat, rozvinout a udržet v organizaci přiměřeně kvalifikované a vysoce motivované pracovníky, ochotné v dostatečné míře spojit (alespoň částečně) své cíle s cíli organizace a vynaložit při jejich dosahování potřebné úsilí.“⁸¹

⁸¹ TURECKIOVÁ, M., VETEŠKA, J. Využití konceptu kompetencí v počátečním a dalším vzdělávání. *Aula: časopis pro vysokoškolskou a vědní politiku*, březen 2009, roč.17, s. 33.

Druhým důvodem nevyhovující stávající situace je fakt, že vzdělávání liniových pracovníků zabezpečuje jejich nadřízený, aniž by tento měl jakékoliv pedagogické či andragogické vzdělání, nehledě na časovou zaneprázdněnost z důvodu pokrytí manažerské náplně práce. Vedoucí pracovník by tak měl rozhodovat o tom, kdy, jak, čím a v jaké oblasti své podřízené vzdělávat a rozvíjet, přičemž záleží pouze na jeho osobě, zda se této personální práci věnovat bude, či nikoliv.

Tato diplomová práce si tak vzala za úkol ukázat, že vzdělávání pracovníků (ať už systematické nebo v horším případě nesystematické) na liniových pozicích má pro firmu smysl. Prostředkem jak toho dosáhnout nám byla identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců nacházejících se na liniových pozicích. Firma Hervis Sport má pro tuto pozici definován kompetenční model, který by měl být výkonnostním standardem. Tento byl také použit jako výchozí bod a jako optimální stav znalostí, dovedností a schopností, který byl porovnán se skutečnou situací. Technikou sběru dat byla velmi objektivní technika mystery shoppingu, která měla za úkol odhalit osobní rezervy pracovníků přímo při výkonu jejich zaměstnání. Prostor pro vyjádření názoru v oblasti osobních rezerv byl dán i samotným pracovníkům, kteří vyplnili dotazník věnovaný individuálně pocíťovaným vzdělávacím potřebám. K dispozici jsme tak měli tři roviny. Kompetenční model jako výkonnostní standard, výsledky šetření techniky mystery shopping jako objektivního prostředku zjišťujícího vzdělávací potřeby pracovníků a konečně osobní dotazníky zaměstnanců jako vyjádření individuálních a osobních názorů v oblasti vzdělávacích potřeb.

Výsledky šetření ukázaly, že oblast „postoj orientovaný na zákazníka“, kterou firma považuje jako stěžejní pro optimální pracovní výkon, je i oblastí, ve které vykázali pracovníci největší rezervy (zjištění získaná technikou mystery shopping), a zároveň také oblastí, kterou sami pracovníci označili jako pole dalšího osobního zlepšení a rozvoje. Práce tak naplnila svůj cíl a identifikovala zcela konkrétní oblasti, kterým by měla být v rámci podnikového vzdělávání věnována stěžejní pozornost.

Podle mého názoru se ukázalo, že by firma měla uvažovat o zavedení systematického vzdělávání a rozvoje pracovníků, protože by tato snaha, a

samozřejmě také vynaložené finanční prostředky, nebyly zbytečné. O potřebě věnovat se tomuto poli personální práce hovoří jak zjištěné výsledky, tak odborná literatura zdůrazňující již několik let pozitivní přínos pro firmy investující do svých pracovníků.

POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
5. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Studijní text pro kombinované studium. 1.vyd. Olomouc: UP, 2007. ISBN 978-80-244-1859-9.
6. BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
7. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
8. BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
9. BELZ, H., SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
10. BUCKLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a školení*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.
11. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu*. 1.vyd. Olomouc, Univerzita Palackého, 2002. ISBN 80-244-0393-5.
12. CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. 3.vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2002. ISBN 80-7265-049-1.
13. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3.vyd. Praha: Nakladatelství karolinum, 2005. ISBN 80-246-0139-7.
14. HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

15. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
16. JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-995-0.
17. KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
18. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
19. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1.vyd. nevedeno. Praha: LINDE, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
20. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
21. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
22. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
23. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2002. ISBN 80-7040-581-3.
24. MEDZIHORSKÝ, Š. *Řízení pomocí kompetencí. Moderní řízení*, 2005, roč. XL, č. 9, ISSN 0026-8720.
25. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: CODEX, 2000. ISBN 80-85963-93-0.
26. MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2.vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-045-9.
27. PALÁN, Z. *Výkladový slovník*. 2.vyd. Praha: Management Press, 1998.
28. PALÁN, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
29. PRÁŠILOVÁ, M. *Tvorba vzdělávacího programu*. 1.vyd. Praha: Triton, 2006. ISBN 80-7254-712-7.
30. PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
31. SCHNEIDER, M., KOUDELKA, F. *Úvod do základů sociologické výzkumu*. Olomouc: UP, 1993. ISBN 80-7067-302-8.

32. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
33. TURECKIOVÁ, M., VETEŠKA, J. Využití konceptu kompetencí v počátečním a dalším vzdělávání. *Aula:časopis pro vysokoškolskou a vědní politiku*, březen 2009, roč. 17, ISSN 1210-6658.
34. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1.vyd. Praha: Grada publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.
35. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

36. www.getmore.cz
37. www.businessinfo.cz
38. www.centrumandragogiky.cz
39. www.simar.cz

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Bc. et. Bc. Vítová Linda
Fakulta a katedra:	UP, Filozofická fakulta, Katedra sociologie a andragogiky
Název práce:	Identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců firmy Hervis Sport a móda s.r.o.
Vedoucí práce:	Prof., PhDr. Dušan Šimek
Počet znaků:	113 940
Počet příloh:	4
Počet titulů použité literatury:	39
Klíčová slova:	vzdělávací potřeba, mystery shopping, kompetence

Charakteristika práce:

Diplomová práce se zabývá problematikou identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců firmy Hervis Sport a móda s.r.o. nacházejících se na pozicích liniových pracovníků. Práce vychází z kompetenčního modelu definujícího profesní požadavky, přičemž tento slouží jako standard pracovní výkonnosti. Pro výzkumné šetření byla zvolena technika mystery shopping, pro zjištění individuálně pociťovaných vzdělávacích potřeb zaměstnanců pak technika dotazníkového šetření. Práce tak nabízí pohled na danou problematiku z tří různých hledisek – požadovaný výkon, reálně podávaný výkon a osobní výkon vnímaný respondenty.

SEZNAM SCHÉMAT, GRAFŮ A TABULEK

- Schéma č. 1 Základní cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců
- Schéma č. 2 Diagnostický proces
- Schéma č. 3 Struktura firmy Hervis Sport a móda s.r.o.
- Schéma č. 4 Postup při tvorbě systému vzdělávání
- Schéma č. 5 Model kvality služeb
- Schéma č. 6 Kompetenční model jako most
-
- Graf č. 1 Grafické znázornění kompetenčního modelu zaměstnanců Hervis Sport
- Graf č. 2 Rezervy zjištěné technikou mystery shopping
- Graf č. 3 Zájem pracovníků o vzdělávací kurzy
-
- Tabulka č. 1 Princip nehmotnosti služeb
- Tabulka č. 2 Kategorizace otázek záznamového archu pro mystery shopping
- Tabulka č. 3 Kategorizace otázky číslo 10 z osobního dotazníku
- Tabulka č. 4 Techniky zjišťování potřeb – typy potřeb
- Tabulka č. 5 Popis jednotlivých kompetencí
- Tabulka č. 6 Četnosti odpovědí v jednotlivých oblastech individuálně pocíťovaných potřeb
- Tabulka č. 7 Četnosti odpovědí v oblasti „rezerva“ zjištěné technikou mystery shopping
- Tabulka č. 8 Četnosti v oblastech znalostí a dovedností zjištěné technikou mystery shopping
- Tabulka č. 9 Výsledky mystery shoppingu
- Tabulka č. 10 Výsledky z osobního dotazníku pro zaměstnance
- Tabulka č. 11 Poměr absolventů některého z kurzů zaměřených na oblasti definované kompetenčním modelem

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1 Záznamový arch pro mytery shopping
- Příloha č. 2 Osobní dotazník pro zaměstnance
- Příloha č. 3 Kompetenční model zaměstnance firmy Hervis Sport a móda s.r.o.
- Příloha č. 4 Scénář pro mystery shopping

Příloha č. 1

Záznamový arch pro mystery shopping

1. Uvítání zákazníka.

- ano
- ne

2. Pozdrav zaměstnance byl:

- 1
 - milý
- 2
 - chladný
- 3
 - pozdrav „pod vousy“
- 4
 - žádný

3. Oslovení zákazníka, navázání kontaktu.

- 1
 - prodavač po přiměřené době (2 – 4 minuty), mile a ochotně oslovil
- 2
 - zákazníka
- 3
 - zákazníka oslovil lhostejným hlasem a přistupoval k němu s chladným výrazem

4. Schopnost získat od zákazníka informace týkající se jeho přání. Jaké zboží chce koupit a jakému účelu by mělo sloužit. (info o: druhu, účelu a četnosti

- 1
 - stručně a obratně získal potřebné informace a sám se dále dotazoval na další
- 2
 - zjistil veškeré informace
- 3
 - zjistil jen část, ale na zbytek se následně sám doptal
- 4
 - zjistil jen část (zákazník musel říci zbytek sám)
- 5
 - zeptal se pouze na druh a účel zboží

5. Schopnost informovat o použitých materiálech u daného typu zboží. (měkké zboží)

- 1
 - řekl o jaký materiál jde, popsal jeho vlastnosti a navíc ho srovnal i s jinými variantami
- 2
 - řekl, o jaký materiál jde a k čemu slouží
- 3
 - řekl, o jaký materiál jde, k čemu ale materiál slouží, vysvětlil až na dotázání se
- 4
 - řekl, o jaký materiál jde, ale neřekl, k čemu slouží

6. Schopnost informovat o technických parametrech daného zboží. (tvrdé zboží)

- 1
 - získal potřebné info o uživateli zboží (př.: výška, váha, účel použití, úroveň spotřebitele) a v návaznosti na to byl schopen odborně poradit, jaký typ zboží je vhodný a proč
- 2
 - získal potřebné info o uživateli (př.: výška, váha, účel použití, úroveň spotřebitele) a v návaznosti na to doporučil typ zboží, na požádání byl schopen vysvětlit přednosti a technické parametry produktu
- 3
 - získal potřebné info o uživateli (př.: výška, váha, účel použití, úroveň spotřebitele) a v návaznosti na to doporučil typ zboží, na požádání nebyl schopen vysvětlit přednosti a technické parametry produktu
- 4
 - dotázal se, pro koho je produkt kupován (př.: pouze výška osoby) a doporučil správný typ zboží
- 5
 - dotázal se, pro koho je produkt kupován (př.: pouze výška osoby) a doporučil špatný typ zboží

7. Zdůraznění výhod a nevýhod vybraného zboží.

- 1
 - byl schopen mezi sebou porovnat dva typy zboží a říci k nim jejich přednosti a nevýhody
- 2
 - řekl, jaké má produkt výhody a nevýhody, ale už mezi sebou neporovnával dva odlišné typy
- 3
 - tvrdil, že daný druh zboží žádná jiná firma nevyrábí a není to pravda
- 4
 - nebyl schopen říci, proč by daný produkt zákazníkovi doporučil

8. Poskytnutí informací o tom, k jakému účelu se vybraný typ zboží zpravidla používá. Př.: specifické podnebí, povětrnostní podmínky, míra fyzické zátěže.

- 1
 - byl schopen říci, na co je daný produkt určen a ještě ho porovnal s produktem jiného typu či jiné značky
- 2
 - byl schopen říci, na co je produkt určen, ale nesrovnával
- 3
 - nebyl schopen říci, na co je produkt určen

9. Schopnost odpovídat na dotazy zákazníka – pohotovost a celková odbornost.

- 1
 - na dotazy reagoval pohotově, v odpovědi si byl jistý, přístupoval vstřícně
- 2
 - na dotazy reagoval, ale působil nejistým dojmem, přístup vstřícný
- 3
 - na dotazy reagoval s nechutí
- 4
 - dotazy ignoroval nebo zákazníkovi odsekl

10. Míra ochoty zákazníkovi pomoci při zkoušení zboží.

- 1
 - zákazníka se ptal, zda odpovídá velikost, pohodlnost a nabízel mu, zda nechce vyzkoušet i jinou velikost či jiný typ zboží
- 2
 - ptal se, zda odpovídá velikost, pohodlnost zboží, ale dále svoji pomoc nenabízel
- 3
 - nezeptal se, zda velikost a typ odpovídá, ale na požádání byl schopen donést jiné
- 4
 - nezeptal se a o zákazníka dále nejevil zájem

11. Schopnost přesvědčit zákazníka ke koupi.

- 1
 - argumentačně byl schopen produkt obhájit a přesvědčit zákazníka, proč by si ho měl koupit = vše nevtíravým způsobem
- 2
 - byl schopen říci, proč by si měl zákazník dané zboží koupit, ale vyvíjel při tom na něj nátlak
- 3
 - zákazníka nijak nepřesvědčoval
- 4
 - na nerozhodnost zákazníka reagoval podrážděně

12. Nabídka doplňkového zboží a služeb.

- 1
 - vhodně doporučil doplňkové zboží a nabídl poskytovaný servis se zbožím spojený
- 2
 - vhodně doporučil doplňkové zboží, ale o servisu se nezmínil
- 3
 - nedoporučil doplňkové zboží, ale nabídl poskytnutí servisu se zbožím spojeným
- 4
 - nedoporučil doplňkové zboží, nenabídnul servis

13. Informace o zákaznické kartě.

- 1
 - mile nabídnul službu zákaznické karty
- 2
 - mimoděk se zmínil o možnosti založení zákaznické karty
- 3
 - o zákaznické kartě se nezmínil, ale na dotaz byl schopen na případ výměny velikosti zboží odpovědět
- 4
 - o zákaznické kartě se nezmínil a na dotaz výměny velikosti zboží reagoval podrážděně

14. Rozloučení se zákazníkem a poděkování za nákup.

- 1
 - poděkoval za nákup a mile se rozloučil
- 2
 - nepoděkoval za nákup a rozloučil se
- 3
 - lakonicky řekl "nashle"

Příloha č. 2

Dobrý den,

tento dotazník slouží k získání ucelených informací o vzdělávacích potřebách zaměstnanců Hervis Sport a móda s.r.o. Veškeré informace tohoto šetření jsou absolutně tajné a anonymní. Z důvodu, že jde o zjišťování konkrétních vzdělávacích potřeb, je zapotřebí odpovídat otevřeně a upřímně.

Děkuji Vám za spolupráci a přeji Vám krásný den.

U každé otázky si prosím přečtěte všechny varianty odpovědí a následně označte vybranou variantu křížkem v předtištěném poli, případně vypište svoji odpověď na vyznačené linky.

1. *Poskytuje Váš současný zaměstnavatel nějaké vzdělávací kurzy?*

- ano
- ne
- nevím

2. *Měl /a byste o případné vzdělávací kurzy zájem?*

- ano
- ne

3. *Absolvoval/a jste někdy kurz komunikačních dovedností?*

- ano
- ne

4. *Absolvoval/a jste někdy kurz práce v týmu?*

- ano
- ne

5. *Absolvoval/a jste někdy kurz prodejních dovedností?*

- ano
- ne

6. *Absolvoval/a jste někdy kurz rozvoje osobnostních dovedností?*

- ano
- ne

7. *Jaké činnosti při své práci vykonáváte? Můžete označit více možností.*

- přímý kontakt se zákazníkem
- prodej zboží
- poradenství zákazníkovi o použitých materiálech u daného druhu zboží
- servis sportovní výbroje
- starost o vzhled prodejny
- starost o zásobení prodejny
- monitoring zákazníků (krádeže)
- splátkový prodej
- pokladní služby

8. *Obodujte následující znalosti a dovednosti, které potřebujete ke své práci, podle důležitosti hodnocením: 3=velmi důležité, 2=důležité, 1=nedůležité*

- schopnost argumentovat zákazníkovi, proč by si měl zboží koupit
- nabídnout zákazníkovi doplňkové zboží
- dovednost efektivního řešení konfliktních situací
- komunikační dovednosti – zjišťování potřeb zákazníka
- dovednost práce na počítači
- schopnost přesvědčování
- schopnost efektivně si rozvrhnout práci
- schopnost naslouchat
- schopnost zákazníkovi odborně poradit
- znalost cizích jazyků
- umění dobře vycházet se spolupracovníky

9. *Jak byste ohodnotil/a své znalosti a schopnosti při přímém kontaktu se zákazníkem?*

- nikdy se mi nestalo, že bych něco nevěděl /a či neuměl /a
- občas se mi stává, že se potřebuji poradit s kolegou
- často se radím a konzultuji daný problém s kolegou

10. V kterých znalostech a dovednostech, které potřebujete pro výkon svého povolání, počítáte osobní rezervy?

- schopnost argumentovat zákazníkovi, proč by si měl zboží koupit
- nabídnout zákazníkovi doplňkové zboží
- dovednost efektivního řešení konfliktních situací
- komunikační dovednosti – zjišťování potřeb zákazníka
- dovednost práce na počítači
- schopnost přesvědčování
- schopnost efektivně si rozvrhnout práci
- schopnost naslouchat
- schopnost zákazníkovi odborně poradit
- znalost cizích jazyků
- umění dobře vycházet se spolupracovníky

11. Kdyby záleželo na Vás, který z kurzů byste chtěli absolvovat?

- žádný
- kurz komunikačních dovedností
- kurz efektivního vyjednávání
- kurz efektivní týmové spolupráce
- kurz naslouchání a schopnosti vcítění se
- kurz o současných materiálech používaných ve sportovním odvětví
- kurz o současných technologiích výroby sportovního zboží
- jiný (vypište prosím jaký) _____

12. Jste ochotni věnovat vybranému kurzu svůj volný čas?

- ano ne

Příloha č. 3

Kompetenční model zaměstnanců Hervis Sport a móda s.r.o.⁸²

Požadovaný profil zaměstnance (platí pro všechna oddělení)		
Pořadí klíčových požadavků (podle důležitosti pro tuto pozici)	Stručná charakteristika	Definice
1 Vhodnost k prodeji	<ul style="list-style-type: none"> • postoj orientovaný na zákazníka • komunikativnost • schopnost vcítění se 	Ochota vidět zákazníka jako obchodního partnera; schopnost s potřebným vcítěním (odborným i emocionálním) rozpoznat zákazníka.
2 Způsobilost v sociální oblasti	<ul style="list-style-type: none"> • schopnost týmové práce • schopnost přesvědčování • otevřenost 	Schopnost spolupracovat s ostatními na splnění cílů stanovených pro oddělení. Přistupuje k ostatním samostatně a otevřeně a informuje sám kolegy a podřízené. Schopnost na základě argumentů vysvětlit zákazníkům a kolegům vlastní stanovisko.
3 Vlastní iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • ochota učit se • připravenost pro vysoké nasazení • samostatnost 	Ochota aktivně se vypořádat s vlastní způsobilostí. Schopnost v rámci vlastní kompetence samostatně jednat, kladný přístup k práci. Ochota aktivně získávat informace od vedoucích pracovníků.
4 Síla osobnosti	<ul style="list-style-type: none"> • čestnost/integrita • spolehlivost • schopnost zvládat pracovní zatížení 	Schopnost zůstat i v konfliktních situacích věcný. Vysoká míra vlastní motivace a upřímnost vůči kolegům a nadřízeným.
5 Motivace /způsobilost pro řízení	<ul style="list-style-type: none"> • funkce vzoru • ochota převzít zodpovědnost za sebe i za druhé • nadšení a schopnost přenášet nadšení i na ostatní 	Schopnost poskytnout především učňům vzor pro přiměřené chování. Schopnost vyvozovat důsledky vlastního chování (seberegulace).
6 Analytické schopnosti	<ul style="list-style-type: none"> • logické myšlení • schopnost rozlišovat důležité od nedůležitého 	Schopnost rozpoznat důležité informace a začlenit je do vlastní každodenní činnosti.
7 Podnikatelské myšlení	<ul style="list-style-type: none"> • cílevědomé jednání • reálné posuzování nákladů 	Schopnost utvářet si každodenní činnost se zaměřením na výsledek, s ohledem na případná nákladová hlediska.

⁸² Kompetenční model, tak jak jej definuje vedení firmy, graficky neupraven.

Scénář pro mystery shopping

1. Fiktivní zákazník vchází do prodejny. Všimá si, zda ho některý ze zaměstnanců pozdraví a jaké toto přivítání je (milé, chladné, atp.).
2. Mystery shopper se prochází po prodejně a po chvíli přechází k předem dohodnutému druhu zboží (sjezdové lyže, běžecké lyže, funkční prádlo, zimní bunda, běžecké boty). Dívá se po zboží a některé bere i do rukou. Nejvýše 5 minut čeká, zda ho některý ze zaměstnanců osloví. Pokud se tak nestane, zákazník vyhledá pracovníka sám a osloví ho.
3. Fiktivní zákazník čeká, zda se ho prodejce zeptá, o jaké zboží by měl zájem. Pokud tak prodejce neučiní, zákazník sám řekne, o jaké zboží by se mělo jednat. Prodejce by se měl v tento moment snažit od kupujícího zjistit maximum informací a představu zákazníka, o účelu ke kterému má výrobek sloužit, o četnosti jeho používání apod. Pokud tak prodejce neučiní, zákazník toto řekne sám. Může i vyčkávat, zda se ho prodejce na další podrobnější informace nezačne sám vyptávat.
4. K nákupu zboží přistupuje fiktivní zákazník jako laik, který nemá přehled o materiálech ani technologiích výroby zboží. Dává tak prodejci prostor pro vysvětlení. Pokud prodejce řekne jen základní informace, nakupující se od něj snaží získat informace podrobnější, doptává se, nechává si od prodejce daný druh zboží a jeho funkčnost a složení vysvětlit.
5. Aby bylo možné se později zeptat na případnou reklamací (nebo například výměnu velikosti), kupuje fiktivní zákazník dárek pro člena rodiny s případným argumentem, že mají velmi podobný tělesný profil.
6. Prodejce by měl sám od sebe zdůraznit výhody a popřípadě nevýhody jednotlivých druhů zboží, v nejlepším případě by měl jednotlivé značky či kusy zboží mezi sebou porovnat (z hlediska funkčnosti, praktičnosti atp.).
7. Fiktivní zákazník si všimá toho, s jakou pohotovostí, vstřícností a sebejistotou mu prodejce argumentuje a zda jsou informace o materiálech či technologiích pravdivé a přesné.
8. Po prezentaci druhů zboží a nabídnutí jednotlivých variant si fiktivní zákazník vybere jednu z nich a přechází do zkušební kabinky (v případě nákupu funkčního

prádla a zimní bundy), nebo si zkusí běžeckou obuv přímo na místě tomu určeném. Nakupující si všimá toho, zda se mu prodejce věnuje i v tomto momentě a zda je zákazníkovi „po ruce“ a dotazuje se ho, zda je velikost správná. Pakli-že tak prodejce učiní, řekne si zákazník o jinou velikost a sleduje, zda mu v tomto prodejce pomáhá či nikoliv.

9. Po vyzkoušení zboží bude fiktivní zákazník váhat, kterou z nabízených variant si zvolí a které zboží si tak má koupit. Své nerozhodné jednání dává prodejci najevo a sleduje při tom, zda se mu pracovník prodejny snaží zopakovat výhody a nevýhody produktů a tím ho přesvědčit pro jeden z výrobků, nebo jestli na váhání zákazníka nereaguje (nebo reaguje podrážděně).
10. Po přiměřeně dlouhé době se mystery shopper rozhodne pro jednu z variant a projeví zájem přejít k pokladně a zboží zaplatit. V tomto momentě by měl prodejce zákazníkovi nabídnout „doplňkové zboží“. Fiktivní zákazník sleduje, zda tak prodejce učiní či nikoliv, jestli-že ne, zeptá se zákazník sám, zda by bylo možné na prodejně provést také servis zboží (u sjezdových lyží aretace vázání), prodejce by měl nejpozději v tuto chvíli zákazníkovi servis nabídnout.
11. Předtím než přejde mystery shopper k pokladně, měl by prodejce zákazníkovi nabídnout případnou výměnu velikosti zakoupeného zboží (jde o dárek pro člena rodiny, kterému nemusí zboží zcela padnout). Zároveň tak nabízí i zákaznickou kartu firmy Hervis Sport a může upozornit na výhody, které plynou z využití této služby.
12. Fiktivní zákazník přechází k pokladně a uskutečňuje samotnou koupi.
13. Při rozloučení si mystery shopper všimá, zda mu prodejce poděkoval za nákup a zda se s ním rozloučil.
14. Mystery shopper opouští prodejnu a jak je to jen možné ihned vyplňuje záznamový arch pro mystery shopping.
15. Po vyplnění záznamového archu kontaktuje fiktivní zákazník vedoucího prodejny, který zajistí přebrání zboží zpět a proplacení finančních nákladů.