

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO

PRAHA

BAKALÁŘSKÉ

KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Michaela Vocilková

Role trenéra při výcviku obchodníků

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce:

Vedoucí bakalářské práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR

COMBINED (PART TIME) STUDIES

2013-2016

BACHELOR THESIS

Michaela Vocilková

The role of the coach in training dealers

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10.3.2016

Michaela Vocilková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu Prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc. za odborné vedení mé bakalářské práce, odborné rady, trpělivost a jeho konzultace.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá rolí trenéra při výcviku obchodníků ve společnosti T – Mobile, Česká republika, a.s. Práce je členěna do dvou částí, a to do teoretické a praktické části.

V teoretické části dojde k seznámení s jednotlivými pojmy, které jsou nutné k pochopení tématu. Bude se zabývat teorií získáváním znalostí, procesu učení a vzdělávání zaměstnanců v podnicích. V poslední teoretické části bakalářské práce je popsána samotná příprava, realizace a vyhodnocení vzdělávání.

V praktické části dojde k empirickému šetření prostřednictvím dotazníků, jehož cílem je zjištění, jak obchodníci ve společnosti vnímají význam vzdělávání pro jejich práci.

Klíčová slova

analýza vzdělávání, dovednosti, kompetence, kurz, manažer, obchodník, rozvoj, školení, schopnosti, trenér, trénink, učení se, vědomosti, vzdělávání zaměstnanců, znalosti, učení,

Annotation

This bachelor thesis explores the role of the coach in training traders in T - Mobile Czech Republic, Inc. The work is divided into two parts, theoretical and practical parts.

The theoretical part will be familiar with the various concepts that are necessary to understand the topic. It will discuss the theory of knowledge acquisition, learning and staff training. In the last part of the theoretical part we look at the actual preparation, implementation and evaluation of education.

In the practical part there is an empirical study through questionnaires, which aims to determine how traders in society perceive the importance of education for their work.

Keywords

Analysis of education, coach, development, competencies, course manager, knowledge, learning, learning employee, marketer, skills, training, training skills,

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 ZNALOSTI.....	12
1.1 POJETÍ ZNALOSTÍ.....	12
1.2 PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ.....	14
1.2.1 KODIFIKAČNÍ STRATEGIE	14
1.2.2 PERSONIFIKAČNÍ STRATEGIE	15
1.3 PRODUKCE ZNALOSTÍ	16
1.4 PROBLÉMY ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ	17
1.4.1 TEMPO ZMĚNY	17
1.4.2 VZTAH K PODNIKOVÉ STRATEGII.....	17
1.4.3 VZTAH K PERSONÁLNÍ STRATEGII	18
1.4.4 TECHNOLOGIE A LIDÉ	18
1.5 PROBLÉMY SPOJENÉ S ŘÍZENÍM TOKU TACITNÍCH ZNALOSTÍ	19
2 UČENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	21
2.1 UČENÍ.....	22
2.1.1 VLASTNOSTI	23
2.1.2 POSTOJE	23
2.1.3 SCHOPNOSTI	24
2.2 POŽADAVKY NA VZDĚLÁVÁNÍ	25
2.2.1 PERSONÁLNÍ AUDIT.....	25
2.2.2 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA PRO POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ	26
2.2.3 SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA.....	27
2.2.4 SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA OBCHODNÍKA SPOLEČNOSTI T - MOBILE	28
2.3 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	29
2.3.1 OBLASTI ANALÝZY VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	29
2.3.2 ANALÝZA ROLE	30
2.3.3 VÝSTUPY ANALÝZY VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	31
2.4 BARIÉRY VE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	32
2.4.1 PERCEPČNÍ BARIÉRY	32
2.4.2 BARIÉRY KULTURY A PROSTŘEDÍ.....	33
2.4.3 BARIÉRY PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ.....	33
2.4.4 INTELEKTUÁLNÍ A VÝRAZOVÉ BARIÉRY	34
2.4.5 EMOČNÍ BARIÉRY	35
2.5 PRÁCE S BARIÉRAMI ÚČASTNÍKŮ.....	36

3	PŘÍPRAVA, REALIZACE A VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ OBCHODNÍKŮ	37
3.1	PŘÍPRAVA VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ	37
3.1.1	STAVEBNÍ KAMENY VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ	37
3.1.2	CÍLE VZDĚLÁVACÍHO PROCESU	38
3.2	SAMOTNÁ PŘÍPRAVA PROGRAMU	39
3.2.1	MOTIVACE	40
3.2.2	ÚČASTNÍCI	41
3.2.3	METODY VZDĚLÁVÁNÍ	42
3.2.4	TRENÉŘI	43
3.3	VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	45
3.3.1	ÚROVNĚ VYHODNOCOVÁNÍ	46
3.3.2	VÝHODY A NEVÝHODY VYHODNOCOVÁNÍ	46
3.3.3	RIZIKA VYHODNOCOVÁNÍ	47
3.3.4	KRITÉRIA VYHODNOCOVÁNÍ	48
4	PROFIL SPOLEČNOSTI T – MOBILE	49
4.1	HISTORIE ZNAČKY A ZÁKLADNÍ FAKTA	49
4.2	SPOLEČNOST T – MOBILE V ČESKÉ REPUBLICE	49
4.3	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI T - MOBILE	50
4.3.1	KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ OBCHODNÍKU VE SPOLEČNOSTI T - MOBILE	51
4.3.2	POVINNÝ ROZVOJ PRO OBCHODNÍKY	52
4.3.3	PRŮBĚŽNÝ ROZVOJ PRO OBCHODNÍKY	54
	PRAKTICKÁ ČÁST	56
5	EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ	56
5.1	METODA VÝZKUMU	56
5.2	CÍL VÝZKUMU A STANOVENÍ HYPOTÉZ	57
5.3	VÝSLEDKY DOTAZNÍKU	57
5.3.1	VÝSLEDKY OBECNÝCH OTÁZEK	57
5.3.2	VÝSLEDKY Z OBLASTI POVINNÉHO ROZVOJE	61
5.3.3	VÝSLEDKY OTÁZEK PRŮBĚŽNÉHO ROZVOJE	71
5.4	INTERPRETACE A DISKUZE VÝSLEDKŮ	77
5.5	ZÁVĚRY VÝZKUMU	79
	ZÁVĚR	82
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	84

SEZNAM TABULEK.....	86
SEZNAM GRAFŮ	86
SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je *Role trenéra při výcviku obchodníků*. Toto téma bylo autorkou zvoleno zejména proto, že se sama orientuje na firemní vzdělávání zaměstnanců a je autorkou konceptu rozvoje pro obchodníky, který byl implementován před rokem. Autorka by si touto bakalářskou prací ráda ověřila přínos změny koncepce v rámci úvodního a průběžného rozvoje obchodníků a také jeho vnímání. Díky vysokému tlaku konkurenčního prostředí na trhu telekomunikací je kladen důraz na výkon prodejců, kterého není lehké bez patřičných znalostí dosahovat. Je k tomu zapotřebí mít fungující oddělení lidských zdrojů, které klade na rozvoj zaměstnanců stejný důraz jako obchodní oddělení na výkony prodejců. Společnost T – Mobile byla vybrána z důvodu, že se jedná o velkou korporaci, která má vlastní tréninkové centrum, jehož prostřednictvím zajišťuje rozvoj a vzdělávání celé společnosti.

Kvalitní přísun nových znalostí, investic do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců tvoří firmě konkurenční výhodu, která je nedílnou součástí úspěšného podnikání. Konkurenční výhodu pak tvoří vzdělání a kompetentní zaměstnanci, kteří zejména v poskytování služeb hrají důležitou roli. Na trhu telekomunikací dochází velmi často ke změnám a inovacím a tak je i na trenéry kladen důraz, aby uměli na takové změny rychle a pružně reagovat a uměli je co nejrychleji doručit klíčovým zaměstnancům. Je důležité, aby měli zaměstnanci tréninkového centra inovativní přístup k tvorbě školení. Trenéři musí sledovat aktuální trendy ve vzdělávání a co nejvíce se snažit přiblížit potřebám zaměstnanců a organizace. Cílem této bakalářské práce je zjistit, jestli rozvoj, který je v současné chvíli prodejcům poskytován odpovídá jejich očekáváním a potřebám. Dalším cílem je zjistit, jestli je přínos úvodního rozvoje prodejců optimální a jestli je s nově příchozími zaměstnanci pracováno dle rozvojového plánu. Rozvojový plán pracuje se zaměstnanci tak, aby docházelo k systematickému zaškolování jednotlivých prodejců. Cílem je odhalit případné mezery v práci s nováčkem, protože stále dochází k vysoké fluktuaci na pozicích prodejců.

V teoretické části se tato bakalářská práce bude zabývat teorií, pravidly a metodikou vzdělávání. Přiblížíme si úskalí v přístupu ke vzdělávání zaměstnanců. Vycházet budeme zejména z publikací Jana Bartáka, Jiřího Plamínka, Michaela

Armstronga a Rogera Buckelyho s Jimem Caplem. Dále se blíže seznámíme se společností T – Mobile, jejími vizemi, oddělením Tréninkového centra, vzděláváním zaměstnanců ve společnosti a koncepcí pro rozvoj obchodníků na prodejnách.

V praktické části se práce bude zabývat jednotlivými výsledky z průzkumu na kvalitu vzdělávání zaměstnanců a práce vedoucího s konzultantem na prodejně před a po školení, ať už v rozvoji úvodním – povinném nebo průběžném – dobrovolném. Z provedeného průzkumu budou vyvozeny závěry a případně navržena doporučení pro změnu.

1 ZNALOSTI

Znalosti jsou jedním ze základních zdrojů a stavebním kamenem každé společnosti. Někdy jej nazýváme intelektuálním kapitálem společnosti. Intelektuální kapitál tvoří ve společnosti důležitou část a pro společnost je zcela zásadní sledovat zásoby a toky jednotlivých informací. Znalosti a jejich rozvoj jsou zpravidla pro společnost i určitou konkurenční výhodou. Největší bohatství podniku je skryto v lidech. Není to však nic nového, s knowledge managementem neboli řízením znalostí jsme se v základní podobě mohli setkat již dávno, když dochází k předávání znalostí z generace na generaci v rámci rodinného podniku. Otcové a majitelé podniků předávali své praktické dovednosti, ale i obchodní moudrost svým dětem. Vývoj ekonomiky se posouval od přírodních zdrojů k intelektuálnímu bohatství, a tak byli vedoucí pracovníci podniků nuceni zkoumat obsah znalostí a dovedností v jejich podnicích. Sledovali také to, jak je s těmito znalostmi nakládáno nebo jakým způsobem jsou využívány a propojovány s procesy v rámci podniku. Řízení znalostí slouží ke zlepšení procesu učení a výkonu v organizaci. Knowledge management se zabývá stavem současných znalostí a pohybem znalostí mezi zaměstnanci a využitelnosti v rámci podniku. Pohybem je myšleno, jak znalosti putují od lidí k lidem nebo od lidí do databáze znalostí. Obecně bychom tedy mohli shrnout, že řízení znalostí je efektivní propojení těch, kteří vědí, s těmi, kteří vědět potřebují, a to s přeměnou tacitních znalostí na znalosti explicitní formou komunikace a sdílení. V této fázi je role trenéra velmi důležitým prvkem.

1.1 POJETÍ ZNALOSTÍ

K tomu, aby bylo docíleno požadovaného efektu v předávání jednotlivých znalostí, je důležité pro společnost a trenéra vědět, jak jsou jednotlivé typy znalostí členěny a jak k nim přistupovat. „Brackler (1995) poznamenává: *Znalosti jsou mnohostranné a složité, protože jsou konkrétní i abstraktní, implicitní i explicitní, všeobecné i individuální, fyzické i duševní, rozvíjející se i statické, srozumitelné i zakódované. Člení také znalosti do následujících kategorií:*

- *zakotvené v technologiích, pravidlech a procedurách organizace;*

- *vtělené do kultury jako kolektivní moudrost, příběhy, hodnoty a přesvědčení;*
- *ztělesněné v praktických na činnosti založených schopnostech a dovednostech klíčových členů organizace (tj. pochopené znalosti nebo know how);*
- *koncepční jako schopnosti pracovat s pojmy a poznávací dovedností klíčových členů organizace (tj. koncepční znalosti nebo know how);“¹*

Členění jednotlivých znalostí lze shrnout jako kolektivní moudro zaměstnanců dané společnosti, o které je potřeba se dělit, aby s nimi bylo ve společnosti správně pracováno. „*Je užitečné rozlišovat mezi daty, informacemi a znalostmi:*

- *data jsou tvořena základními skutečnostmi – stavebními bloky pro informace a znalosti;*
- *informace data zpracována tak, že to dává lidem smysl a má to pro ně význam, jsou k dispozici každému, kdo je oprávněn se k nim dostat; jak napsal Drucker (1988) „informace jsou data mající význam i účel“;*
- *znalosti jsou informace uzpůsobené k produktivnímu využití; jsou osobní a často nehmotné a mohou být prchavé a neuchopitelné – úkol je omezovat, zašifrovat a rozdělovat je složitý a ošidný.“²*

Nejčastěji jsou data, informace a znalosti vysvětlovány na tak jednoduché činnosti jako je pečení chleba. Data jsou suroviny potřebné k pečení chleba, samostatně netvoří nic a jejich účel použití je samostatně nejasný. Informace jsou zakódované v podobě receptu, pomocí receptu dostáváme informace o tom jak ze surovin upéct chleba. Recept pro nás má význam. Znalost v tomto procesu umožňuje schopnost chleba upéct.

Znalosti dále rozdělujeme na explicitní (otevřené, vyložené), nebo tacitní (skryté, tiché, mlčící). Explicitní znalosti jsou ty, které jsou zaznamenány, vyjádřeny ve formálním jazyce a snadno se předávají druhým. Ve společnosti mezi explicitní znalosti řadíme procesy, postupy, návody, směrnice a mnoho dalších. Explicitní znalosti se nacházejí zpravidla v interních systémech, na sdílených úložištích či na intranetech společnosti. Tacitní znalosti jsou ty, které jsou jen v hlavách zaměstnanců. Nelze

¹ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 162 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

² ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 162 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

zajistit, že dojde vždy ke stejnému šíření informací a je obtížné je vyjádřit v písemné podobě, protože byly získány osobní zkušeností daného zaměstnance. Vycházejí ze znalosti, zkušenosti a přesvědčení daného zaměstnance. Hlavním problémem řízení znalostí je přeměna tacitních znalostí na explicitní. Účelem řízení znalostí je zmocnit se podnikové zkušenosti jednotlivých zaměstnanců a použít ji tam, kde to pro společnost bude nejvýhodnější a nejvýnosnější. Správné řízení znalostí zajišťuje společnosti obrovskou konkurenční výhodu a to zejména díky tacitním znalostem jednotlivých zaměstnanců. „*Trussler (1998) poznamenává, že schopnost shromažďovat, obohacovat a využívat znalosti se stane během několika příštích let v mnoha podnicích hlavním zdrojem konkurenční výhody*“.³ Je důležité umět znalosti získat od zaměstnanců, kteří je mají a umět je dále předat zaměstnancům, kteří je potřebují. Tato schopnost umožňuje podnikům získávat, používat a vytvářet hodnotu z kreativity a odbornosti svých zaměstnanců. Při předávání tacitních znalostí je klíčová role trenéra, který musí umět získané znalosti předávat a umět je zachycovat a formulovat tak, aby mohly být předány příslušným zaměstnancům.

1.2 PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, účelem řízení znalostí je získat znalosti od zaměstnanců a použít je tam, kde to pro společnost má přínos. K tomu, aby se znalosti dokázaly aplikovat do prostředí společnosti, je potřeba znát její jednotlivé strategie v řízení znalostí.

Hansen a kol. (1999) identifikovali dva přístupy k řízení znalostí.

1.2.1 KODIFIKAČNÍ STRATEGIE

Pečlivé sbírání a třídění informací ukládaných do databází, které jsou snadno dostupné a použitelné pro zaměstnance společnosti. Zejména to bývají firemní intranety, sharepointy či sdílené disky. Znalosti jsou explicitní a jsou kodifikovány metodou „od člověka k dokumentu“. Kodifikační strategie tedy stojí na vytváření

³ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 163 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

dokumentů. Znalost je získána od konkrétní osoby ve společnosti a je přeměněna na znalost, která není závislá na této konkrétní osobě a je opětovně používána v rámci společnosti pro různé účely. Pro to, aby mohla být dále šířena, je ukládána v elektronické podobě. Ten kdo ji dále bude chtít využít, si ji jen nalezne na příslušném místě bez nutnosti potkávat se s vlastníkem znalosti. Tato strategie je nedílnou součástí používání informačních technologií a firemních intranetů.⁴ V podnikové praxi je pro takový dokument zvolena zodpovědná a kontaktní osoba, která pravidelně daný proces aktualizuje, doplňuje informace a v případě nejasností se na něj ostatní zaměstnanci společnosti mohou obracet.

1.2.2 PERSONIFIKAČNÍ STRATEGIE

Personifikační strategie je úzce spojena s osobou, která tuto znalost vytvořila a je předávána pomocí přímého kontaktu mezi osobami. Je to metoda „od člověka k člověku“ a spočívá v předávání tacitních znalostí. Výměna znalostí je vytvářením různých sítí mezi zaměstnanci a povzbuzováním přímé komunikace mezi jednotlivci a týmy. Využívá se k tomu nejrůznějších organizovaných akcí od školení, tréninků, workshopů až po brainstormingy a neformální setkání.⁵ Ve společnosti T - Mobile je tato strategie využívána nejčastěji dvěma směry a to k obchodníkům a manažerům. Je zde čerpáno na základě zkušeností jednotlivých zaměstnanců.

Výběr jedné nebo druhé strategie by měl odpovídat konkrétní organizaci na základě oboru, kterému se věnuje a zároveň nastavení firemní kultury. Každý má jiné možnosti a dostupné prostředky. Záleží na organizaci jak je schopna hledat a rozvíjet lidi, kteří jsou schopni efektivně používat předávání znalostí „od člověka k člověku“. Podniky, které efektivně využívají znalosti, uplatňují převážně jednu strategii a druhou pak

⁴ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 163 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 163 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

používají k podpoře té převažující. Společnosti, které se snaží excelovat v obou strategiích, riskují to, že jim správně nebude fungovat ani jedna.

Podnik, který znalosti vytváří, má rozhodující konkurenční výhodu. Rozhodující význam pro vytváření znalostí má mísení a vyladování tacitních a explicitních znalostí pomocí procesu přizpůsobování (tacitní na tacitní), externalizace (tacitní na explicitní), internalizace (explicitní na tacitní) a slučování či spojování (explicitní na explicitní).⁶

1.3 PRODUKCE ZNALOSTÍ

V této kapitole budou popsány 3 typy produkce nových znalostí, které jsou důležité pro plánování vzdělávání ve společnosti velmi důležité. Společnost se musí snažit o to, aby implementované způsoby produkování nových znalostí byly co nejlépe mezi sebou propojené.

„Existují 3 základní způsoby produkce nových znalostí:

- **Zdokonalování** stávajících znalostí a postupů, neustále vylepšování, produkování z "dobrých" na "lepší" (opravdový význam pro KAIZEN).
- **Zužitkování** jako nepřetržité využívání stávajících znalostí v nových a nových oblastech, k vyvíjení nových a odlišných produktů, služeb a postupů, exploatace znalostí v jiném oboru a pro jiné zákaznické segmenty.
- **„Inovování“**, tedy Inovace založené na nových znalostech jako dosahování skutečně zásadních a převratných novinek, směřujících novými a jinými směry než doposud.

*Zásadou je, že všechny tři způsoby je nutno rozvíjet společně.*⁷ Pokud se ve společnosti podaří všechny způsoby do sebe navzájem implementovat, tak společnost může docílit plynulého chodu. Dochází tak ke zlepšení komunikace a klimatu na pracovišti a má vliv i na firemní kulturu a pracovní výkon zaměstnanců.

⁶ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 163 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁷[online]. [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Management_znalost%C3%AD

1.4 PROBLÉMY ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

Různé přístupy, které k řízení znalostí využíváme, přináší různé problémy, se kterými se můžeme setkat. Nejčastěji narážíme na tempo změn, které nám zpomaluje vývoj společnosti. V dnešní době dochází k velkému technologickému pokroku a toto období by se dalo přirovnat k nové průmyslové revoluci. Je kladen velký důraz na kreativní myšlení, inovace a v neposlední řadě i přístup k takovým změnám, které jsou přinášeny vývojem v oblasti technologií.

1.4.1 TEMPO ZMĚNY

Jedním z hlavních problémů v řízení znalostí je udržení tempa změny. Je důležité identifikovat, jaké znalosti je třeba si osvojovat a předávat. V této fázi je role trenéra klíčová. Je na něm, aby si dostatečně s časovým předstihem vždy aktualizoval nové informace v jednotlivých tématech pro svá školení. Někdy může vzniknout problém, že trenér si nedostatečně aktualizoval nové informace. Účastníci to zpravidla velmi rychle poznají. Snižuje to důvěryhodnost trenéra a předávaných informací.

1.4.2 VZTAH K PODNIKOVÉ STRATEGII

Samotné znalosti nejsou ty, co rozhodují o konkurenceschopnosti, ale to jakým způsobem jsou následně uplatňovány v zájmu strategických cílů a také to, jak se lidem v organizaci daří přeměnit explicitní znalosti na tacitní. Management by si měl položit otázku: „Jak znalosti existující v podniku přidávají hodnotu pro zákazníky?“ Podnikatelé by měli začít s tím, jakou podnikatelskou hodnotu má to, co prozatím shromáždili. Jedním z problémů, který může trenéry v této roli provázet je nedostatečné pochopení strategie či vize společnosti a následně chybné implementaci směrem k zákazníkovi či trhu. Očekávané výsledky pak v očích top managementu společnosti nejsou naplněny.

1.4.3 VZTAH K PERSONÁLNÍ STRATEGII

Již při výběru pracovníka se společnost zaměřuje na dovednosti uchazečů, aby mohla v rámci personálních strategií plánovat a organizovat formování lidí. Při zohlednění této skutečnosti dochází pak k plynulé adaptaci pracovníka do společnosti, pokud je správně vybrán. „*Cílem strategií zabezpečování lidských zdrojů ve smyslu koncepce řízení lidských zdrojů je podle Keepa (1989) „získat správný základní materiál v podobě pracovních sil vybavených vhodnými kvalitami, dovednostmi, znalostmi a potenciálem pro budoucí vzdělávání.“*⁸ Na toto je třeba reagovat již při výběru pracovníků, aby co nejlépe odpovídali potřebám organizace a dané pracovní pozice. Ve společnosti T – Mobile se vždy na jednotlivá výběrová řízení zvou vedoucí pracovníci, kteří dokáží lépe zhodnotit dovednosti požadované na konkrétní pozici, v tomto případě pozici obchodníka. Strategická schopnost společnosti závisí na schopnosti formovat lidi, kteří tvoří velkou základnu konkurenčních výhod společnosti. Zde hraje opět velkou roli oddělení vzdělávání, které napomáhá po výběru pracovníků s jeho úvodním procesem zaškolení do organizace a jeho následným rozvojem pro naplnění strategie společnosti.

1.4.4 TECHNOLOGIE A LIDÉ

V podnicích, kde je uplatňována primárně kodifikační strategie jsou nejdůležitější technologie. Naopak pro podniky, kde převažuje strategie personifikační, jsou technologie využívány jako podpurné. V kodifikačním modelu je důležité zajistit, aby se v systému dalo snadno informace dohledat a dostat se k nim v co nejkratším čase. V personifikačním modelu je důležité mít vypracovaný systém, který umožňuje lidem najít jiné lidi. Technologie obecně by měly být považovány za prostředek komunikace a ne za „skladiště“ znalostí.

⁸ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 311 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

1.5 PROBLÉMY SPOJENÉ S ŘÍZENÍM TOKU TACITNÍCH ZNALOSTÍ

Problémy spojené s předáváním tacitních zkušeností jsou tak staré, jako tyto znalosti samotné. Nositel takové znalosti může mít některé věci podvědomě zakořeněné a neuvědomuje si plně jejich důležitost. Z tohoto důvodu je často obtížné takové znalosti dále předávat, protože jejich nositel může některé skutečnosti považovat za rutinu a neuvědomuje si tak všechny souvislosti při předávání znalostí.

Další překážkou při předávání tacitních znalostí může být neochota zaměstnanců své „know – how“ sdílet s ostatními. V předchozí kapitole jsme se dozvěděli, že hlavní výhodou tacitních znalostí je konkurenceschopnost a tak může docházet k obavám zaměstnanců, že ztratí svoji pozici a unikátní hodnotu. Nadneseně řečeno i samotní zaměstnanci jsou si navzájem konkurencí. Čím cennější a hodnotnější taková znalost je, tím více může být její vlastník neochoten takovou znalost sdílet. Dále může neochota pramenit z toho, že si dotyčný není jistý, jak bude dále využita. Tacitní znalosti vznikají v určitém kontextu, který je důležitým pro následnou interpretaci samotného významu. Zde často může docházet k nesprávnému pochopení z druhé strany, a tak je potřeba sdílet nejen znalosti, ale i kontext, ve kterém vznikly. Aplikace těchto znalostí bez znalosti kontextu ztrácí význam a je nepoužitelná. Předání tacitních znalostí musí mít určité předpoklady. Předpoklad efektivního sdílení se nazývá **společný referenční bod**, který se dá vysvětlit jako pojítko mezi unikátními zkušenostmi jedince a společnou konverzací pak umožňuje vzájemné porozumění mezi jedinci. Společný referenční bod vykazuje určité znaky. V první fázi musí mít bohaté zkušenosti z praxe. Druhou podmínkou je, aby společný referenční bod chápal každý stejně.

Další problémy při předání tacitních zkušeností mohou být problémy jazykové a to v tom smyslu, že jedinec není dostatečně jazykově vybaven a není schopen znalost předat pomocí jazyka. Jeho vyjádření může být nepřesné a nesprávně formulované, a tak důležité části znalostí mohou zůstat skryté. Navíc každý člověk chápe význam slov jinak. Vytvoří se tam jiná tacitní znalost, která nekoresponduje s původní tacitní znalostí.

Pro úspěšné sdílení tacitních znalostí je důležitá sociální interakce. Lidé nesdílejí své znalosti pouze verbálně, ale také mimikou, jednáním a gesty, což je příznačné právě pro tacitní znalosti. Při virtuálním sdílení se interakce neodehrává tváří v tvář, ale pouze zprostředkovaně. Někteří autoři se přiklánějí k názoru, že tacitní znalosti řídit nelze, můžeme pouze řídit lidské zdroje jako nositele těchto znalostí.

2 UČENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání zaměstnanců patří mezi neformální vzdělávání dospělých, které je zajišťováno mimo proces řízeného učení a je zajišťován nejrůznějšími vzdělávacími institucemi, ale je zprostředkováváno i vnitrofiremně. Přístup ke vzdělávání zaměstnanců vyžaduje systematický přístup k zaškolování jednotlivých pracovníků společnosti. Patří mezi specifickou kategorii ve vzdělávání dospělých. Výchova zaměstnance vyžaduje nejen systematický přístup v zaškolování takového zaměstnance, ale i práci s jeho silnými a slabými stránkami a v neposlední řadě je potřeba respektovat i jeho osobnost. „*Dospělí účastníci se z hlediska výchovy a vzdělávání liší od mládeže zejména:*

- *věkem, úrovní vzdělání, druhem profese, životními zkušenostmi, dovednostmi, schopnostmi, vlastnostmi;*
- *růzností motivů ke studiu, vzdělávacími potřebami, životními postoji;*
- *odlišnostmi v rozvíjení poznávacích zájmů (úměrně tomu, jak objektivně významné skutečnosti vzdělávání považují či nepovažují i za subjektivně – tj. pro ně samé – významné);*
- *množstvím volného času;*
- *zdravotním stavem.*“⁹

Při vzdělávání zaměstnanců v organizaci je důležité brát v potaz výše zmíněné faktory, které nám do vzdělávání vstupují. Nelze trénink vytvářet globálně pro celou organizaci, ale měly by být zohledněny skutečnosti, které mohou jednotliví zaměstnanci prokazovat. Dospělý účastník má pracovní zkušenosti a různou úroveň vzdělání. Jednotliví účastníci se liší věkově, kdy zde může v náš neprospěch hrát různá zkušenost jedinců. Každý účastník má také jiný cíl svého rozvoje, a tak školení navštěvují z různých důvodů, které nelze přehlížet, ale je nutné s nimi pracovat, abychom se účastníkům co nejvíce přiblížili. Při firemním vzdělávání je také potřeba zohlednit to, že každý účastník informace přijímá v jiném tempu a jinak jim rozumí. Zde je opět

⁹ BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, 11 s. ISBN 978-80-7452-113-3.

nezastupitelná role trenéra, aby tyto skutečnosti vzal v potaz a při vedení tréninku s nimi adekvátně pracoval.

2.1 UČENÍ

Učení je proces získávání návyků, dovedností a znalostí. Učení máme spontánní, kdy se učíme „životem“ z vlastních zkušeností a ze zkušenosti jiných, které nám jsou předávány. Další formou učení je formální učení a vzdělávání, které je zajišťováno ve vzdělávacích institucích (škola). Poslední formou učení je neformální učení, tedy předávání dovedností a zvyklostí v určité společnosti. Tato bakalářská práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců, tedy neformálním učením. „*Učením budu rozumět jakékoliv osvojování nového, vzděláváním „organizované učení“ – tedy záměrné osvojování nového, obvykle spojené s nějakými tematickými cíli a formálními pravidly.*“¹⁰ Jednotlivé vzorce chování si buď neseme geneticky zakódované, čili zděděné nebo se je učíme ve společnosti, ve které se pohybujeme. Zpravidla dochází k formování osobnosti částečně geneticky, ale větší míru zásluhy zde má to, co si osvojíme v průběhu života na základě zkušeností jiných či vlastních. V tomto hraje důležitou roli emoční inteligence. V následujících kapitolách se bude autorka zabývat klíčovými poznatky, které nejvíce ovlivňují schopnost učení a proces vzdělávání v praxi. Autorka se v této práci zmínila o lidském kapitálu jako o konkurenční výhodě každé společnosti. Oddělení lidských zdrojů má zde důležitou roli a to takovou, aby lidský potenciál dokázalo odhalit, pracovat s ním a následně jej i v neposlední řadě dokázat dále rozvíjet. „*Z pohledu učení – a zejména vzdělávání – je důležité, že některé lidské zdroje jsou zvnějšku neovlivnitelné, kdežto na záměrnou kultivaci jiných prostřednictvím vzdělávání naopak pomýšlet můžeme. Spektrum lidských zdrojů je bohaté a ke každé jeho složce se při vzdělávání dostaneme trochu jinými cestami.*“¹¹

¹⁰ PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 18 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

¹¹ PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 19 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

2.1.1 VLASTNOSTI

Vlastnosti jednotlivých zaměstnanců mohou také ovlivňovat jednotlivé strategie společnosti, vzdělávací proces a mnoho dalších procesů ve společnosti. Při samotném výběru zaměstnanců dochází k jejich testování formou psychologických dotazníků. Společnost pak lépe dokáže reagovat na dané zaměstnance, či učinit preventivní opatření. Snaží se i v rámci vlastního rozvoje zaměstnanců s nimi pracovat. Vlastnosti jsou z větší části děděné a zpravidla se po celý život nemění, pokud se některé v průběhu života změní, my sami na to zpravidla nemáme přímý vliv. „*Pro vzdělávání je důležité, že vlastnosti lidí jsou nezměnitelné standardními vnějšími prostředky – rozhodně je nemůžeme měnit manažerským nebo lektorským působením.*“¹²

2.1.2 POSTOJE

Postoje jsou získané v průběhu života, můžeme zdědit jen vlohy k některým postojům. Postoje si získáváme na základě prožitých událostí a vlastních zkušeností. „*Postoje jsou „obousměrně měnitelné“ a jejich změny jsou v normálních podmínkách reversibilní, tedy vratné. Krátkodobé změny postojů jsou poměrně běžné, a to zejména v méně důležitých kontextech – rozhodují změny nálad nebo zvenčí poskytované informace.*“¹³ Ve firemním vzdělávání se s postoji k určitým věcem, procesům a postupům setkáváme velmi často. Zejména při zavádění novinek, protože lidé neradi přijímají změny, pokud už mají „něco“ zaběhnutého. Účastníci zpravidla k dané službě či produktu na základě svých vlastních zkušeností z prodeje zaujali svůj vlastní postoj. „*Postoje zahrnují dvě odlišné podskupiny – názory a motivy. Názory jsou subjektivním odrazem toho, co si lidé myslí a čemu věří. Mohou být - a bývají - založeny na pouhé víře bez důkazu, a mohou se tedy dostávat do sporu s objektivními fakty. Motivы jsou stejně subjektivním odrazem toho, co lidé chtějí. I toto chtění, i tyto tužby se mohou*

¹² PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 20 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

¹³ PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 21 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

*dostat do rozporu s objektivními potřebami lidí – například působením manipulace.*¹⁴ Trenér musí umět pracovat s motivy i postoji jednotlivých účastníků a nesmí je hodnotit. To by se nepříjemně odrazilo na vnímání role trenéra ze strany účastníků školení. Pokud je trenér vnímavý na poznatky účastníků a správně se skupinou pracuje, tak se dá docílit změny postojů u jednotlivých účastníků. Důležité je vždy, aby trenér rozklíčoval motivy konkrétního postoje daného účastníka a uměl mu prodat přínosy nové služby či postupu, aby dokázal postoj účastníka změnit. V případě změny postojů autorka vnímá roli trenéra jako klíčovou, protože umět pracovat s postoji účastníků může mít v konečném důsledku velký vliv na výsledek vzdělávání pracovníků a jeho úspěch. Zde pak hraje roli oddělení lidských zdrojů, která by měla umět nejen takového člověka vybrat, ale pracovat s ním a rozvíjet i trenéra samotného.

2.1.3 SCHOPNOSTI

Schopnosti také patří do té kategorie, které si osvojujeme v průběhu svého života. Dědit můžeme, stejně jako u postojů, vlohy a předpoklady k určitým schopnostem. *„Těmito vlohami, a také ostatními vlastnostmi a zčásti i postoji, jsou dány limity, v nichž si konkrétní člověk v konkrétní situaci může osvojovat konkrétní schopnosti.*¹⁵ V praxi rozdělujeme schopnosti do tří kategorií, která je i podkladem pro situační vedení lidí, kde hodnotíme schopnost vykonat daný úkol. Nejprve jsou schopnosti teoretické, tedy jestli zná zaměstnanec postup nebo proces. Další kategorií, která patří do skupiny schopností, jsou dovednosti a zkušenosti. Dovednost je v podstatě převedení teoretických schopností do praxe, čili umí to zaměstnanec udělat? Pokud ano, získává automaticky zkušenosti. *„Stejně jako jsou postoje za standardních podmínek měnitelné, ovšem v mezích běžného lektorského a manažerského působení jde o jednosměrné změny – znalosti a dovednosti rostou, dokud jejich růst nezastaví úraz, nemoc nebo*

¹⁴ PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 21 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

¹⁵ PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 22 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

*stárnutí adresáta.*¹⁶ Mezi schopnosti řadíme i specifickou kategorii, kterou jsou návyky. To znamená, jak získané schopnosti spontánně uplatňujeme v praxi. „*Návyky jsou velmi specifickou skupinou lidských zdrojů se znaky, které jsou na přechodu k vlastnostem a zčásti i k postojům. S vlastnostmi je poji nesnadná ovlivnitelnost a s postoji fakt, že mohou vznikat často a vznikají učením na nevědomé úrovni a obvykle jsou také nevědomě vykonávány.*“¹⁷

2.2 POŽADAVKY NA VZDĚLÁVÁNÍ

Při zjišťování skutečného stavu ve firmě a odvození klíčových požadavků na samotné vzdělávání hrají nezastupitelnou roli další personální procesy. Při kterých je potřeba nejprve zjistit a odhadnout současný stav a provést tak personální audit a analýzu pracovních míst, jakým směrem budeme vzdělávání plánovat. Konkrétně na základě těchto procesů je potřeba charakterizovat a specifikovat požadavky pro výkon dané pracovní pozice. Musí se definovat klíčové způsobilosti a provést diagnostika vstupních předpokladů obchodníka. Ve společnosti T – Mobile provádí personální audit vždy HR business partner pro konkrétní oddělení. Ve spolupráci s trenérem a vedoucím pracovníkem příslušného oddělení analyzuje všechny zdroje a vstupy pro následné plánování vzdělávacích aktivit na základě strategie společnosti.

2.2.1 PERSONÁLNÍ AUDIT

Na základě provádění personálního auditu je společnost schopna zhodnotit současný stav. Hodnotí zejména způsobilost danou pozici vykonávat, úroveň motivace a zaměření dalšího rozvoje. Díky personálnímu auditu je společnost schopna budovat konkurenceschopnost, která je zejména na rychle se měnícím trhu telekomunikací výhodou. Nejvíce se personální audit zaměřuje na získávání a využívání vědomostí,

¹⁶ PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 22 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

¹⁷ PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 22 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

znalostí a dovedností v praxi. Ale také se zaměřuje i na kvalitu vykonávané práce v souladu se strategií a vizemi společnosti. V rámci personálního auditu se hodnotí pracovní profily zaměstnanců i manažerů. Na základě strategických východisek personálního auditu personální strategie zahrnuje několik úkolů pro oddělení vzdělávání. Mezi úkoly na základě východisek patří zejména tvorba a realizace adaptačních programů pro nové obchodníky, příprava, vývoj a realizace programu kvalifikačního rozvoje obchodníků a jednotlivé plány vzdělávacích programů. Dále může útvar vzdělávání participovat na cyklickém hodnocení pracovního profilu zaměstnance a vyhodnocování nastavení cílů.

2.2.2 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA PRO POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ

Cílem analýzy pracovního místa je popsat požadované kompetence zaměstnance při vykonávání jeho pracovní pozice. Používá se při personálním auditu nebo reorganizaci organizační struktury. Zahrnuje shromažďování informací o jednotlivých pracovních pozicích ve společnosti. Je základním východiskem personální práce jako takové. Analýza pracovního místa je dalším z nástrojů jak získat skutečný přehled o personálních potřebách společnosti. „Analýza by měla odpovědět na otázky:

- *jak přispívá tato pozice (toto oddělení) k dosažení cílů organizace?*
- *jak přispívají činnosti vykonávané na daném pracovním místě k celkovému výsledku?*
- *není daná pozice (oddělení) pouhým reliktem minulosti, bez přínosu pro současnost a budoucnost organizace?‘‘¹⁸*

V současné době probíhá k neustálým změnám, automatizacím procesů, centralizování podpůrných činností a mnoho jiných změn na základě rychle se měnících

¹⁸ BARTÁK, Jan. Quo vadis, personalistiko?. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2010. Management studium. 66 s., ISBN 978-80-87197-35-6.

podmínek trhu. Z toho důvodu hrají analýza pracovních míst a personální audit nezastupitelnou roli v udržení efektivnosti nejen vzdělávacích programů.

Společnost T – Mobile v současnosti pracuje na několika projektech v rámci ostatních zemí. Dochází tak k centralizaci jednotlivých procesů do ostatních. S tím jsou spojené úbytky pracovních míst. Nejčastěji z důvodu nadbytečnosti jednotlivých pracovních pozic či oddělení. Výstup z analýzy pak přichází na oddělení vzdělávání ve formě zakázky. Oddělení vzdělávání musí umět na změny rychle reagovat a musí se umět přizpůsobovat dané situaci. Optimalizovat vzdělávací programy na požadovanou úroveň, které vzešly z jednotlivých analýz.

2.2.3 SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA

Specifikace pracovní pozice zpravidla zahrnuje název pracovního místa, účel pracovního místa, pracovní náplň (činnosti a úkoly), popis kompetencí (pravomoci a odpovědnosti), zařazení v organizační struktuře, výčet požadavků na pracovní místo, odbornost, pracovní prostředky, pracovní podmínky, pracovní benefity a v neposlední řadě vymezení odpovědnosti za zdroje (lidské, finanční, materiální, čas, technologie, energie atd.). Specifikace požadavků na obchodníka je odvozena z popisu pracovního místa, který je i součástí pracovní smlouvy a poskytuje tak přehled nutných kompetencí k vykonávání dané pracovní pozice.

„K posuzování těchto způsobilostí slouží např. Rodgeův model, případně model Munroův a Fraserův.

Rodgeův sedmibodový model zahrnuje fyzické vlastnosti, vědomosti, všeobecnou inteligenci, zvláštní schopnosti, zájmy, dispozice (sklon) a okolnosti (rodina, osobní vztahy, vazby).

*Munronův a Fraserův pětistupňový model se zabývá osobnostními a sociálními charakteristikami jedince: vliv na ostatní, získané znalosti, vzorné schopnosti, motivace, emocionalita.*¹⁹

2.2.4 SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA OBCHODNÍKA SPOLEČNOSTI T - MOBILE

Mezi hlavní povinnosti a zodpovědnosti obchodníka T – Mobile dle jeho pracovní smlouvy jich vyplývá hned několik. Mezi hlavní kategorie povinností obchodníka patří prodej. Obchodník zajišťuje prodej portfolia a služeb společnosti T – Mobile. Je povinen dané služby zákazníkům řádně vysvětlit, nabídnout a demonstrovat, tudíž je zde kladen vysoký nárok na technickou vybavenost a prodejní dovednosti obchodníků. Dále je obchodník zodpovědný za servis příslušných zařízení a dodržování standardů společnosti. Mezi další hlavní zodpovědnosti obchodníka patří především péče o zákazníky, poskytování informací, ale má také finanční odpovědnost. Toto je jen stručný popis pracovního místa obchodníka ve společnosti T - Mobile. Vše se pravidelně mění, zejména podmínky okolo plnění cílů v prodejní oblasti se mění téměř jednou za kalendářní měsíc, někdy i v jeho průběhu. A tak je důležité umět se rychle přizpůsobovat změnám, dostatečná motivace obchodníků a nezastupitelná role oddělení vzdělávání, které obchodníkům v této oblasti poskytuje podporu a pomáhá jim udržet krok s rychlými trendy. Tréninkové centrum je zodpovědné zejména za rozvoj obchodníků. Cílem je zvyšovat jejich kompetence, znalosti a dovednosti a tím napomáhat k plnění jejich cílů a cílů společnosti.

¹⁹ BARTÁK, Jan. Quo vadis, personalistiko?. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2010. Management studium. 66 s., ISBN 978-80-87197-35-6.

2.3 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

Analýzu vzdělávacích potřeb zajišťuje oddělení lidských zdrojů, které zajišťuje kompetentní a vzdělané zaměstnance. Všechny vzdělávací aktivity jsou zaměřené na potřebě toho, co je potřeba udělat, jak je to potřeba udělat a proč je to potřeba udělat. Cílem analýzy není jen identifikace potřeb na úrovni společnosti, ale i na úrovni týmů a jednotlivců. Standardně by analýza měla ukázat na rozdíly mezi očekávaným/chtěným a realitou zjištěnou v praxi. Tímto se však dává do pořádku jen to, co je špatně. Další fází analýzy je rozvoj jednotlivých zaměstnanců a analýzy jejich potřeb na rozvoj. K tomu ve společnosti T – Mobile slouží individuální rozvojový plán, kde zaměstnanci vybírají okruh, ve kterém chtějí být rozvíjeni. Mají na výběr z rozvoje a prohlubování znalostí na dané pozici, rozvoj směrem na jinou pozici v rámci společnosti či manažerský rozvoj. Oddělení lidských zdrojů pak s výsledky pracuje a snaží se vyhovět potřebám jednotlivých zaměstnanců. Zejména v přípravě na nové pracovní požadavky, flexibilní kvalifikaci, odpovědnost, zvyšování schopností, pravomocí a prohlubování znalostí.

2.3.1 OBLASTI ANALÝZY VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

Analýza vzdělávacích potřeb je jednou z klíčových částí ve správném směřování rozvoje společnosti. „Potřeby vzdělávání by měly být analyzovány: 1. u organizace jako celku – tedy jako podnikové potřeby; 2. útvarů, týmů, funkcí nebo zaměstnání v rámci organizace – tedy jako skupinové potřeby; 3. u jednotlivých pracovníků – tedy jako individuální potřeby.“²⁰ Jednotlivá zjištění vedou k rozpoznání potřeb v různých útvarech společnosti. Analýza ve skupině zaměstnanců může vést k rozpoznání potřeb na úrovni společnosti nebo může poukázat na potřeby ve vzdělávání jednotlivců. Jsou to spojené nádoby, které jedna s druhou úzce souvisí a jsou mezi sebou navzájem propojeny. Proces může probíhat i obráceně, zjištění na úrovni jednotlivce může vést k obecné potřebě celého týmu. Existují požadavky na vzdělávání ze strany společnosti s ohledem na strategie, inovace a udržení konkurenceschopnosti, kterou je potřeba brát

²⁰ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 503 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

v potaz při analýzách jednotlivých skupin. Analýza podnikových plánů společně s jednotlivou vybaveností zaměstnanců je nedílnou součástí analýzy vzdělávacích potřeb. Obecné plány a strategie společnosti jsou pak převáděny do konkrétnějších plánů vzdělávání ve společnosti. Například do vstupních programů pro nové zaměstnance tak i do rozvoje zaměstnanců současných.

Jsou prováděny různé průzkumy dotazníkovou formou, rozhovory se zaměstnanci či nadřízené pracovní pozici analyzované skupiny. Dochází k posuzování pracovního výkonu za účelem posouzení způsobilosti k naplňování strategií společnosti. Neměl by být opomíjen názor jednotlivých lidí, v čem se chtějí rozvíjet a co se chtějí naučit. Ne všichni zaměstnanci dokáží správně formulovat své požadavky na vzdělávání, a tak je zapotřebí, aby se analýzou zabýval zkušený člověk. Ten dokáže lidi rozpovídat a nasměrovat. Takový názor je pro analýzu velmi důležitý, protože zadavatel není schopen věci vidět z jejich úhlů pohledu. Analýza musí probíhat ve všech oblastech, kde se plánují nějaké budoucí změny, má – li být efektivně naplněna potřeba vzdělávání. A to zejména v pracovních postupech, firemních procesech, znalostech a slabínách pracovních výkonů. Tyto analýzy se provádí, pokud má společnost zájem na dlouhodobém, souvislém a trvalém rozvoji svých zaměstnanců, za účelem zlepšování pracovního výkonu a snížení fluktuace zejména na obchodních pozicích.

2.3.2 ANALÝZA ROLE

Analýza role se zabývá zejména vyhodnocením kompetencí a úrovni znalostí. Také je základnou pro analýzu vzdělávacích potřeb. *„Analýza role je východiskem pro přípravu profilů rolí, které poskytují rámec pro analyzování a identifikování potřeb vzdělávání. Profily rolí stanovují hlavní oblasti výsledků role, ale – což je důležité – také definují schopnosti potřebné pro vykonávání role. Dobrý proces řízení pracovního výkonu zajišťuje, aby byli profily rolí pravidelně aktualizovány, a zkoumání a posuzování pracovního výkonu je založeno na analýze dosažených výsledků, porovnávaných s hlavními oblastmi výsledků a dohodnutými cíli. K posouzení úrovně schopností projevujících se při dosahování – nebo možná i nedosahování – těchto výsledků se používá soustava schopností pro danou roli. Pak lze posoudit jakékoliv*

*vzdělání potřebné k rozvoji úrovně schopností.*²¹ Tuto roli kompletně zajišťuje ve společnosti T – Mobile nadřízený zaměstnanec, který se zaměstnancem provádí pravidelné vyhodnocení kompetencí a úrovně znalostí. Tento proces je řízen centrálně oddělením lidských zdrojů a probíhá na každé jednotlivé úrovni v organizační struktuře. Zaměstnanci si sami identifikují své potřeby vzdělávání za podpory svého nadřízené, ale může je hodnotit jen nadřízený. Záleží na připravenosti zaměstnance z pohledu schopností a motivace. Je brán v potaz jak pohled pracovníka, tak pohled manažera, který se může lišit a pak je rolí trenéra, aby dbal na možné vzniklé bariéry v průběhu tréninku. Je zde velmi důležitá komunikace mezi manažerem a trenérem. Manažer by neměl v praxi opomínat žádné skutečnosti, na které při vyhodnocení narazil.

2.3.3 VÝSTUPY ANALÝZY VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

Plánování a realizace jednotlivých programů vzdělávání zaměstnanců vychází ze zjištěných skutečností na základě analýzy vzdělávání. Toto vyhodnocení zajišťuje oddělení lidských zdrojů a předává ve formě zakázky na oddělení vzdělávání, kde dochází již k přípravě jednotlivých tréninků. Je zde potřeba dbát na potřeby organizace, zaměstnanců a výstupů z analýzy a najít vyváženost mezi všemi jednotlivými atributy, aby došlo k naplnění požadavků společnosti. Dle Armstronga se zpravidla jedná o tyto oblasti:

1. *Řízení a vedení.*
2. *Komunikace.*
3. *Podnikatelské a obchodní dovednosti.*
4. *Služba zákazníkům.*
5. *Pokročilé odborné a technické dovednosti.*
6. *Širší soubory dovedností.*
7. *Koučování a mentoring.*

²¹ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 504 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

8. *Inovace.*
9. *Dovednosti v oblasti informačních technologií.*
10. *Schopnosti snadno se přizpůsobit změně.*²²

V rozvoji výše zmíněných oblastí je potřeba brát v potaz teorii učení a využít při realizaci všech dostupných zdrojů. Důležité jsou samotné koncepce učení a plán rozvoje jednotlivých zaměstnanců a spolupráce jednotlivých spolupracujících oddělení. Na místě je úzká spolupráce liniových manažerů se specialisty na vzdělávání. Organizace pak musí zajistit postupy a materiály.

2.4 BARIÉRY VE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

„Popišme si hlavní skupiny bariér, které se projevují všude tam, kde usilujeme nejen o předávání hotových poznatků, ale zejména o navozování problémového myšlení:

- *percepční bariéry,*
- *bariéry kultury a prostředí,*
- *intelektuální a výrazové bariéry,*
- *emocionální bariéry.*²³

2.4.1 PERCEPČNÍ BARIÉRY

Percepční bariéry chápeme tak, že zaměstnanec není schopen reálně vnímat podstatu problému. Dalo by se to přirovnat k dostihovým koním, kteří mají zpravidla klapky na očích a vnímají problém jen ze svého úhlu pohledu. Účastníci zpravidla neumí rozklíčovat podstatu popisovaného problému a očekávají řešení na základě svých zkušeností a ne na základě skutečností, které jim předkládáme. Zejména starší účastníci mají pocit, že už všechno znají a že je nemáme jakkoliv nově obohatit.²⁴ V praxi se

²² ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 505 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

²³ BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, 13 s. ISBN 978-80-7452-113-3.

²⁴ BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, 13 s. ISBN 978-80-7452-113-3.

zaměstnanci mající percepční bariéry velmi často setkáváme. Zejména u účastníků, kteří jsou na své pozici delší dobu. Tito účastníci mají pocit, že už všechno znají, všechny situace již zažili, a že podmínky trhu se nemění. Jsou to zpravidla i zaměstnanci, kteří mají blízko k syndromu vyhoření. Sami se již nevzdělávají, neaktualizují si nové procesy a žijí již ze zažitého. Zde není již tak důležitá role trenéra jako přímého nadřízeného. Ten by měl zvolit odpovídající styl řízení a rozvoje směrem k zaměstnanci.

2.4.2 BARIÉRY KULTURY A PROSTŘEDÍ

Bariéry kultury a prostředí se projevují tak, že člověk v dospělém věku neoplývá přirozenými dětskými instinkty a řeší věci racionálně. V dospělosti na sebe bereme nejrůznější hraní rolí. Každý člověk má několik rolí, které naplňují jeho život, ať už je to pozice v práci, role rodiče, sourozence, kamaráda či role, která plyne z jeho koníčků. Chováme se tak, jak daná komunita vyžaduje a co si myslíme, že je pro příslušnou komunitu správné. „*S těmito bariérami se setkáváme například v podobě nejrůznějších tvrzení, která jsou vnímaná jako axiomy, nevyžaduje se jejich dokazování. Někdy si ani sami dostatečně neuvědomujeme, jak oklešťují a omezují rozvoj našeho tvořivého myšlení a jednání, pokud je nekriticky přijímáme.*“²⁵ U našich účastníků školení můžeme prakticky tyto bariéry vnímat tak, že jim některé hry připadají infantilní a nechtějí se jich účastnit, protože jim hraní rolí připadá jako ztráta času. Jedná se o předsudky, které tvoří hlavní bariéru kultury a prostředí.

2.4.3 BARIÉRY PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ

Pracovní prostředí může být rušivé z mnoha důvodů. Zejména pokud zde panuje nedůvěra v ostatní členy týmu nebo nedostatek spolupráce. Při rozpoznání těchto bariér hraje důležitou roli i nadřízený konkrétního zaměstnance, který nemusí dostatečně

²⁵ BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, 14 s. ISBN 978-80-7452-113-3.

motivovat k rozvoji a neumožňuje pracovníkům vlastní rozvoj a nápady. Zejména tuto bariéru můžeme rozpoznat v prostředí, kde se projevují příznaky bossingu a to tak, že nadřizený je ohrožený a sám se bojí o svou pozici. U zaměstnanců pak nedochází ke správnému rozvoji, nejsou vítány jejich myšlenky ani nápady. Můžeme zde rozpoznat i formy výmluv, že už na probíranou látku účastníci nestačí, nevnímají je jako důležité či hledání důvodů proč to nejde. U těchto účastníků je při školeních důležité tyto bariéry včas rozpoznat a v průběhu školení se jim věnovat a dávat jim prostor pro vyjádření vlastních myšlenek a hledání sebe samého.

2.4.4 INTELEKTUÁLNÍ A VÝRAZOVÉ BARIÉRY

Intelektuální vybavenost účastníků se vždy liší a může docházet k jazykovým či výrazovým bariérám. Je důležité, aby na toto trenér byl připraven a neopomíjel jedince, kteří se od skupiny liší. Tyto bariéry pak mohou narušovat celý průběh tréninku a naplněné vzdělávacích potřeb či vzdělávacích plánů.

„Obvykle vychází ze skutečné (nebo domnělé) nedostatečné intelektuální výzbroje a promítají se v nevhodné volbě taktik:

- ✓ *řešení problému s použitím „nesprávného jazyka“ (složitě se vysvětluje jednoduché, abstraktně konkrétní apod.);*
- ✓ *nedostatečná adekvátnost, opodstatněnost, srozumitelnost, přístupnost, prostota, přesnost, zřetelnost, výrazová úspornost, stručnost, přehlednost, zhuštěnost, jasnost a jednoznačnost použitých jazykových i mimojazykových prostředků;*
- ✓ *obtížná větná skladba (syntax) snižující míru readaptibility sdělení (tj. rychlosti, přesnosti a snadnosti přijmu a pochopení sdělení);*
- ✓ *nerespektování rozdílů mezi idiolektem komunikátora a idiolektem příjemce (přehlížení významového postupu mezi tím, kdo a co sděluje a tím, kdo a co přijímá);*
- ✓ *absence zpětné vazby*
- ✓ *nerespektování poznatků, které zpětná vazba přináší;*

✓ *nedostatek vnímavosti k potřebám, očekáváním i možnostem příjemců.*“²⁶

S tímto typem bariéry se autorka několikrát setkala při stínování tréninku kolegy. Trenér nebyl dostatečně empatický k publiku, nepřizpůsobil komunikaci příjemcům a nerespektoval jejich rozdílné potřeby. Došlo tak k tomu, že účastníci byli po celou dobu tréninku neaktivní a pasivní. Celková atmosféra tréninku nebyla příjemná a nedošlo tak k úplnému pochopení tématu, jelikož nebylo ze strany trenéra pravidelně ověřováno pochopení tématu.

2.4.5 EMOČNÍ BARIÉRY

*„Můžeme je charakterizovat jako překážky volného, nespoutaného myšlení, sdělování a jednání.“*²⁷ Mezi emoční bariéry nejčastěji řadíme strach, účastník se bojí, že by selhal. Nemají dostatek sebevědomí či mají nechuť ke změnám. Každá změna je pro zaměstnance něčím novým, určitou nejistotou a vytržení ze zaběhnutých kolejí. Zde opět role trenéra hraje důležitou roli, a to zejména v identifikaci emoční bariéry účastníka a práci s ní v průběhu tréninku. Trenér by měl následně styl vedení tréninku přizpůsobit účastníkům na základě jejich emočního rozpoložení k probíranému tématu. Slouží k tomu v úvodu tréninku názor účastníků na téma, na které je trénink připraven. Již ve fázi vývoje tréninku by měl trenér brát zřetel na to, jakým způsobem a jaké informace účastníkům předá, aby eliminoval emoční bariéry na minimum.

²⁶ BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, 15 s. ISBN 978-80-7452-113-3.

²⁷ BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, 15 s. ISBN 978-80-7452-113-3.

2.5 PRÁCE S BARIÉRAMI ÚČASTNÍKŮ

Trenér by měl některé bariéry odhalit ve spolupráci s oddělením lidských zdrojů, již při analýze vzdělávacích potřeb. Pokud na některé možné bariéry narazí, měl by na ně myslet ve vývoji a přípravě tréninku. Obsah tréninku by měl být co nejvíce přiblížen lidem ve společnosti a jejich potřebám s ohledem na jejich pracovní zkušenosti. Pracovní zkušenosti lze na tréninku využívat a dochází tak ke zmírnění jednotlivých bariér. Účastníci pak nové informace či novinky snadněji chápou. Dospělý účastník podnikového kurzu přináší již určitou vybavenost a oplývá profesními znalostmi a zkušenostmi. Účastník tréninku ocení méně teorie a abstrakce a více praktických zkušeností a využitelnosti získaných znalostí v praxi. Trenér tak musí vzít v potaz všechny tyto skutečnosti a díky jejich rozpoznání tak snadněji dokáže eliminovat případné bariéry v průběhu tréninku. Jednotlivé bariéry mohou vzniknout i v průběhu tréninku a tak trenér musí být pořád ve střehu a musí na ně umět reagovat i spontánně v průběhu tréninku.

3 PŘÍPRAVA, REALIZACE A VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ OBCHODNÍKŮ

Tato kapitola se bude podrobněji zabývat přípravou a realizací tréninků. Samotné přípravě jednotlivých kurzů předchází analýza vzdělávacích potřeb, kterou zpravidla ve společnosti provádí oddělení lidských zdrojů. Následně pak dochází k zadání zakázky trenérovi. Ve společnosti T – Mobile tuto poptávku vždy vytváří interní zákazník, který si klade požadavky na jednotlivé tréninky. Tréninky a školení jsou různého charakteru, různé délky a každý typ má jiný cíl. Ten je potřeba identifikovat již na začátku a přizpůsobit mu pak samotný obsah školení.

3.1 PŘÍPRAVA VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ

Při přípravě jednotlivých vzdělávacích programů je potřeba brát v potaz zjištěné skutečnosti na jednotlivých úrovních organizace a reflektovat potřeby jednotlivých zaměstnanců. Každý kurz má jiný cíl, a tak je dle cíle a účastníků volena metodika předávání informací. V této podkapitole se bakalářská práce bude zabývat přípravou samotného tréninku. Zaměří se na stanovení cílů tréninku, výběr metodiky a plánů realizace jednotlivých tréninků. Od interního zákazníka je dané zadání na cíl tréninku, cílovou skupinu účastníků. Požadovaná úroveň znalostí po absolvování a počet účastníků, který má dané znalosti získat či kterých se trénink bude týkat. Trenér na základě vstupních dat připraví trénink na míru internímu zákazníkovi. Může jít o vstupní program pro nové zaměstnance, rozvoj stávajících, či zavádění nových služeb, produktů a systémů. Trenér následně navrhne obsah školení a časový harmonogram nutný pro úspěšné osvojení požadovaných znalostí a schopností.

3.1.1 STAVEBNÍ KAMENY VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ

„Mezi tréninkovými technikami, jimiž můžeme disponovat a z nichž skládáme tréninkový kurs, dominuje čtvero klíčových technik, jakási „velká čtyřka“. Patří do ní

prezentace, diskuse, řešení modelových situací a řešení reálných situací.“²⁸ Trénink by měl být stavěn na základě výše zmíněných stavebních kamenů programu. Často se stává, že je to jednostranná prezentace ze strany trenéra, ve skupině pak dochází k nízké interaktivitě a zpravidla i k nepochopení tématu, protože si získané znalosti nemohou prakticky vyzkoušet. Opět je zde velmi důležité vnímání trenéra, aby takový trénink přizpůsobil dle základních kamenů. Praktická část nesmí být opomíjena, i přesto, že se účastníci stydí zkoušet modelové situace a prakticky si probírané téma vyzkoušet. To lze ze strany trenéra odbourat budováním atmosféry již od začátku tréninku a to jednoduchými hrami, které stmelují účastníky a podporují lepší atmosféru na samotném tréninku. S tímto by trenér měl počítat již při vývoji samotného školení a brát v potaz časovou dotaci na rozptýlení účastníků. Her, kterými můžeme uchazeče zabavit je nepřeberné množství s nejrůznějším zaměřením. Od týmové spolupráce až po prosté zabavení účastníků.

3.1.2 CÍLE VZDĚLÁVACÍHO PROCESU

Jak již bylo zmíněno, cíle máme zadané od interního zákazníka na základě zjištěných zkušeností z analýzy vzdělávacích potřeb. Cíle by měly určovat, co účastník po absolvovaném kurzu umí a je schopen dělat. „*Cíle by měly vyjadřovat požadované chování, konkretizovat podmínky výkonu požadovaného chování, případně definovat normy pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování.*“²⁹ V praxi to může znamenat, že účastníci po kurzu musí splnit test, či by měli být připraveni k certifikaci na dané pozici. Zároveň mohou být využity i jiné metody pro posouzení účinnosti kurzu a to je třeba stínování pracovníka při výkonu na jeho pracovní pozici, zejména u obchodníků. Efektivnost kurzu může být podpořena i seznámením účastníků před kurzem s tím, co bude jeho součástí. To může zvýšit motivaci na kurzu. Toto by měli zajišťovat vedoucí pracovníci při nominaci na jednotlivé kurzy. Nominace na daný kurz

²⁸ PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 110 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

²⁹ VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 100 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

by měla vycházet z dlouhodobého rozvoje zaměstnance a plánováním jeho kariéry. Potřeba účasti na vzdělávacím kurzu tak může samovolně vyplynout, zaměstnanec chápe konkrétní potřebu a cíl tréninku a tím je pak zajištěna jeho motivace ke vzdělávání a zvyšování kompetentnosti na pracovní pozici. Cíle by měly mít základní atributy metody SMART, S – specifický, M – měřitelný, A – akceptovatelný, R – reálný, T – termínovaný, aby ve fázi vyhodnocování úspěšnosti vzdělávacího programu, posloužily jako měřítko úspěšnosti tréninku.

3.2 SAMOTNÁ PŘÍPRAVA PROGRAMU

Požadavkům uvedeným v cílech musí odpovídat volba programu. Ta pramení reflektováním na vzdělávací potřeby zaměstnanců, týmů a celé organizace. Na požadavky navazuje samotné rozplánování vzdělávací akce, které obsahuje: časový harmonogram, obsah – rozpad na jednotlivá témata, použité metody, pomůcky, pozvánky, materiály pro účastníky a plán akcí – následné rolování na celou šíři zaměstnanců. Pro následné zajištění bezproblémového chodu tréninku je zapotřebí dodržet několik následujících kroků, které eliminují vznik bariér a podpoří přínos tréninku. Hned po představení účastníků, které vede k prolomení ledů mezi nimi, by mělo následovat představení programu, ke kterému účastníci mají možnost se vyjádřit – slouží k odstranění nejasností. Dále jsou sdělena a vyslyšena očekávání účastníků. Trenér tak získá výhodu a může lépe reflektovat na potřeby účastníků, předem se připravit na témata, která účastníky zajímají a celkově tak trénink přizpůsobit. Toto lze zejména u trénování měkkých dovedností. U kurzů cílené na technické či technologické postupy moc prostoru pro vlastní kreativitu trenéra není, protože tréninky jsou založeny na datech a informacích. Následně trenér uzavře s účastníky několik dohod, tj. dodržování časového harmonogramu, přestávek, nepoužívání mobilních telefonů, notebooku a tabletů, ale i výzva, aby účastníci byli aktivní a nebáli se zeptat. Velmi užitečný je vyvěšený flipchart s polem označeným jako „Parkoviště“, kam se zapisují témata, na která se narazí v průběhu tréninku a nehodí se pro dané téma nebo není zřejmá odpověď. Odpověď vyžaduje řešení s kompetentní osobou. Šetří to čas a napomáhá dodržování časového harmonogramu. Na závěr je třeba si s účastníky ujasnit,

zda všemu porozuměli, vyřknout nezodpovězené otázky a vyhodnotit přínos kurzu a naplnění očekávání účastníků. Na závěr účastníky vyzve, aby si stanovili termín, dle SMART.

3.2.1 MOTIVACE

V případě, že účastníci znají cíle a obsah kurzu je potřeba přihlédnout k motivaci. Účastníci musí být přesvědčeni o přínosech kurzu, trenér jim to musí umět prodat. Na závěr kurzu je dobré, když si každý účastník stanoví svůj konkrétní cíl – závazek k učení. Celé to musí být časově ohraničeno, aby byly rozpoznány dopady kurzu.

„Strategie jednání s lidmi, kteří nejsou k učení příliš motivováni, vyžaduje zvážit způsob, jak je v tomto cyklu posouvat. Je toho možné dosáhnout:

- *vedením diskusí o příkladech, kdy učení mělo užitečný dopad;*
- *organizací interních nebo externích návštěv týmů, jimž učení přineslo úspěch;*
- *použitím článků z literatury, v nichž je poukázáno na přínos takového učení;*
- *pozváním lidí, kteří v prospěšnost učení věří a umějí promluvit o povzbuzujících příkladech;³⁰*

Ve společnosti T – Mobile je dle výše zmíněných bodů postupováno následovně: vyzdvihují se tzv. selling stories, kdy danému obchodníkovi technika, znalosti, schopnosti nebo dovednosti pomohly. Dále je obchodníkům umožněno stínování kolegy na stejné pracovní pozici s výbornými výsledky. Trenér v samotném tréninku používá motivační videa, či vypráví příběhy z praxe nebo vyzve účastníky, aby se o své konkrétní zážitky podělili. Na podporu motivace k učení jsou vytvořeny nejrůznější incentivy, které zohledňují i přístup ke vzdělávání a získávání znalostí. Školení se účastní pravidelně i někdo z managementu, aby pozitivně podpořil motivaci účastníků. Bohužel práci s motivací je trenér vystaven velmi často v případech, kdy manažer se svým podřízeným nepracuje. V případě, že není s podřízeným zaměstnancem správně a soustavně pracováno, nevidí pozitiva v přínosu tréninku a zpravidla si neuvědomuje

³⁰ VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 102 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

potřebu vzdělávání. Ke zvýšení motivace také přispívá možnost budoucí kariéry. „*Jestliže účastníci očekávají přínos realizace vzdělávacího programu, je třeba zabývat se problematikou motivace a stimulace účastníků vzdělávacích programů. Motiv představuje vnitřní pohnutku způsobující změnu chování člověka a směřující k uspokojení jeho potřeb. Stimulování je proces navozování motivace za pomoci vnějších podnětů. Má-li být motivace úspěšná, musí být především dosažen shody názorů subjektu (manažer) a objektu motivace (zaměstnanec). Manažer musí ovládat metody poznání postojů a příčin jednání jeho spolupracovníků.*“³¹ Také je potřeba se zabývat myšlenkou, proč je trénink realizován, jestli to vychází z potřeb zaměstnanců, či je to jen jednorázová akce. V jednorázových školeních zpravidla obchodníci nevidí přínos a berou to tak, že je to jen zdržuje od jejich práce. S tím pak přichází další neduhy, které jsou například takové, že obchodníci žádají snížit cíle po čas tréninku, což management zpravidla neumožňuje, protože to bere jako rozvoj, který by jim měl pomoci cíle plnit efektivněji.

3.2.2 ÚČASTNÍCI

Celý proces vzdělávacích aktivit ve společnostech stojí a padá na zaměstnancích. Není pro nás důležitá jen motivační připravenost daný trénink absolvovat, ale také rozpoložení účastníků, vybavenost místa určený pro kurz, úroveň vzdělání jednotlivých účastníků a také přístup k samotnému procesu učení. Účastníci jsou rozdílní, každý má jiný styl učení, jiný přístup ke školení, jiný cíl, jiné priority a mnoho dalších aspektů, které do samotného tréninku vstupují nepřímo ze strany účastníků. Někdo dává přednost spíše teorii jiný zase praktickému nácviku. „*Při úvaze o strategiích učení byla kladena zvýšená pozornost na koncept stylů individuálního učení. Tato myšlenka se také týká skutečnosti, že jednotlivci se liší ve svém sklonu nebo inklinaci učit se z různých aktivit nebo různými přístupy.*“³² Toto vše je potřeba v tréninku zohlednit a pracovat s jednotlivými skupinami individuálně.

³¹ VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 102 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

³² BUCKLEY, Roger. Trénink a školení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xii, 288 s. ISBN 80-251-0358-7.

3.2.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Když již známe cíle tréninku, možné bariéry účastníků, pracujeme s motivací a atraktivností kurzu, tak je na řadě výběr jednotlivých metod. K výběru té správné metody neexistuje žádný návod ani tabulka. Je důležité být v použitých metodách kreativní a volit je tak, aby odpovídaly probíraným tématům. Stejně tak je důležité brát ohledy na zúčastněné zaměstnance. Výběr metody vzdělávání je klíčem k úspěchu celého programu vzdělávání. Je nutné zajistit vhodným způsobem co nejlepší předání znalostí a reagovat nejen na potřeby účastníků, ale i technického vývoje. „*Výběr vhodných metod je determinován různými faktory. Jsou to například počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení, zastávaná pozice. Významným faktorem jsou programové cíle, priority, druh podnikání, jímž se podnik zabývá. Důležitá je odborná úroveň a zkušenosti lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů.*“³³ V současnosti by volba tréninkových metod měla rozvíjet tvořivost a flexibilitu účastníků a měla by využívat moderní technické prostředky. Mezi nejčastější faktory, které ovlivňují volbu tréninkových metod, se mohou zahrnout lidské faktory (lektori, účastníci), cíle učení (vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje), obsah tréninku, časové a materiální faktory (peníze, vzdělávací zařízení), principy učení (motivace, aktivní zapojení, přístup, zpětná vazba).

„Podle J. Koubka je možné **metody vzdělávání** rozdělit do dvou základních skupin:

1. **Metody vzdělávání na pracovišti** (*on the job*), na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností, které jsou vhodnější u vzdělávání dělníků. Patří sem například: instruktáž při výkonu, rotace práce (*cross training*), koučování (*coaching*) nebo mentorování (*mentoring*).
2. **Metody vzdělávání mimo pracoviště** (*off the job*) jsou vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů. K takovým metodám patří: přednáška, demonstrace, koučování, samostudium, workshop, brainstorming, diskuse, seminář, případová

³³ VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 112 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

*studie, hraní rolí, učení akcí, manažerské hry, bzučící skupiny, diagnosticko-výcvikový program (assessment centre).*³⁴

Ve společnosti T – Mobile jsou při vzdělávání obchodníků a manažerů uplatňovány oba dva výše zmíněné směry s použitím jednotlivých metod, které do dané kategorie spadají. Metody vzdělávání na pracovišti jsou prakticky realizovány stínováním obchodníka a poskytováním zpětné vazby s ohledem na situační styly vedení. Ve společnosti T – Mobile je kladen velký důraz na rozlišování úrovně jednotlivých zaměstnanců a volby správného přístupu vedení a taktéž poskytování zpětné vazby. Jednotlivé styly zpětné vazby zmíníme jen krátce: 1. PEPE (popis situace, emoce, popis co chci, efekt, který to přinese); 2. Silné stránky, dovednosti k rozvoji (sděluje, co pozorovatel viděl); 3. Koučovací zpětná vazba (u pracovních starších zaměstnanců, účastník sám hodnotí a navrhuje, co by změnil či udělal jinak);

Mezi používané metody vzdělávání mimo pracoviště patří nejčastěji využívané přednášky, brainstormingy, workshopy, hraní rolí, diskuse a případové studie.

3.2.4 TRENÉŘI

Příprava, realizace a vyhodnocení školení je náročný proces. V jednotlivých etapách klade na trenéra různé nároky. Ne vždy jsou aktivity trenéra podporovány managementem a spoluprací dalších oddělení. Proces bývá leckdy zdlouhavý, protože záleží také na doručení materiálů a podkladů pro konkrétní trénink z ostatních oddělení či kompetentních a zodpovědných osob za dané téma. Dalším úskalím bývá, že na technické tréninky jsou vybíráni lidé, kteří mají technické znalosti, ale nemají schopnosti lidí učit a předávat informace. Umět dané téma je jedna věc, ale umět informace správně a srozumitelně předat je věc druhá. Je na to potřeba klást důraz, abychom preventivně mysleli na bariéry, které mohou vzniknout vysokou odborností prezentujících a tím pádem nesrozumitelností probíraného tématu. *„Osobnostní předpoklady lektorů jsou významným předpokladem úspěšného vzdělávání. Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností – jen tak si může zajistit respekt a důvěru klientů a zastávat všechny potřebné role. Díky lidské zralosti si dokáže*

³⁴ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 112 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

zachovat odstup i ve vypjatých a konfliktních situacích a sloužit potřebám účastníků. ³⁵
Trenér musí být zároveň z lidského pohledu také herec, improvizátor a bavič, tím docílí zvýšené pozornosti skupiny. Dobrý trenér by měl zároveň naslouchat účastníkům, povzbuzovat, podporovat, poskytovat zpětnou vazbu, být trpělivý, nebagatelizovat obavy účastníků a vždy si ověřit srozumitelnost a případně dovysvětlit nejasnosti. Snaží se vytvářet pozitivní atmosféru, respektuje každého účastníka a volí k němu individuální přístup. Není vhodné mít direktivní styl, vymýšlet si, být netrpělivý, když se účastníci pomalu učí, každý musí dostat stejný prostor a ke všem by měl být rovný přístup. Je nepřijatelné zvýhodňovat některé účastníky jen proto, že se rychleji učí nebo mají více znalostí. Pokud je na tréninku někdo, kdo převyšuje v úrovni znalostí celou skupinu, jak již bylo zmíněno, je potřeba volit individuální přístup. Takový účastník ocení, pokud s ním jednáte jako s někým, kdo dané problematice rozumí, a využíváte a posloucháte jeho názor. Takový člověk na oplátku dokáže skupině téma leckdy lépe prodat a zvyšuje tak důvěryhodnost prezentovaných informací.

„Dynamika doby klade zvýšené nároky i na roli lektora, který musí být aktivní, dívat se na svůj úkol z nadhledu a pomáhat podniku v rozvíjení jeho nejdůležitějších aktiv – lidí. V procesu vzdělávání se lektor ocitá ve více rolích, které musí úspěšně zvládat. Měl by umět zejména:

- *plánovat, organizovat a kontrolovat vývoj a průběh vzdělávání;*
- *pomáhat podniku dosáhnout změny a vyřešit problémy s výkonností;*
- *doporučit vhodné řešení vzdělávacích aktivit;*
- *navrhovat, aktualizovat a adaptovat školící programy;*
- *zajistit přípravu a kontrolu učebny, zařízení, techniky a pomůcek;*
- *předem seznámit účastníky se záměry a cíli kurzu a připravit se na případné úpravy programu v závislosti na požadavcích účastníků;*
- *v průběhu kurzu být pozitivní a ochotný přijímat podněty od účastníků, vytvářet přirozené a bezpečné prostředí, usilovat o kvalitní realizaci vzdělávání, pomáhat posluchačům učit se;*

³⁵ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 118 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

- *používat různé druhy metod a jejich kombinace, nezapomínat přizpůsobovat tempo výuky účastníkům a neustále poskytovat přiměřenou zpětnou vazbu;*
- *starat se o zvyšování hodnoty vlastního lidského kapitálu, tedy dbát o svůj vlastní rozvoj;*³⁶

Závěrem lze shrnout, že lektor by měl umět školení prodat takovým způsobem, aby se účastníci na školení bavili, viděli přínos v nových informacích a chápali lépe změny. Zároveň, aby byli proaktivní ke vzdělávání. Toho všeho lze dosáhnout správnou skladbou tréninkových metod, strukturováním tréninku tak, aby došlo k naplnění potřeb zaměstnanců.

3.3 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Vyhodnocení vzdělávání je nedílnou součástí celého procesu vzdělávání. Již v plánovací fázi se musejí vytvořit kritéria pro hodnocení jednotlivých kategorií vzdělávání. Současně je potřeba zhodnotit dopad tréninku a dosažení či splnění tréninkového cíle a zároveň získat zpětnou vazbu ke zlepšením či změnám ve vzdělávacích programech. Sleduje se i míra investice do vzdělávání a jeho přínosy v penězích. Mezi investice můžeme zahrnout čas trenéra a čas účastníků, během kterého jsou vzdělávání, náklady na prostory, materiály, ubytování, stravu a jiné. Vše je směřováno k naplnění strategie společnosti. *„Složitější než odpověď na otázku po přínosech vzdělávání u jednotlivce je odpověď na stejný dotaz a otázku návratnosti podniku. Přínosy u jednotlivců má smysl zjišťovat pouze tehdy, existují-li přínosy rovněž pro podnik. Užitek z učení francouzského jazyka vznikne podniku tehdy, napomůže-li komunikace s obchodními partnery. Podnik samozřejmě může stanovit i jiné přínosy investice do jednotlivce, který se učí francouzsky, jako jsou například zvýšení sebedůvěry a loajality jako odezvu na investici společnosti do jednotlivce atd.“*³⁷

³⁶ VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 119 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

³⁷ VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 119 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

3.3.1 ÚROVNĚ VYHODNOCOVÁNÍ

Kirkpatrick (1994) doporučuje čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání:

- 1. Úroveň reakce** – zde se zkoumá, jak jednotliví účastníci reagují na jednotlivé vzdělávací programy navržené na základě analýzy vzdělávacích potřeb. Lze zde sledovat, jestli došlo k uspokojení potřeb vzdělávání a proč. Důležitá je přesná definice toho, co je potřeba pro další práci zjistit. Vyplatí se otevřeně v průběhu tréninku účastníky vyzývat k poskytování zpětné vazby. Toto je možné zajistit dotazníkem, který se účastníkům zašle po skončení tréninku.
- 2. Úroveň hodnocení poznatků** – nejjednodušší metodou jak prověřit tuto úroveň jsou testy, ústní zkoušky či výkonové testy. Cílem je zjistit do jaké míry byly cíle vzdělávání splněny.
- 3. Úroveň hodnocení chování** – sleduje se chování účastníků na svém pracovním místě po absolvování tréninku, nakolik získané znalosti uplatňuje v praxi při výkonu práce. Ideálně by tento stupeň hodnocení měl proběhnout před kurzem i po kurzu.
- 4. Úroveň hodnocení výsledků** – sledujeme dopad získaných znalostí v praxi a to na přírůstcích v prodeji, zvýšení efektivity, zvýšení spokojenosti zákazníků atd. Není vždy snadné posoudit míru návratnosti investic.

3.3.2 VÝHODY A NEVÝHODY VYHODNOCOVÁNÍ

Jako vše ostatní tak i samotné vyhodnocení vzdělávání má své pro i proti. Mezi hlavní výhody můžeme zařadit lepší a efektivnější práci manažera se zaměstnancem. Je-li proces vzdělávání systematický a dlouhodobý přispívá k efektivitě podnikání a z řad zaměstnanců je tato aktivita vítána. Vzdělávání pak není vnímáno jen jako jednorázová akce, ale je vnímáno jako určitá forma benefitu a tím je vlastní rozvoj zaměstnance. Podporuje bližší vazbu mezi zaměstnancem a vizí společnosti. V případě vzniku navazujících programů zvyšuje závazek účastníků. Přispívá k vyšší odpovědnosti účastníků za dosažené výsledky. Ukazuje nové možnosti a cesty. Pomáhá společnosti vyvíjet se a pružněji reagovat na potřeby zaměstnanců. Zajišťuje správné cílení tréninků

na jednotlivé skupiny účastníků. Vyhodnocení sebou přináší i jisté nevýhody a to zejména v procesu získávání potřebných informací potřebných pro správné vyhodnocení. Vyžaduje mnoho času, dalších financí nad rozpočet, zejména na lidské zdroje a úzkou spolupráci manažerů s trenéry, kterou se ne vždy daří zprostředkovat z důvodu času. V některých případech může ukázat i nenávratnost investic a zbytečnou aktivitu ve vzdělávání. Zde je pak potřeba rozlišit všechny zasahující faktory, zejména podnikové procesy, které mohou dopad vzdělávání výrazně ovlivňovat.

3.3.3 RIZIKA VYHODNOCOVÁNÍ

Mezi největší riziko vyhodnocení vzdělávání patří odkládání vyhodnocení jako takového, jelikož má velké časové nároky a není to nikterak lehký proces. Je těžké rozlišit, jestli změna chování či plnění cílů má za následek vzdělávací aktivita či jiné iniciativy, nové technologie, produkty, styl vedení ze strany managementu atd. Je potřeba dbát na několik faktorů. „*Tyto faktory se dají rozlišit za pomoci:*

- **kontrolních skupin** – vytvoříme skupinu lidí podobnou té, která byla vzdělávána. Tato skupina neabsolvuje žádné vzdělávací aktivity a její výkon je srovnáván se skupinou, která vzdělávána byla.
- **analýzy trendů** – současné trendy výkonnosti jsou extrapolovány do budoucnosti. Pak je s nimi srovnávána výkonnost po realizaci podnikového vzdělávání. V takových případech se používají vhodné statické metody.
- **expertních odhadů** – účastníci, jejich kolegové a manažeři odhadují, jaký nárůst výkonu byl způsoben vzdělávacími aktivitami.
- **zpětné vazby od zákazníka** – je zjišťován názor interních i externích zákazníků na to, zda se požadované dovednosti v důsledku vzdělávání skutečně zlepšily.“³⁸

³⁸ VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 128 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Dalším problémem, který při vyhodnocování může nastat, je neschopnost oddělit neefektivnost vzdělávacího programu a jiné faktory, které vznikly při zavádění znalostí do praxe. Může jít o odpor účastníků, dostatečně nevzdělanému managementu, špatně stanoveným cílům vzdělávání, málo času na trénink a tím pádem k nedostatečnému ukotvení získaných znalostí. Pokud se nám všechny bariéry podaří odstranit, pak může dojít k efektivnímu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti.

3.3.4 KRITÉRIA VYHODNOCOVÁNÍ

K dosažení co největší objektivity při vyhodnocování je potřeba zvolit vyšší počet kritérií, které při vyhodnocování sledujeme.

„Obecně je možno kritéria vyhodnocování rozdělit do dvou základních skupin:

- 1. **Vnitřní kritéria** souvisejí s obsahem vzdělávacího programu. Může to být například reakce účastníků, tj. jejich vlastní hodnocení průběhu školení. Toto kritérium však nemusí být nejvhodnějším, neboť nepostihuje kvalitu dovedností a změny v pracovním chování.*
- 2. **Vnější kritéria** se vztahují ke konečnému cíli celého vzdělávacího procesu. Patří k nim například hodnota výkonu, změna objemu prodeje, změna v nákladech. Měří tedy některé aspekty výkonu. Vnější kritéria přinášejí dva druhy problémů. Obtížně se měří ve stejných kvantifikovatelných jednotkách jako náklady a těžko se zjišťuje, zda změny výkonu podniku byly způsobeny právě vzděláváním.“³⁹*

³⁹ VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 128 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

4 PROFIL SPOLEČNOSTI T – MOBILE

V této kapitole se blíže seznámíme se společností T – Mobile, její vznikem, historií a současném působení v České Republice. Přiblížíme si koncepci rozvoje obchodníků a seznámíme se blíže s jednotlivými detaily, které jsou ze strany společnosti nastavovány a kladeny na jednotlivé obchodníky.

4.1 HISTORIE ZNAČKY A ZÁKLADNÍ FAKTA

V roce 1989 došlo k reformě německé pošty a tím započaly základy historie celé značky T – Mobile. Německá pošta se tehdy rozdělila na tři části a to na poštu (Deutsche Bundespost), finanční instituci (Deutsche Postbank) a telekomunikační část (Deutsche Bundespost Telekom). Telekomunikační část se v roce 1996 zprivatizovala a přejmenovala na Deutsche Telekom. Německá vláda dodnes drží 15% akcií. V tom samém roce byla spuštěna první analogová síť s názvem DeTeMobil, která se později změnila na T – Mobil. Deutsche Telekom je v současné době řazen mezi největší operátory na světě. „*Deutsche Telekom působí přibližně v 50 zemích světa a má více než 251 000 zaměstnanců na celém světě.*“⁴⁰ T – Mobil působí v mnoha zemích po celém světě, zejména v Evropě, severní i jižní částí Ameriky a téměř v celé Asii. Mobilní služby tohoto poskytovatele celosvětově využívá přes 131 milionu klientů. Služby, které skupina nabízí, jsou pevné sítě a internet, od kterého se v současné době spíše upouští a je nahrazován modernějšími bezdrátovými technologiemi. Dále nabízí mobilní hlasové a datové služby, mobilní televizi a ICT řešení.

4.2 SPOLEČNOST T – MOBILE V ČESKÉ REPUBLICCE

V České republice nejprve telekomunikační služby poskytovala společnost Radiomobil (společná firma Českých radiokomunikací a Deutsche Telekom). Nejprve

⁴⁰ *O společnosti, T - Mobile* [online]. [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/mezinarodni-zazemi>

se společnost jmenovala Paegas a síť fungovala na digitálním standardu GSM. Název Paegas byl společností RadioMobil, a.s. používán až do roku 2002, kdy konsorcium CMobil B.V. (majoritu v tomto konsorciu drží Deutsche Telekom) koupilo od Českých radiokomunikací část akcií a navýšilo svůj podíl ve společnosti nyní na celkových 60,77 %, České radiokomunikace se staly minoritním akcionářem. Společnost se přejmenovala na nynější název T-Mobile Czech Republic, a.s. až o rok později. Poslední vlastnická změna se stala v roce 2014, kdy Deutsche Telekom odkoupil zbytek podílů a stal se 100% vlastníkem TMCZ. V posledních dvou letech došlo ve společnosti T – Mobile ke dvěma větším změnám. Tou první byla fúze se sesterskou společností T-Systems Czech Republic a.s., kde docházelo k novému personálnímu a procesnímu nastavení. Dalším spojením bylo zakoupení mateřskou společností Deutsche Telekom AG společnost GTS Czech, s.r.o. Při spojování všech tří společností proběhla řada transformačních aktivit. Díky tomu společnost dnes dokáže poskytovat širší portfolio služeb v oblasti ICT řešení. Při těchto změnách zároveň docházelo ke spuštění nového systému na řízení vztahu se zákazníky a to vyžadovalo nejen po stránce technologické velké úsilí, ale také po stránce personální. Bylo potřeba naučit celou společnost a její jednotlivá oddělení systém používat. Ke konci roku 2014 společnost registrovala přes 6 miliónů aktivních SIM karet.

4.3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI T - MOBILE

Vzdělávání hraje pro společnost a její neustálý vývoj dopředu velkou a důležitou roli. Jak bylo zmíněno v teoretické části této bakalářské práce, mít vzdělané zaměstnance a umět reagovat a jejich vzdělávacích potřeby, je pro společnost obrovskou konkurenční výhodou. Zejména v oblasti obchodu a stykem se zákazníky. Společnost má pro každé oddělení svůj systematický koncept vzdělávání zaměstnanců na jednotlivých pozicích. Mimo dlouhodobých aktivit řeší také změny, které přichází a musí na ně umět reagovat. Proto má společnost oddělení Tréninkového centra, které má 40 zaměstnanců. Ti jsou složeni z vedoucích pracovníků, trenérů a týmu podpory. Vedoucí pracovníci mají za úkol přijímat zakázky od interních zákazníků, plánovat a

rozvrhovat lidské zdroje a zajišťovat rozvoj trenérů samotných. Trenér má za úkol plánovat, vyvíjet a realizovat zakázky od interního zákazníka, ale zároveň své oddělení i rozvíjet. Oddělení podpory má na starost administrativu a celkové zajištění bezproblémového chodu celého oddělení tréninkového centra. Tréninkové centrum je rozděleno celkem na tři týmy a jednotlivé týmy mají na starost různá oddělení. Jeden tým se stará o přímý styk se zákazníkem, jedná se o obchodníky na prodejnách, firemní obchodníky a obchodníky pro klíčové zákazníky. Druhý tým má na starost oddělení telefonních operátorů, opět rozdělené na obchodníky pro rezidentní zákazníky, firemní obchodníky a obchodníky pro klíčové zákazníky. Třetí tým má na starost projekty, které přicházejí jako zakázka od interních zákazníků a jsou časově omezené nebo jednorázové. Například jak bylo zmíněno v kapitole výše, zde tréninkové centrum stálo před velkým projektem, který přišel na základě transformace společnosti. Zakázka pro tréninkové centrum znamenala proškolení bezmála 3000 lidí v časovém období půl roku. Vyžadovalo to zejména posílení lidských zdrojů a tak byli najati specialisti, kteří pomáhali školit a tým se rozrostl o dalších 25 lidí. Akce byla jednorázová a tak po skončení projektu došlo opět k jejich navrácení na původní pracovní pozice.

4.3.1 KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ OBCHODNÍKU VE SPOLEČNOSTI T - MOBILE

Tato kapitola se bude věnovat samotné koncepci vzdělávání na značkových a partnerských prodejnách, které je autorka sama autorem. K realizaci této koncepce došlo na základě spolupráce s jednotlivými odděleními. Nejprve proběhla analýza pracovních míst a současného stavu, poté byly zohledněny potřeby interního zákazníka, změny na telekomunikačním trhu a potřeby prodejců. Vzdělávání ve společnosti T – Mobile je rozděleno na povinný rozvoj a průběžný. Celou koncepci vzdělávání s jednotlivými cíli formami můžeme pozorovat v následující tabulce. Koncepce je rozdělena do tří kategorií: úvodní rozvoj nováčka (obchodníka) do 6. měsíců od nástupu do společnosti, další kategorie je průběžný rozvoj obchodníka, který následuje po vyhodnocení půlročního působení obchodníka ve společnosti a poslední kategorií je manažerský rozvoj. Tato bakalářská práce se věnuje roli trenéra při výcviku obchodníků

a tak si v tabulce popíšeme jen povinný úvodní rozvoj a navazující průběžný rozvoj obchodníka. Oběma způsoby povinného a průběžného rozvoje se detailněji zabývají následující kapitoly.

4.3.2 POVINNÝ ROZVOJ PRO OBCHODNÍKY

Povinný rozvoj pro obchodníky je stanoven korporátně a je pro všechny nově přijaté obchodníky stejné. Po přijetí obchodník nastoupí na Orientační dny, kterého se účastní úplně všichni zaměstnanci, co do společnosti nastoupí bez ohledu na pracovní pozici. Orientační dny slouží k představení společnosti a její historie, sdělení vizí a strategie, dále je prezentována firemní kultura, zaměření na trhu a v neposlední řadě základní pravidla a benefity pro zaměstnance. Po těchto orientačních dnech nastoupí obchodník na prodejnu, kde má za úkol jeho nadřízený jej seznámit s chodem prodejny, ostatními kolegy a očekáváním. Obchodník tráví na prodejně 2 – 3 dny, kde mu jsou zajištěny přístupy do počítače, aby mohl projít povinným samostudiem. Samostudium vychází ze samotné koncepce, která vznikla pro prodejny. Obchodník má za úkol projít základní nabídku společnosti, zorientovat se na firemním intranetu, kde nalezne veškeré postupy, procesy a návody a vypracovat úkol před zahájením samotného školení.

Úvodní školení pro obchodníky má délku 7 pracovních dní. Cílem tohoto školení je, aby byl obchodník schopen pracovat v základních systémech společnosti, ovládal základní procesy, znal služby, které společnost nabízí a orientoval se v procesech. Součástí úvodního školení je praktický nácvik v systémech a trénink probíhá v počítačových místnostech. Další součástí úvodního školení je i trénink měkkých dovedností a učení se techniky obchodování. Technika obchodování je probírána jen velmi okrajově, zejména se jedná o oblasti umět zákazníka správně přivítat, zjistit jeho potřeby, umět nabídnout řešení na míru a umět dokončit prodej. Po zkušební době, kdy dojde k celkovému pochopení fungování systémů a společnosti, je obchodník nominován na školení na obchodní dovednosti. Na tomto školení jsou probírány jednotlivé techniky více do hloubky. Úvodní školení je zakončeno testem, který obsahuje 40 otázek a měl by být splněn minimálně na 75%. Po skončení školení trenér zasílá každému nadřízenému pracovníkovi zpětnou vazbu na chování účastníka

v průběhu celého týdne a zároveň výsledek testu. Výsledky testu slouží pro manažery jako velmi užitečný nástroj. Od doby, co byl test zaveden, se zrychlil proces učení nových obchodníků, protože manažer se orientuje na posílení znalostí, které daný obchodník potřebuje a neposkytuje informace obecné. Obchodník je testován opět po měsíci, jestli se základní znalosti doučil. V průběhu zkušební doby dostává obchodník systematicky další „mini školení“ od svého nadřízeného a informace jsou mu prohlubovány. Na konci zkušební doby musí obchodník splnit základní checklist, který ukáže, na co se ještě musíme u nového obchodníka zaměřit. Na konci zkušební doby je zároveň obchodník svým nadřízeným nominován na školení Komunikace a prodej, kde se seznámí s dalšími technikami prodeje, typologií zákazníků, argumentací a vyjednáváním a dalšími. Toto školení je opět pro všechny obchodníky povinné a je třeba jej absolvovat do 6 měsíců od nástupu do společnosti. Po skončení tohoto školení je opět na obchodníka posílána zpětná vazba, vycházející z modelových situací a jedná se o slabé a silné stránky v oblasti prodejních dovedností. Na plán rozvoje je možné nahlédnout v tabulce číslo 1.

Tabulka 1: Povinný rozvoj

Obchodník do 6 ti měsíců od nástupu	Úvodní školení	Výstupní test	Checklist na prodejně	Proces adaptace - plán	Vyhodnocení zkušební doby	Komunikace a prodej	Vyhodnocení 6 ti měsíční doby
Cíl	Účastník zná procesy, služby a nabízené portfolio společnosti.	Účastník splní test znalostí minimálně na 75%.	Účastník prokázal aplikování získaných znalostí do praxe.	Účastník ovládá složitější procesy dle adaptačního plánu.	Účastník zhodnotí své působení ve společnosti a společně s vedoucím naplánuje svůj rozvoj na následující 3 měsíce.	Účastník ovládá prodejní dovednosti na vyšší úrovni. Umí správně zjišťovat potřeby zákazníka, vést jednání a argumentovat.	Účastník zhodnotí své působení ve společnosti a společně s vedoucím naplánuje svůj dlouhodobý rozvoj.
Metodika	Prezenční forma, kombinace soft skills a hard skills, práce na počítači	Písemný test. Počet otázek 40. Forma otázek – otevřené.	Nadřízený prakticky vyzkouší účastníka ze základních dovedností získaných na školení, zejména na počítači.	E – learning, samostudium, instruování na prodejně trenérem, vedoucím nebo služebně starším kolegou.	Schůzka – přítomen obchodník, vedoucí. Vyplní formulář Vyhodnocení zkušební doby.		Schůzka – přítomen obchodník, vedoucí. Vyplní formulář Rozvojový závazek, který pravidelně jednou měsíčně vyhodnocují.

Zdroj: Autor

4.3.3 PRŮBĚŽNÝ ROZVOJ PRO OBCHODNÍKY

Průběžný rozvoj probíhá již v rámci zkušební doby a to zejména z pozice manažera, který jej zajišťuje dle přesně stanovených aktivit. Patří mezi ně ranní schůzky – probíhají každý den ráno před nástupem na pracovní místo. Další jsou individuální schůzky, kde jsou probírány týdenní výsledky a jednotlivé posuny. Schůzka je hodně zaměřena na číselné výsledky. Poslední fází je rozvojová schůzka a zde manažer řeší se svým člověkem dovednosti a kompetence a rozvoj měkkých dovedností. Na základě dodržování těchto pravidelných schůzek manažer může vycítit možnost obchodníka nominovat na další školení realizované tréninkovým centrem. Tréninkové centrum zajišťuje jak skupinový rozvoj formou školení, tak individuální rozvoj formou odborných konzultací a koučinku.

Individuální rozvoj si zaměstnanec může vybrat, na intranetových stránkách společnosti, kde nalezne přehled jednotlivých koučů a může si jej sám vybrat a kontaktovat. Celé to musí mít schválené od svého nadřízeného a musí si jasně formulovat, na co se chce pomocí koučinku orientovat. Odborné konzultace probíhají na individuální vyžádání obchodníka a nepodléhají žádnému schvalovacímu procesu. Mohou probíhat jak osobně tak individuálně.

Skupinový rozvoj probíhá jak formou školení, tak i možností skupinového koučinku, či sociomapování týmů. Školení, ze kterých mohou obchodníci a jejich nadřízení vybírat jsou vždy na základě aktuálních potřeb oddělení a jsou stanovována na začátku roku na velké schůzce s ředitelem obchodního oddělení. V současné době mezi nepovinná školení vyplývají jak z potřeb trhu, tak z potřeb interního zákazníka. Patří mezi ně trénink na mobilní aplikace, součástí tréninku jsou obchodní dovednosti a jejich využití směrem k mobilním aplikacím. Trénink je koncipován tak, že už se jedná o zkušené obchodníky, kteří umí ovládat techniku a tak není třeba zabíhat do technických detailů. Řeší techniku vedení hovoru a nasměrování zákazníka ke koupi. Dalším z nepovinných školení je Budování vztahu se zákazníkem, kde se orientujeme na to jak správně se zákazníky komunikovat a vzdělávat je v oblasti mobilních technologií. Dále probíhají nejrůznější workshopy na osvojení si nových dovedností na základě vývoje technologií. Tyto workshopy jsou zpravidla jednorázové a dochází

k proškolení malé skupiny lidí, která pak získané informace přenese na konkrétní tým. Tabulka číslo 2. navazuje na tabulku povinného rozvoje a popisuje rozvoj zaměstnance od 6-ti měsíců dále.

Tabulka 2: Průběžný rozvoj

Od 6 ti měsíců	Budování vztahu se zákazníkem	Prodejní školení	Komunikace a prodej 2	Tématické školení	Legrace a inspirace pomocí aplikace	Rozvojový program na prodejně	SWAT
Cíl	Účastník umí navázat vztah se zákazníkem a dále jej rozvíjet. Zná typologii zákazníků.	Účastník si osvěžil vyjednávací a argumentační techniky.	Pro obchodníky více jak 3 roky na pozici. Slouží jako prevence ukončení práce na pozici. Osvěžení, energie, nová motivace.	Není v současné chvíli definováno. Slouží jako volná kapacita na jednorázová školení na změny.	Účastníci si osvojí technické dovednosti.	Účastníci znají, co vše ovlivňuje jejich plnění cílů, prodeje, vztahy se zákazníkem a fungování prodejny.	Zvýšení výkonnosti celé prodejny na základě předání zkušeností formou best practices.
Metodika	Prezenční trénink, modelové situace.	Prezenční trénink, modelové situace.	Prezenční trénink, skupinový koučink, modelové situace.	Prezenční trénink, modelové situace.	Prezenční trénink, modelové situace.	Týdenní týmová práce na prodejně za pomoci kouče.	Týdenní týmová práce na prodejně za pomoci týmu složeného z nejlepších prodejců v České republice.

Zdroj: Autor

PRAKTICKÁ ČÁST

5 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

Teoretická část této bakalářské práce se zabývala teorií znalostí, procesu učení, samotného tréninku a jeho vyhodnocením. Na základě teorie byl vyvinut ve společnosti T – Mobile nový koncept vzdělávání obchodníků od úvodního rozvoje, přes adaptační proces až k dlouhodobému rozvoji. Empirické šetření se bude zabývat pohledem obchodníků na úvodní a průběžný rozvoj. Na základě výsledků z empirického šetření budou následně vyhodnoceny jejich odpovědi a budou navrženy kroky ke zlepšení a zefektivnění celého vzdělávacího systému ve společnosti T – Mobile.

5.1 METODA VÝZKUMU

V praktické části bakalářské práce byla využita výzkumná metoda empirického šetření formou dotazníku. Dotazník byl zaměřen na všechny obchodníky na značkových a partnerských prodejnách a jejich nadřízené po celé České republice. Dotazník, který byl použit, je přiložen v příloze. Skládá se z několika částí, kde v úvodu jsou poskládané obecné otázky, které zajišťují složení vzorku – pohlaví, zařazení (značková, partnerská prodejna), aktuální pracovní pozice, délka zaměstnání ve společnosti, věk a nejvyšší dosažené vzdělání. Další části dotazníku jsou směřované na informovanost ohledně jednotlivých školení, přehledu školení a spokojenost s povinným a nepovinným rozvojem. Celkem dotazník obsahuje 34 otázek. Otázky jsou jak otevřené tak uzavřené. V dotazníku byly použity otázky škálové, kde hodnotící škála byla stanovena na lichou variantu s možnostmi – souhlasím, spíše souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím a nesouhlasím. Další možností výběru odpovědi byl výčet již definovaných odpovědí a účastník průzkumu měl na výběr z několika variant odpovědí.

Distribuce a vyplňování dotazníku probíhala elektronickou formou, kdy byli přímo osloveni všichni zaměstnanci na prodejnách. Dotazník byl rozeslán na všechny vedoucí prodejen a obchodníky jak na značkových prodejnách tak partnerských.

5.2 CÍL VÝZKUMU A STANOVENÍ HYPOTÉZ

Cílem empirického šetření bylo především zjistit, jak obchodníci vnímají v rámci nové koncepce povinný a nepovinný rozvoj společnosti. Respondentům byly kladeny otázky z oblasti povinného rozvoje, aby bylo zjištěno, v kolika % se noví obchodníci účastní povinného rozvoje a jak jej hodnotí z pohledu přínosu pro praxi a následnou práci na prodejně. Další sada otázek byla směřována na nepovinný navazující rozvoj a to zejména jak je s obchodníky pracováno před a po absolvování jednotlivých tréninků. V neposlední řadě byly otázky směřovány na znalost dalších možností rozvoje. S ohledem na cíl práce byly stanoveny následující hypotézy:

1. Obchodníci označují svůj povinný rozvoj jako klíčový pro svou následnou praxi.
2. Vedoucí prodejny se svými podřízenými nastavují očekávání před školením.
3. Vedoucí prodejny se svými podřízenými vyhodnocují očekávání po školení.
4. Obchodníci znají možnosti dalšího nepovinného rozvoje.

5.3 VÝSLEDKY DOTAZNÍKU

Empirického šetření formou dotazníku se zúčastnilo 115 prodejců a manažerů z celkového počtu 400. To je 29% úspěšnost vyplnění. Otázky jsou číslovány postupně, jak tomu bylo v dotazníku.

5.3.1 VÝSLEDKY OBECNÝCH OTÁZEK

Průzkumu se zúčastnilo 115 obchodníků a vedoucích prodejen společnosti T – Mobile. Obecné otázky poukazují na skladbu vzorku respondentů na prodejnách.

1. Jsem? (žena, muž)

První otázkou bylo zjišťováno pohlaví vzorku. Na prodejnách se z celkového počtu účastnilo 53% mužů a 47% žen. Výsledky jsou tedy genderově vyvážené, což je pro společnost dobré zjištění, protože se snaží mít genderově vyvážené týmy a výsledek z první otázky potvrzuje, že se tato skutečnost společnosti daří.

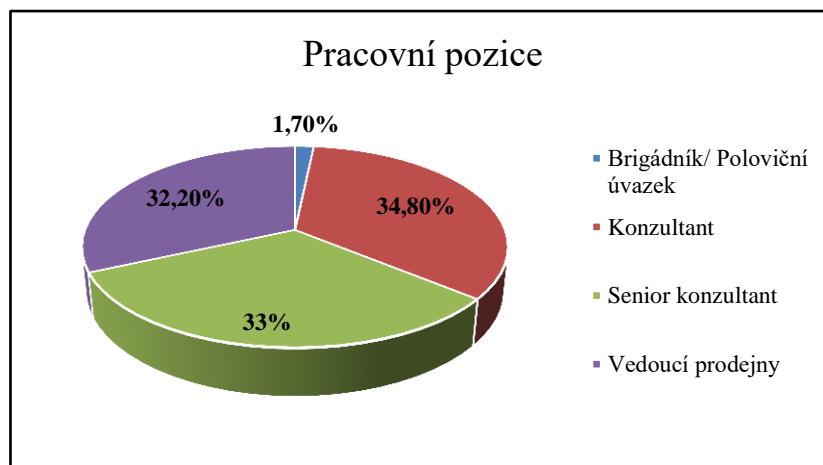
2. Pracuji na?

Další otázka byla cílena na typ prodejny, partnerské či značkové, aby bylo zjištěno, kdo se průzkumu účastnil. Na značkových prodejnách pracují kmenoví zaměstnanci společnosti a na partnerských prodejnách pracují zaměstnanci partnerů, kteří mají jiný systém hodnocení, ale přístup ke vzdělávání mají obě skupiny ze strany společnosti T – Mobile stejný. Výsledek i v této otázce byl téměř vyvážený a to: 48,7% obchodníci ze značkových prodejen a 51,3% z partnerských prodejen. V České republice je nyní 112 partnerských prodejen a 55 značkových.

3. Aktuální pracovní pozice?

V následující otázce došlo ke zjištění pracovní pozice, neboť byl průzkum prováděn jak na úrovni manažerů tak obchodníků. Z grafu lze vyzorovat rovnoměrně rozvržený poměr účastníků průzkumu na vedoucích, seniorních a juniorních pozicích (viz. Graf číslo 1). Na otázky odpovídalo téměř 35% konzultantů (obchodníků), kteří pracují na prodejně a nemají další zodpovědnost. Dalších 33% senior konzultantů, kteří jsou zpravidla zástupci vedoucího prodejny a 32% vedoucích prodejen, se zapojilo do průzkumu.

Graf 1: Pracovní pozice



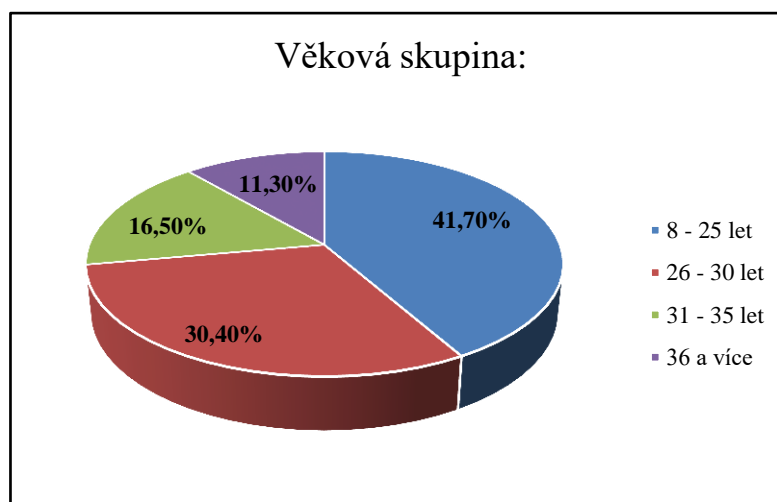
Zdroj: Autor (vlastní šetření)

4. Patřím do věkové skupiny?

Na grafu níže (Graf číslo 2) lze pozorovat věkové zastoupení respondentů. Největší zastoupení je v kategorii dvou skupin do 30 let. Ve věku 18 – 21 let odpovědělo 41,7% respondentů a ve věku 26 – 30 let odpovědělo 30,4% respondentů. Nejmenší věkovou

skupinou na prodejně je věk nad 36 let, zde tvoří skupina jen 11,3% a ve skupině 31 – 35 let se nachází 16,5% respondentů. Obecně lze shrnout, že do 30 let je na prodejnách nad 70% lidí a lidí ve věku nad 30 let je pouze 30%. Také to svědčí o zaměření mladých lidí do odvětví telekomunikací jako vhodného zaměstnání při startu kariéry. Pozice obchodníka na prodejně je pro mladé lidi atraktivní z pohledu možností plánování směn a spojení práce se studií na vysoké škole.

Graf 2:Věková skupina

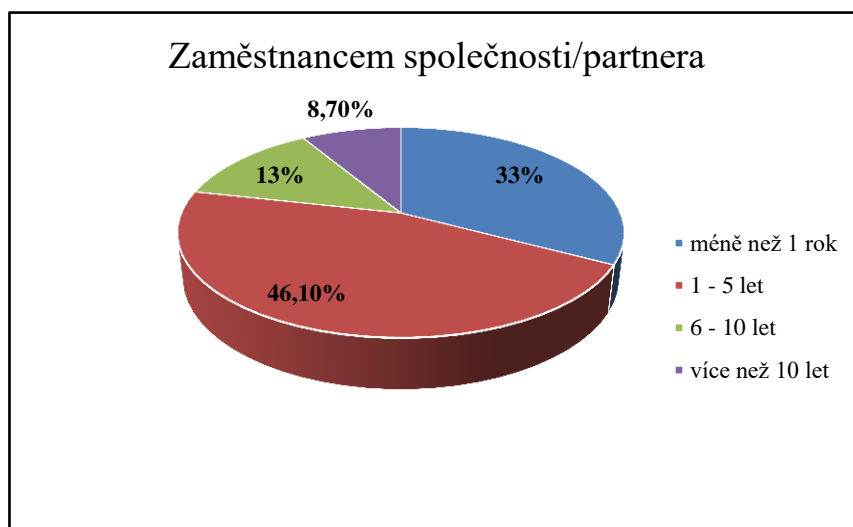


Zdroj: Autor (vlastní šetření)

5. Zaměstnancem společnosti/partnera jsem?

Další otázka byla cílena na dobu působení ve společnosti. Tato otázka byla do průzkumu zahrnuta z důvodu vysoké fluktuace, se kterou se společnost na obchodnických pozicích potýká. Výsledky ukazují, že početnou skupinu téměř 80% z celkového výsledku tvoří lidé, kteří ve společnosti pracují do 5 let. U doby nad 5 let je skupina 20% zaměstnanců (viz Graf č. 3).

Graf 3: Zaměstnancem společnosti/partnera

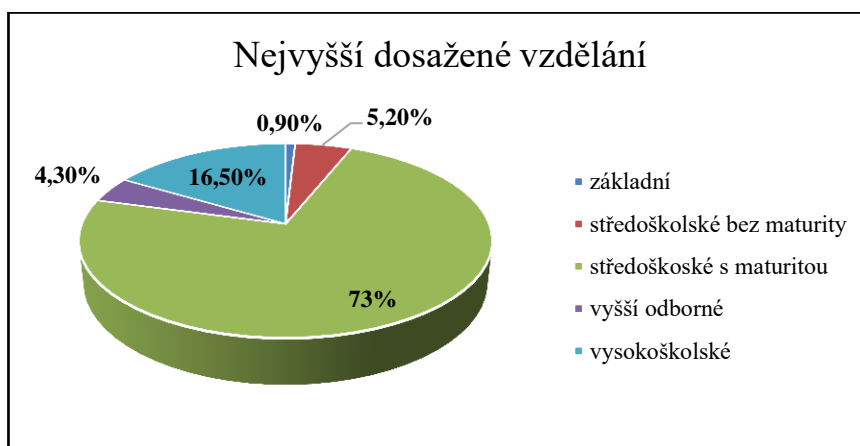


Zdroj: Autor (vlastní šetření)

6. Mé nejvyšší dosažené vzdělání je?

Další sadou otázek bylo dosažené vzdělání zúčastněných zaměstnanců. Na Grafu číslo 4 lze vypozorovat, že největší skupinou respondentů zastupuje středoškolské vzdělání s maturitou. Je to pochopitelné, protože jedním z požadavků na pozici je středoškolské vzdělání. Další významnou skupinu ve skupině vzdělání zastupují vysokoškoláci. Pracovní pozice obchodníka je ideální pro studenty vysokých škol z pohledu kombinace pracovních směn a jejich školní docházky a také pro možnost získání poměrně zajímavých finančních prostředků a v neposlední řadě si zažijí praxi pracovního prostředí, která je v dnešní době velmi důležitá. Po absolvování vysoké školy někteří postupují na pozici vedoucího prodejny nebo postupují na jinou pracovní pozici v rámci svého absolvovaného studia.

Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Autor (vlastní šetření)

5.3.2 VÝSLEDKY Z OBLASTI POVINNÉHO ROZVOJE

V otázkách k tématu povinného rozvoje je poukázáno na znalost koncepce a také posouzení jednotlivých částí povinného rozvoje z pohledu přínosu pro praxi.

7. Zním koncepci úvodního rozvoje ve společnosti T – Mobile:

Tabulka 3: Znalost koncepce povinného rozvoje

Odpověď	Počet respondentů	Odpověď v procentech
Souhlasím	66	57,4%
Spíše souhlasím	41	35,7%
Nevím	8	6,9%
Spíše nesouhlasím	0	0%
Nesouhlasím	0	0%

Zdroj: Autor (vlastní šetření)

Uspokojivé pro společnost je, že více jak 90% respondentů odpovídalo na tuto otázku kladně. Ve společnosti tedy funguje komunikace a předávání informací ohledně

povinného rozvoje. Po otázce, zda obchodníci znají koncepci, následovala otázka na to, kolik se reálně nových zaměstnanců povinného rozvoje účastní.

8. Prošel jsem úvodním školením?

U této otázky se vyslovilo téměř 30% respondentů, že se jako noví zaměstnanci úvodního školení neúčastnilo. To může být způsobeno nástupem v polovině měsíce a tím pádem neúčasti na úvodním školení. Školení nezúčastněným obchodníkům je dodáno částečně elektronickou formou a částečně nadřizovým na prodejně. To vzhledem k aktuální fluktuaci na této pozici není uspokojivé, protože z vlastní zkušenosti mohou potvrdit, že až 50% obchodníků na prodejně skončí do jednoho roku od nástupu na pozici. Pro odpověď ano volilo 73% a pro odpověď ne 27% respondentů.

9. Tempo výuky na úvodním školení pro mne bylo přiměřené?

Tabulka 4: Optimální tempo výuky

Odpověď	Počet respondentů	Odpověď v procentech
Souhlasím	56	48,7%
Spíše souhlasím	24	20,9%
Nevím	16	13,9%
Spíše nesouhlasím	12	10,4%
Nesouhlasím	7	6,1%

Zdroj: Autor (vlastní šetření)

Valná většina hodnotila tempo výuky na školení pro nové obchodníky jako dostačující a to téměř 70% obchodníků, velmi malé procento respondentů nesouhlasilo s odpovědí a to pouhých 6,1% respondentů hodnotilo tempo negativně (viz. Tabulka 2).

10. Množství informací na úvodním školení bylo pro mou práci na prodejně dostačující.

Respondenti hodnotili množství informací v 59% jako dostačující. Přes 25% respondentů zhodnotilo množství informací jako nedostatečné.

Tabulka 5: Množství informací

Odpověď	Počet respondentů	Odpověď v procentech
Souhlasím	31	26,9%
Spíše souhlasím	37	32,2%
Nevím	18	15,7%
Spíše nesouhlasím	20	17,4%
Nesouhlasím	9	7,8%

Zdroj: Autor (vlastní šetření)

11. Během úvodního školení jsem dostal takové informace, které jsem mohl využít v praxi na prodejně.

Ač v předchozí otázce hodnotilo přes 25% respondentů množství informací, jako nedostačující v části průzkumu u otázky využitelnost informací v praxi negativně hodnotilo už jen 18,2%, což je uspokojivý výsledek. Přes 67% účastníků hodnotilo informace jako relevantní pro praxi. Podrobněji viz. Tabulka 4.

Tabulka 6: Využitelnost informací v praxi

Odpověď	Počet respondentů	Odpověď v procentech
Souhlasím	37	32,2%
Spíše souhlasím	41	35,7%
Nevím	16	13,9%
Spíše nesouhlasím	15	13,0%
Nesouhlasím	6	5,2%

Zdroj: Autor (vlastní šetření)

12. Co mi v úvodním školení chybělo?

U otázky, co účastníkům školení chybělo, se nejvíce objevovaly odpovědi, aby bylo do školení zařazeno více praktického zkoušení a modelových situací. Tuto možnost zvolila téměř polovina respondentů. Významnou část také zastupuje položka ostatní, kterou hodnotilo 21% respondentů. Bohužel tato otázka nebyla blíže specifikována a tak nejsou známy odpovědi, které by blíže specifikovaly, co na školení účastníkům chybí.

Tato otázka vyžaduje další prošetření, aby byly potřeby účastníků naplněny. Více teorie volilo jen 9,5% respondentů a informace ohledně chodu prodejny a náplně práce by uvítalo 15,7% obchodníků.

Tabulka 7: Přehled témat, která nejsou obsahem

Odpověď	Počet respondentů	Odpověď v procentech
Informace o společnosti (cíle, vize, strategie)	11	9,5%
Více praktického zkoušení a modelových situací	51	44,3%
Více teoretických znalostí	11	9,5%
Chod prodejny a náplň práce obchodníka	18	15,7%
Ostatní	24	21,0%

Zdroj: Autor (vlastní šetření)

13. Délka školení mi přišla optimální vzhledem k informacím, které jsem na úvodním školení dostal.

U této otázky hodnotila větší část respondentů délku školení versus získané informace kladně a to ve více než 65% odpovědí. Tento výsledek je velmi uspokojující, neboť došlo k přidání dvou školících dnů, díky novým systémům, které společnost využívá na řízení vztahu se zákazníky v rámci její transformace. Necelých 22% účastníků hodnotilo délku negativně, což je vzhledem k situaci uspokojivé.

Tabulka 8: Délka školení versus množství informací

Odpověď	Počet respondentů	Odpověď v procentech
Souhlasím	37	32,2%
Spíše souhlasím	38	33,0%
Nevím	15	13,0%
Spíše nesouhlasím	15	13,0%
Nesouhlasím	10	8,8%

Zdroj: Autor (vlastní šetření)

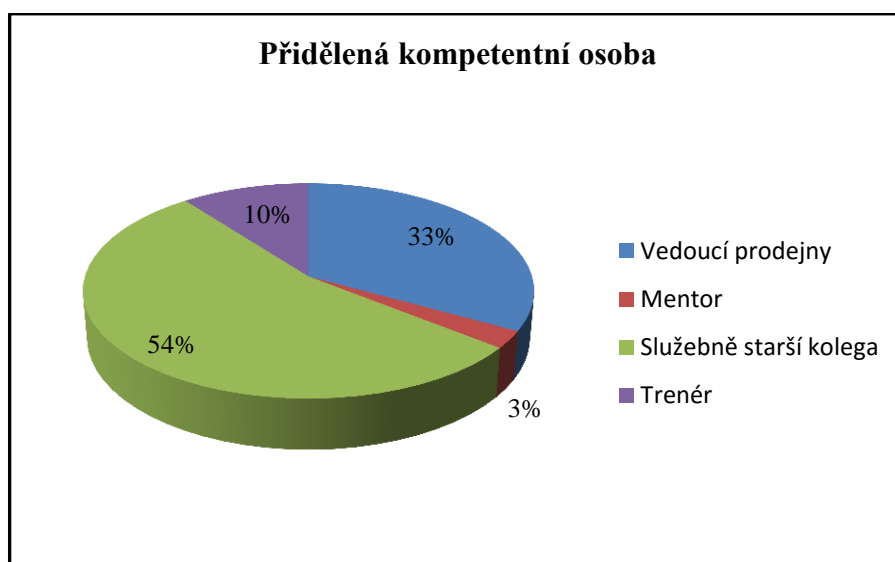
14. Po školení jsem absolvoval navazující výcvik v „Líhni“ (prodejna vedená trenérem pro praktické zkoušení jednotlivých obchodních případů).

Tato otázka byla zařazena pro ověření využívání speciální prodejny pro zaučování nových obchodníků. Tyto prodejny jsou dvě v celé České republice a vznikly v projektu řízeným talenty společnosti. V současné chvíli se od tohoto způsobu zaučování nových obchodníků upouští, protože je to pro společnost velmi nákladné. Projekt zároveň nedosahuje výsledků, které byly nastaveny a z odpovědí respondentů je více než zřejmé, že projekt pomalu upadá. Na začátku projektu touto prodejnou prošel každý zaměstnanec, přijatý na pozici obchodníka. Dnes již pouhých 22% obchodníků projde Líhni.

15. Kdo mi byl po úvodním školení (případně nástupu) na prodejně určen jako kompetentní osoba, která mi vše vysvětlila a já se na ní mohl kdykoliv obrátit?

Po úvodním zaškolení jsou nováčci směřováni na své budoucí pracoviště, kde by jim měla být přiřazena kompetentní osoba, která je seznámí nejen s prodejnou a jejími procesy a chodem, ale pomůže jim i s prodejním procesem u zákazníka.

Graf 5: Přidělená kompetentní osoba



Zdroj: Autor (vlastní šetření)

Z výsledků je jasně patrné, že se nováčkům věnují především služebně starší kolegové v 54% případů nebo jejich vedoucí a to v celé třetině případů. Není to překvapující, jelikož poměr nově přichozích obchodníků k počtu mentorů a trenérů všeobecně ukazuje na nemožnost věnování se všem účastníkům z kapacitních důvodů. Dalším důvodem zaškolení od vedoucího nebo služebně staršího kolegy je znalost dané prodejny. Určení, kdo se obchodníkům bude věnovat je čistě na rozhodnutí vedoucího prodejny. Většinou je to určeno velikostí prodejny, kdy u větších prodejen je k dispozici více kolegů na zaučení oproti malým prodejnám, kde si toto zajišťují přímo vedoucí.

16. Moje „kompetentní osoba“ mi pomáhala při zapracování se (byla mi k dispozici, seznámila mne s pravidly, ukázala mi prodej, atd.)

V tomto případě byli respondenti dotazováni na subjektivní pohled toho, jestli se jim přidělená osoba opravdu věnovala. Drtivá většina odpověděla, že se jim daná osoba věnovala. Z celkového počtu odpovědí bylo celých 92,2% kladných. Jen % respondentů odpovědělo, že jim nebylo pomáháno, jak je vidět v níže přiložené tabulce číslo 7.

Tabulka 9: Pomoc kompetentní osoby při zapracování

Odpověď	Počet respondentů	Odpověď v procentech
Souhlasím	83	72,2%
Spíše souhlasím	23	20,0%
Nevím	3	2,6%
Spíše nesouhlasím	5	4,3%
Nesouhlasím	1	0,9%

Zdroj: Autor (vlastní šetření)

17. Moje „kompetentní osoba“ má zkušenosti s předáváním informací a umí nováčky zaučit

Jednou z podmínek úspěšného zaškolení nových obchodníků je i validita a efektivnost předávaných informací. V této otázce respondenti hodnotili, zda mají kompetentní osoby zkušenosti s předáváním informací a umí tak nové obchodníky patřičně zaučit. Výsledky jsou opět velmi pozitivní, jelikož 91,3% respondentů odpovědělo kladně a je tedy znát, že kompetentní osoby jsou dobře vybírané z pohledu předávání informací.

Nicméně tato skutečnost nijak nepotvrzuje, zda vhodná forma předávaných informací pomáhá snižovat fluktuaci obchodníků v prvním roce od nástupu na pozici.

Tabulka 10: Zkušenost kompetentní osoby s předáváním informací

Odpověď	Počet respondentů	Odpověď v procentech
Souhlasím	76	66,1%
Spíše souhlasím	29	25,2%
Nevím	6	5,2%
Spíše nesouhlasím	1	0,9%
Nesouhlasím	3	2,6%

Zdroj: Autor (vlastní šetření)

18. Pokud bylo zjištěno na prodejně, že něco neumím z obsahu úvodního školení, informace mi byly vysvětleny

Jakékoliv nesrovnalosti nebo chybějící vědomosti či informace z úvodního školení jsou nováčkům na prodejnách doplňovány. Pozitivní trend odpovědí tak navazuje na předchozí otázku, kdy byla kladně vnímána role kompetentní osoby z pohledu z předávání informací. V otázce číslo 18 respondenti kladně hodnotili v necelých 95% případech. Ani ne 4% respondentů nesouhlasilo s tvrzením, že by jim byly informace na prodejně vysvětleny. K tomuto trendu velmi napomáhá checklist vytvořený na základě obsahu úvodního školení a tak jsou informace doplňovány systematicky, dle harmonogramu.

Tabulka 11: Doplnování chybějících informací na prodejně

Odpověď	Počet respondentů	Odpověď v procentech
Souhlasím	78	67,8%
Spíše souhlasím	31	26,9%
Nevím	2	1,8%
Spíše nesouhlasím	3	2,6%
Nesouhlasím	1	0,9%

Zdroj: Autor (vlastní šetření)

19. Vnímám roli mé „kompetentní osoby“ jako velmi důležitou při zácviku na prodejně

Vnímání role kompetentní osoby může být jednou z klíčových situací při zácviku nového obchodníka. Kompetentní osobou může být trenér, služebně starší kolega nebo vedoucí prodejny. Je důležité umět předávat znalosti a vcítit se do role nováčka, zde můžeme narážet na problematiku předávání tacitních znalostí. Důležitost tohoto faktu podtrhují výsledky otázky číslo 19, kde respondenti opět v naprosté většině potvrzují důležitost role kompetentní osoby při zácviku. Necelých 90% respondentů tuto roli vnímají jako důležitou. Jako nedůležitou ji naopak hodnotí pouze 2,6% dotazovaných a necelých 8% tuto skutečnost nedokáže posoudit, jak je vidět v tabulce.

Tabulka 12: Důležitost role kompetentní osoby při zácviku na prodejně

Odpověď	Počet respondentů	Odpověď v procentech
Souhlasím	85	73,9%
Spíše souhlasím	18	15,7%
Nevím	9	7,8%
Spíše nesouhlasím	3	2,6%
Nesouhlasím	0	0%

Zdroj: Autor (vlastní šetření)

20. Pokud nevnímám roli "kompetentní osoby" jako důležitou, uveďte prosím konkrétní důvod

Tato otázka byla záměrně pokládána jako otevřená, abychom od respondentů získali podstatné informace, které by mohly posloužit při možném nápravném opatření. Jelikož se ale v předchozí otázce naprostá většina respondentů vyjádřila pozitivně, tak v této otázce nebyl dostatek odpovědí pro to, abychom informace z ní mohli vyhodnotit jako podstatné, jelikož vzorek není dostatečně velký. Mezi opakující se odpovědi lze zařadit ty, kde se respondenti shodli na tom, že jim kompetentní osoba byla přidělena proti její vůli a na úkor vlastních cílů, takže ochota těchto osob někoho zaučit byla snížena.

21. Při nástupu na prodejnu se mnou moje „kompetentní osoba“ provedla kontrolní checklist základních znalostí

Pro správné nastavení zaškolení nového obchodníka na prodejnu je potřeba plnit checklist základních znalostí. Checklist je seznam s jednotlivými znalostmi, které nováček získal na úvodním školení. Pokud se tento seznam s nováčkem projde, tak dojde k vyřazení činností, kterým není třeba věnovat pozornost a nováček se může rozvíjet v tom, co neovládá. Dalo by se předpokládat, že taková činnost je vykonávána vždy. Výzkum nám potvrdil, že přes 92% respondentů tento checklist provedlo se svou kompetentní osobou. Pouze necelá 3% tuto činnost neprovádělo a přes 5% respondentů pak nevědělo. Výsledek je sice v drtivé většině pozitivní, nicméně tato činnost by měla být prováděna automaticky a měla by být zahrnuta jako nezbytnost.

Tabulka 13: Provedení checklistu základních znalostí

Odpověď	Počet respondentů	Odpověď v procentech
Souhlasím	91	79,1%
Spíše souhlasím	15	13,0%
Nevím	6	5,2%
Spíše nesouhlasím	1	0,9%
Nesouhlasím	2	1,8%

Zdroj: Autor (vlastní šetření)

22. S mou „kompetentní osobou“ jsme společně naplánovali proces mé adaptace na následující 3 měsíce

Naplánování procesu adaptace je důležité nejen pro společnost, která bude vědět, že je s nováčkem pracováno, ale především pro nováčka jako takového. Ten si může představit, co všechno ho čeká, jaké má cíle na konci tohoto období a jak se připravovat pro jejich splnění. Proces adaptace je plánován dle checklistu, který je s každým obchodníkem realizován po absolvovaném školení a může se individuálně lišit, dle potřeb jednotlivých obchodníků. Neinformovanost a nejistota v takovém případě působí negativně na nováčkovu psychiku, která může vést k jeho předčasnému ukončení pracovního poměru. U této otázky sice stále většina respondentů odpověděla kladně, ale poměr pozitivních a negativních odpovědí není tak jednoznačný. Necelých 65% tedy odpovědělo souhlasně a s 18,3% respondentů nebyl tento plán uskutečněn. Co se může

jevit jako zarážející, je výsledek 17,4% respondentů, kteří nevědí o tom, že by se s nimi tento proces uskutečnil. Tento proces by se měl absolvovat společně s checklistem a pokud se tak neděje, tak je jednou z možností implementace tohoto procesu přímo do zmíněného checklistu. Tím se předejde situacím, kdy nováček nebude vědět, co ho čeká v následujícím období.

Tabulka 14: Plánování procesu adaptace

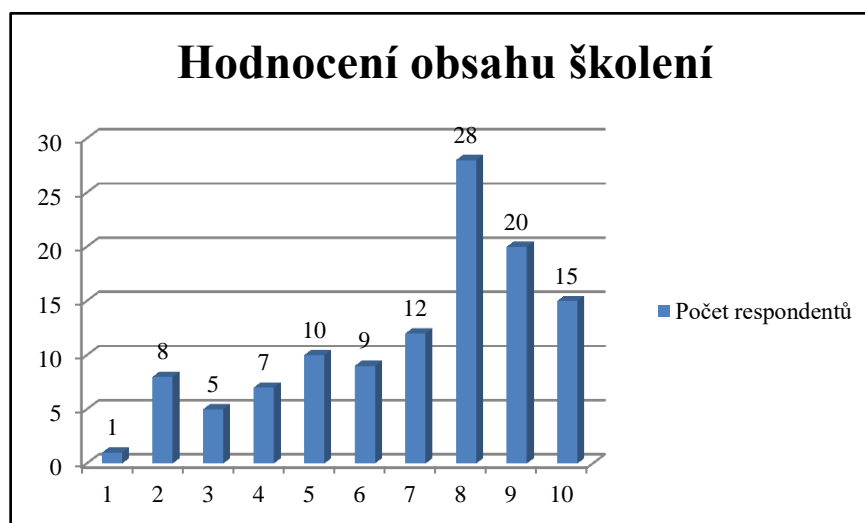
Odpověď	Počet respondentů	Odpověď v procentech
Souhlasím	49	42,6%
Spíše souhlasím	25	21,7%
Nevím	20	17,4%
Spíše nesouhlasím	4	3,5%
Nesouhlasím	17	14,8%

Zdroj: Autor (vlastní šetření)

23. Obsah úvodního školení hodnotím

V této otázce měli respondenti k dispozici škálu od jedné do deseti, na které mohli hodnotit, jaký pro ně byl obsah úvodního školení. Nejnižší hodnocení bylo 1 a nejvíce 10. Pokud rozdělíme škálu na dvě poloviny, kdy budeme hodnotit obsah školení jako nevyhovující do hodnoty 5 a od hodnoty 6 jako vyhovující, tak nám vyjde výsledek necelých 27% jako obsahově nevyhovující a 73% obsahově vyhovující. Z tohoto počtu pak připadá necelých 55% na ty, kteří hodnotili hodnotou 8 a více.

Graf 6: Hodnocení obsahu školení

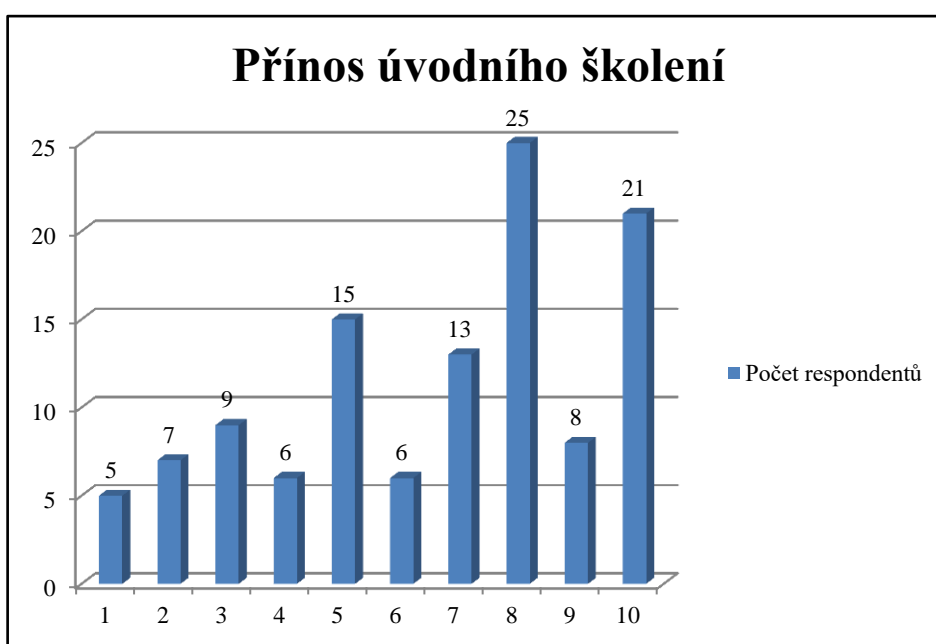


Zdroj: Autor (vlastní šetření)

24. Přínos úvodního školení hodnotím

Stejnou formou bylo u respondentů zjišťováno, jakým způsobem hodnotí přínos úvodního školení. V případě, že využijeme stejnou logiku jako u předchozí otázky, tak jako nepřínosné by se školení jevílo necelým 37% respondentům. Zhruba 63% pak hodnotilo školení jako přínosné. Pokud srovnáme výsledek s předchozí otázkou, kde téměř $\frac{3}{4}$ respondentů považují obsahově vyhovující, tak zde je výsledek z pohledu přínosu o 10% nižší.

Graf 7: Přínos úvodního školení



Zdroj: Autor (vlastní šetření)

5.3.3 VÝSLEDKY OTÁZEK PRŮBĚŽNÉHO ROZVOJE

Zde se otázky v průzkumu zaměřovaly na znalost navazujících školení společnosti a způsobu informovanosti o jednotlivých typech školení.

25. Znáš nabídku navazujících školení na úvodní rozvoj Tréninkového centra

Znalost jednotlivých navazujících školení je pro budoucí rozvoj obchodníků podstatný. Jedná se i o určitou formu motivace, která obchodníky žene dopředu, protože osobní rozvoj jim může pomoci v karierním růstu nebo získání znalostí pro to, jak být

lepším obchodníkem. Z tohoto pohledu se může zdát alarmující, že pouze necelých 62% respondentů o této možnosti ví. Daleko horší je skutečnost, že více než ¼ respondentů odpověděla, že o této možnosti vůbec neví. Dalších 12% pak nabídku nezná.

Tabulka 15: Znalost navazujících školení

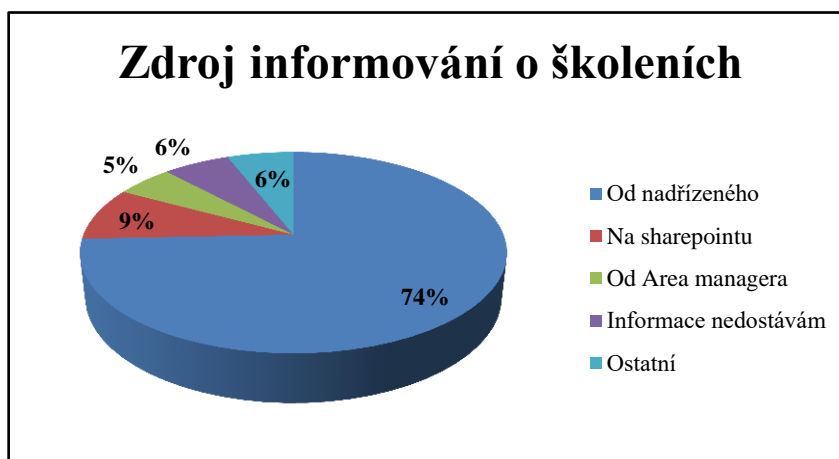
Odpověď	Počet respondentů	Odpověď v procentech
Souhlasím	40	34,8%
Spíše souhlasím	31	27,0%
Nevím	31	27,0%
Spíše nesouhlasím	9	7,8%
Nesouhlasím	4	4,4%

Zdroj: Autor (vlastní šetření)

26. Jakým způsobem se dozvídáte o jednotlivých školeních?

Z pohledu propagace tréninkového centra a jeho školících programů se k obchodníkům tyto informace dostávají z různých zdrojů. Z výzkumu jasně vyplynulo, že v téměř ¾ případů se tyto informace k obchodníkům dostávají od jejich přímých nadřízených. Na druhém místě byla volena možnost získávání informací ze Sharepointu. Sharepoint je bezpečným interním uložištěm, kam organizace mohou pro své zaměstnance ukládat veškeré potřebné dokumenty pro výkon na jejich pozicích. V případě tréninkového centra jsou zde poskytovány termíny pro jednotlivá školení nebo obsahy těchto školení. V dalších případech obchodníci získávají informace jiným způsobem nebo je nezískávají. Na posledním místě jim pak informace poskytují regionální manažeři, kteří jsou přímými nadřízenými vedoucích prodejen.

Graf 8: Zdroj informování o školeních

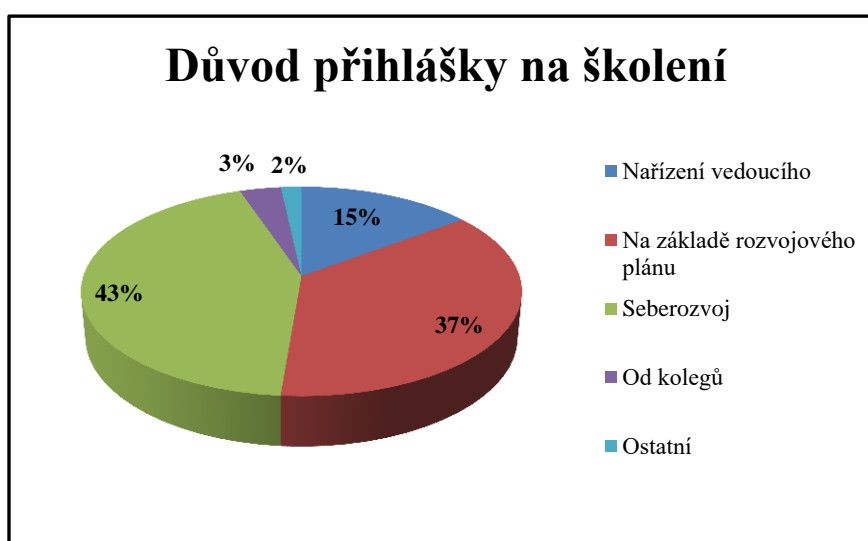


Zdroj: Autor (vlastní šetření)

27. Jaký je důvod, že se na školení přihlásíte?

V této otázce byla nejčastější odpovědí respondentů touha po jejich vlastním rozvoji a to v celých 43%. Druhou nejčastější odpovědí byla varianta rozvoje na základě rozvojového plánu, který byl nastaven s vedoucím prodejny a to v 37% případů. Dalo by se konstatovat, že ve většině případů jde o rozvoj dobrovolný. Naproti tomu celých 15% respondentů odpovědělo, že jejich rozvoj jim byl nařízený jejich vedoucím, aniž o to sami žádali.

Graf 9: Důvod přihlášky na školení



Zdroj: Autor (vlastní šetření)

28. Můj přímý nadřízený si se mnou nastavuje vzájemná očekávání před školením

V tomto případě se jedná o situaci, co má absolvované školení mít za přínos pro obchodníka, případně pro prodejnu. Při těchto očekáváních by se měli eliminovat veškeré nejasnosti a obě strany by měly vědět, s jakým cílem se na školení jde. Bohužel pouze 54% respondentů uvedlo, že jsou tato očekávání s nimi probírána. Znamená to tedy, že necelá polovina z nich jde na školení bez jasně stanoveného cíle a školení tak může ztrácet smysl, jelikož může mít obchodník úplně jiné očekávání a až na školení zjistí, že takové školení není pro něj vhodné.

29. Můj přímý nadřízený si se mnou po absolvovaném školení nastavuje prodejní cíle

Tato otázka přímo navazuje na předchozí, kde bylo z výsledků patrné, že očekávání jsou nastavována zhruba v polovině případů. Nicméně cíle po školení s obchodníkem nastavuje více jak $\frac{3}{4}$ vedoucích. V těchto případech může dojít ke vzájemnému nepochopení v případě, že před školením nedošlo ke zmíněnému nastavení vzájemného očekávání, co má školení přinést. Kolem 12% respondentů pak žádné cíle se svým vedoucím po školení vůbec nenastavuje. V tomto případě by se mohlo jednat o ty obchodníky, kteří dostanou absolvování příkazem od nadřízeného, kdy se pouze plní administrativní norma a ani jedna ze stran nemá očekávání žádné.

Tabulka 16: Nastavení cílů po školení

Odpověď	Počet respondentů	Odpověď v procentech
Souhlasím	54	47,0%
Spíše souhlasím	33	28,7%
Nevím	14	12,1%
Spíše nesouhlasím	10	8,7%
Nesouhlasím	4	3,5%

Zdroj: Autor (vlastní šetření)

30. Můj přímý nadřízený se mnou výše uvedené prodejní cíle pravidelně vyhodnocuje

Pokud jsou v rámci rozvoje stanovovány určité cíle, je nutnost tyto cíle pravidelně vyhodnocovat a popřípadě upravovat na základě aktuální situace, aby nedošlo k demotivaci pracovníků. V 80% bylo odpovědí respondentů, že k průběžnému vyhodnocení dochází, což se dá hodnotit jako příznivé.

Tabulka 17: Pravidelné vyhodnocení cílů

Odpověď	Počet respondentů	Odpověď v procentech
Souhlasím	65	56,5%
Spíše souhlasím	27	23,5%
Nevím	4	3,5%
Spíše nesouhlasím	10	8,7%
Nesouhlasím	9	7,8%

Zdroj: Autor (vlastní šetření)

31. Způsob, kterým je u nás řízen pracovní výkon mi umožňuje rozpoznat mé silné a slabé stránky

Pracovní výkon zaměstnanců je řízen několika aktivitami. Mezi nejčastěji využívanými jsou ranní porady, týdenní průběžné vyhodnocení cílů a měsíční nastavování a vyhodnocování cílů. Týdenní vyhodnocení jsou hodně orientovány na čísla, naopak tomu měsíční rozvojové schůzky jsou spíše o rozvoji dovedností daného obchodníka. Takové aktivity jsou pro obchodníky důležitou činností, která jim může pomoci odstranit jejich slabé stránky nebo podpořit ty silné. Přes 78% respondentů si výše uvedenou skutečnost uvědomuje a souhlasí s ní.

Tabulka 18: Řízení pracovního výkonu

Odpověď	Počet respondentů	Odpověď v procentech
Souhlasím	52	45,2%
Spíše souhlasím	38	33,1%
Nevím	12	10,4%
Spíše nesouhlasím	9	7,8%
Nesouhlasím	4	3,5%

Zdroj: Autor (vlastní šetření)

32. Můj přímý nadřízený mi poskytuje takovou zpětnou vazbu, která mi umožňuje zlepšovat můj pracovní výkon

Společnost T-Mobile klade velký důraz na využívání situačních stylů vedení lidí, prostřednictvím kterých je vhodně poskytována zpětná vazba jednotlivým obchodníkům. Z výsledků výzkumu je patrné, že více než ¾ respondentů tuto zpětnou vazbu získává. Díky tomuto faktu lze efektivně zlepšovat výkon zaměstnance. Pouze 6,1% dotázaných zpětnou vazbu nezískává.

Tabulka 19: Poskytování zpětné vazby

Odpověď	Počet respondentů	Odpověď v procentech
Souhlasím	67	58,3%
Spíše souhlasím	29	25,2%
Nevím	12	10,4%
Spíše nesouhlasím	5	4,3%
Nesouhlasím	2	1,8%

Zdroj: Autor (vlastní šetření)

33. V naší firmě mám příležitosti pro rozvoj mé kariéry

Z historie zaměstnaneckých průzkumů společnosti T - Mobile vyplývá, že pro zaměstnance je důležitým faktorem možnost karierního růstu. V dotazníku se k tomuto tématu kladně vyjádřilo přes 56% dotázaných. Více než 25% dotázaných si myslí, že nemá příležitost k růstu a 16,5% pak o této možnosti ani neví.

Tabulka 20: Příležitost karierního růstu

Odpověď	Počet respondentů	Odpověď v procentech
Souhlasím	37	32,2%
Spíše souhlasím	28	24,3%
Nevím	19	16,5%
Spíše nesouhlasím	19	16,5%
Nesouhlasím	12	10,5%

Zdroj: Autor (vlastní šetření)

34. Aktivně vyhledávám další vzdělávání, které firma nabízí

Obchodníci si ve většině případů snaží najít možnosti dalšího vzdělávání, které jim společnost nabízí. Podle výsledků výzkumu je to necelých 63% dotázaných. Skoro ¼ respondentů další rozvoj vůbec nevyhledává. Z tohoto pohledu by se mohlo jednat o další směr, kterým by se společnost mohla vydat a tyto pracovníky motivovat k růstu.

Tabulka 21: Vyhledávání příležitostí vzdělávání

Odpověď	Počet respondentů	Odpověď v procentech
Souhlasím	33	28,7%
Spíše souhlasím	39	33,9%
Nevím	16	13,9%
Spíše nesouhlasím	18	15,7%
Nesouhlasím	9	7,8%

Zdroj: Autor (vlastní šetření)

5.4 INTERPRETACE A DISKUZE VÝSLEDKŮ

Výzkum je zaměřen na několik oblastí, které spadají do celkové koncepce rozvoje obchodníků ve společnosti T – Mobile. Mezi ně patří vnímání povinného úvodního rozvoje obchodníků v praxi, práce nadřízeného s obchodníkem před a po absolvování školení, motivace k dalšímu vzdělávání a informovanost o nabízených školeních. Otázky a hypotézy jsou postaveny zejména na osobních a obecných předpokladech, znalostech a zkušenostech.

1. Obchodníci označují svůj povinný rozvoj jako klíčový pro svou následnou praxi.
2. Vedoucí prodejny se svými podřízenými nastavují očekávání před školením.
3. Vedoucí prodejny se svými podřízenými vyhodnocují očekávání po školení.
4. Obchodníci znají možnosti dalšího nepovinného rozvoje.

Hypotéza číslo 1: Obchodníci označují svůj povinný rozvoj jako klíčový pro svou následnou praxi.

Tato hypotéza byla potvrzena. Většina obchodníků označila povinný rozvoj jako přínosný pro jejich následnou práci na prodejně a tím pádem i rychlejší nástup na svou pracovní pozici a vykonávání pracovních povinností dle pracovní smlouvy. Většina dotazovaných obchodníků dále hodnotila tempo výuky na úvodním školení jako vyhovující a téměř 60% obchodníků hodnotilo informace podané na úvodním školení jako dostatečné. Dalším pozitivním výsledkem v empirickém šetření bylo vnímání role kompetentní osoby, jako velmi důležitou součástí zaškolování v rámci povinného rozvoje a to téměř v 90% odpovědích. Toto je pro společnost velmi pozitivní informace, protože k přiřazení kompetentní osoby došlo na základě implementace nové koncepce rozvoje pro obchodníky. Velmi se osvědčila práce s checklistem, který dělá celý proces zaškolení efektivnějším a systematickým. Většina respondentů hodnotila, že je s nimi checklist prováděn po úvodním školení a je s nimi plánován další rozvoj díky jednotlivým aktivitám, které provádí jak vedoucí prodejny tak přidělený trenér či mentor. Tento výsledek je uspokojivý, protože tato kompetentní osoba, jako součást povinného rozvoje byla zavedena se změnou celé koncepce vzdělávání. Početná skupina a to 25% respondentů vyjádřila, že se jim úvodní školení zdá nedostatečné. Skupina není malá a tak by mělo dojít k bližšímu specifikování, které informace mají na

školeních zaznít. Pro společnost je velmi důležité, aby pravidelně analyzovala, vyhodnocovala a implementovaly potřeby zaměstnanců do tréninkových programů, protože znalosti a dovednosti obchodníků jsou jedním z klíčových bohatství dané společnosti. Výsledky jsou z celkového počtu uspokojivé a na jejich základě lze posoudit, že povinný rozvoj nastavený ze strany společnosti je klíčovou částí zaškolení nového obchodníka, jelikož dokáže rychleji získané informace aplikovat do praxe. Celkový proces je tak díky úvodnímu rozvoji rychlejší, jelikož jsou informace obchodníkům dodávány systematicky a to díky úvodnímu školení, checklistu a kompetentní osobě, které jsou využívány v rámci nové koncepce rozvoje.

Hypotéza číslo 2: Vedoucí prodejny se svými podřízenými nastavují očekávání před školením.

Tato hypotéza se potvrdila. Většina obchodníků ve výzkumu uváděla, že s nimi vedoucí nastavuje vzájemná očekávání před jednotlivými školeními. Tento výsledek je pro autorku překvapením. Pravidelně se na školení setkává s tím, že obchodníci nedokáží správně formulovat svá očekávání. Mezi nejčastější důvody účasti na školení pak uvádějí, že je na školení poslal šéf. Zde se nabízí otázka, jakým způsobem dochází k práci s obchodníkem, že na školení nejsou schopni své cíle správně formulovat. Může to pramenit z nedostatečné komunikace s vedoucím či vzájemným nepochopením nastavených cílů. Tímto faktem by se měla společnost do budoucna podrobněji zabývat, aby eliminovala příčiny, které to způsobují a obchodníci tak dokázali sami formulovat jasná očekávání od školení.

Hypotéza číslo 3: Vedoucí prodejny se svými podřízenými vyhodnocují očekávání po školení.

Tato hypotéza se potvrdila. Většina respondentů v průzkumu uváděla, že vedoucí pracují na nastavování cílů po absolvování školení a velká skupina respondentů uváděla, že jejich vedoucí s nimi cíle pravidelně vyhodnocuje a konzultuje. Tento výsledek je velmi uspokojivý, protože je na vzorku odpovědí vidět, že vedoucí pracují s novými pravidly, které byly nastaveny s novou koncepcí rozvoje pro obchodníky. V odpovědích ¾ obchodníků uváděli, že jim vedoucí pravidelně poskytuje zpětnou vazbu na jejich práci na prodejně, což je pro tuto práci jasným signálem, že

s obchodníky je pracováno. Dále velká část respondentů uváděla, že se na školení přihlásí na základě svého rozvojového plánu, který je prováděn společně s jejich nadřízenými.

Hypotéza číslo 3: Obchodníci znají možnosti dalšího nepovinného rozvoje.

Tato hypotéza byla potvrzena. Většina obchodníků uvedla, že zná možnosti dalšího nepovinného rozvoje. Informace jsou obchodníkům komunikovány na firemním intranetu, kde si je zjišťuje jen 9% respondentů. Zde je otázka na Tréninkové centrum a vedoucí prodejen, co udělat jinak, aby se proaktivní hledání jednotlivých tréninků ze strany obchodníků zvýšilo. Tato skutečnost by opět měla být společností hlouběji prozkoumána. Další ¾ obchodníků uváděli ve svých odpovědích, že pravidelně dostávají informace o možnostech dalšího rozvoje od svého nařízeného. Tyto informace jsou pro společnost příznivé, protože dochází k ověření, že s obchodníky je správně ze strany vedoucího pracováno na základě rozvojových plánů, které byly zavedeny s nástupem nové koncepce rozvoje. Dále bylo při výzkumu zjištěno, že celých 37% respondentů se na školení hlásí na základě práce s jejich nadřízenými a téměř polovina z motivace k vlastnímu sebe rozvoji.

5.5 ZÁVĚRY VÝZKUMU

Na základě porovnání výsledků dotazníkového šetření s potřebami firmy a současnými vzdělávacími trendy, jsou společnosti navržena opatření vedoucí k větší efektivitě vzdělávacích aktivit.

Ze zjištěných dat lze odhadnout, že cestou ke zlepšení efektivitě rozvoje obchodníků by mohla být aktivita směřovaná na úvodní školení, kdy si účastníci přejí do obsahu školení zahrnout více praktického zkoušení a modelových situací. V tuto chvíli hodnotí většina obchodníků úvodní školení, jako velmi užitečné pro praxi na prodejně, na základě potvrzení první hypotézy. Výsledky ukazují, že více praxe do školení si přeje téměř ½ respondentů. Zároveň téměř ¼ uvádí, že pro ně není úvodní školení užitečné a je to zejména z důvodu malého množství modelových a praktických situací. Další příčinou může být, že obchodníci školení absolvují po nějakém čase stráveném na prodejně a většinu informací už znají. Doporučením k této skutečnosti je udělat setkání

s manažery prodejen a zeptat se jich, jak má nováček přijít vybaven na prodejnu a navrhnout úpravy v samotném programu úvodního školení. Dalším z možných doporučení by bylo udělat dva běhy úvodních školení, a nebo stanovit nástup pro obchodníky pouze na začátek měsíce, aby dané školení mohli absolvovat. Na základě zjištěných informací, pak do školení implementovat více praxe. Ve ¾ odpovědí hodnotí obchodníci délku, obsah a přínos úvodního školení jako optimální. Nejvíce pracovníci oceňují, že mají po skončení úvodního školení přidělenou kompetentní osobu, která jim je v začátku mentorem. Velmi se osvědčila práce s checklistem, který dělá celý proces zaškolení efektivnějším a systematickým.

Výzkum dále poukazuje na práci s obchodníky před a po školení, kde by měl být kladen větší důraz na nastavení vzájemných očekávání před samotným školením. Hypotéza číslo dvě se potvrdila a obchodníci ve většině svých odpovědí uváděli, že s nimi jsou očekávání nastavovány, ale sami je pak při samotném školení nejsou schopni formulovat. To může pramenit z nedostatečné komunikace či pochopení a tak by bylo potřeba blíže prověřit způsob práce a vedení lidí. Dále respondenti ve výzkumu potvrdili, že dochází k nastavení, vyhodnocení a průběžné práci s cíli před a po absolvovaném školení. A v neposlední řadě většina respondent potvrdila, že pravidelně dostávají od svého nadřízeného zpětnou vazbu, která je dále rozvíjí a posouvá a je nedílnou součástí práce s obchodníky. Téma týkající se nastavování a vyhodnocování očekávání před školením by ze strany společnosti chtěla dále hlouběji prozkoumat, aby se zjistilo, jestli správná práce s obchodníkem má vliv na celkovou fluktuaci na těchto pozicích.

V poslední části výzkumu byla zjišťována informovanost o dalším možném již nepovinném rozvoji. Zde se potvrdila práce vedoucího s obchodníky, protože největší procento respondentů uváděla, že se o možnostech dalšího rozvoje dozvídá z největší části ze strany svého nadřízeného. Velká část respondentů také uváděla, že jako hlavní motivaci ke školení mají vlastní sebe rozvoj, což je pro společnost přínosné, protože mít ve společnosti zaměstnance, kteří mají zájem se dále rozvíjet, firmě zvyšuje její konkurenční výhodu. Zde by bylo potřeba se detailněji zaměřit na to, co obchodníci vyžadují a očekávají v rámci rozvoje své kariéry od společnosti. Poté tuto skutečnost

více podpořit a zároveň zefektivnit formu komunikace, protože velmi malé procento obchodníků si informace o nabízených školeních zjišťuje sama.

ZÁVĚR

Neustále se hovoří o nutnosti vzdělávání zaměstnanců a jejich vlastním rozvoji. Zároveň jsou vzdělání zaměstnanci obrovskou konkurenční výhodou, která je dnes zejména na trhu telekomunikací velmi důležitá. V současné době je na to ve společnosti T – Mobile kladen velký důraz, svědčí o tom velikost tréninkového centra společnosti z pohledu lidských zdrojů, ale také z nabídky rozvojových programů, které společnost svým zaměstnancům nabízí. Velká část práce tréninkového centra se zaměřuje zejména na práci s obchodníky a jejich nadřízenými. Obchodníci jsou zpravidla rozvíjeni v komunikačních a prodejních dovednostech a jejich nadřízení pak zejména ve vedení lidí, komunikace, řízení svého času a jednotlivých typů řízení zaměstnanců.

Cílem této práce bylo přinést pohled na celkovou koncepci rozvoje obchodníků ve společnosti T – Mobile a zjistit, jestli je současné rozdělení a nastavení jednotlivých typů rozvojových plánů optimální a jaký má pro obchodníky přínos.

V teoretické části došlo k seznámení s jednotlivými pojmy, které byly podstatné pro pochopení tématu. K vypracování teoretické části byla použita odborná literatura, která je uvedena na konci této bakalářské práce. V praktické části bylo provedeno empirické šetření pomocí elektronicky rozesílaných dotazníků. V rámci dotazníků byli osloveni pracovníci společnosti T – Mobile a partnerů společnosti, aby vyjádřili svůj názor na současnou koncepci vzdělávání. Touto formou šetření došlo k ověření a dosažení cílů této práce. V podkapitole 5.4. došlo k potvrzení či vyvrácení hypotéz a v následující kapitole ke shrnutí výzkumu s návrhem možných opatření.

Prostřednictvím bakalářské práce autorka došla k závěru, že nastavení celkové koncepce rozvoje pro obchodníky je klíčové při zaškolování a následném rozvoji obchodníků. Autorka si dále ověřila, že současné vnímání povinného rozvoje je vnímáno, jako velmi důležité pro následné využití v praxi a celkově tak zrychluje proces adaptace nového zaměstnance společnosti. Dalším velmi pozitivně vnímaným přínosem nové koncepce, je práce vedoucích s jejich podřízenými před a po jednotlivých tréninkových programech, kdy díky nastavení cílů, následnému vyhodnocení a pravidelné zpětné vazbě mají obchodníci větší touhu a motivaci se dále sami rozvíjet.

Přínosné bylo zjištění, že současný stav rozvoje pro obchodníky je optimální jejich požadavkům a potřebám. V neposlední řadě bylo také zjištěno, že obchodníci jsou pravidelně informováni a znají nabídku tréninkových programů společnosti. Na základě výše zmíněných skutečností byly navrženy další kroky k bližšímu prozkoumání jednotlivých otázek.

Celkově lze shrnout, že cíle práce byly naplněny, došlo ke zhodnocení, že povinný rozvoj je vnímán jako klíčový při zaškolení nového obchodníka, zároveň je s účastníky pravidelně pracováno před a po jednotlivých školeních a v neposlední řadě mají obchodníci dostatek informací k nabízenému rozvoji ze strany společnosti. Zároveň byly odhaleny zajímavé skutečnosti, které vyžadují hlubší zkoumání, ale mohou přinést velmi užitečnou změnu a naplnit tak potřeby zaměstnanců a dosáhnout vyšší motivace obchodníků k nepovinnému rozvoji. Jak již bylo zmíněno, mít vzdělané zaměstnance je největším bohatstvím společnosti a zároveň její obrovskou konkurenční výhodou a tak by společnost neměla své zaměstnance po stránce pravidelného vzdělávání a rozvíjení opomíjet.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.

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

BARTÁK, Jan a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, 200 s. Management (Grada). ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTÁK, Jan a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Profesní vzdělávání dospělých: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007, 264 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-808-6723-341.

BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2010. Management studium. 66 s., ISBN 978-80-87197-35-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Firemní vzdělávání: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BUCKLEY, Roger. *Trénink a školení: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xii, 288 s. ISBN 80-251-0358-7.

GRUBER, David. *Zlatá kniha komunikace: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 5., jemně doladěné. Ostrava: Gruber - TDP, c2012, 280 s. ISBN 978-80-85624-32-8.

KOLMAN, Luděk a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Výcvik zaměstnanců: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2005, 107 s. Management (Grada). ISBN 80-861-3162-9.

KOLMAN, Luděk a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Výcvik zaměstnanců: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2005, 107 s. Management (Grada). ISBN 978-80-7357-738-4.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 336 s. ISBN 9788024748061.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

O společnosti, T - Mobile [online]. [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/mezinarodni-zazemi>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Povinný rozvoj.....	53
Tabulka 2: Průběžný rozvoj.....	55
Tabulka 3: Znalost koncepce povinného rozvoje	61
Tabulka 4: Optimální tempo výuky	62
Tabulka 5: Množství informací.....	63
Tabulka 6: Využitelnost informací v praxi	63
Tabulka 7: Přehled témat, která nejsou obsahem.....	64
Tabulka 8: Délka školení versus množství informací.....	64
Tabulka 9: Pomoc kompetentní osoby při zapracování.....	66
Tabulka 10: Zkušenost kompetentní osoby s předáváním informací	67
Tabulka 11: Doplnování chybějících informací na prodejně.....	67
Tabulka 12: Důležitost role kompetentní osoby při zácviku na prodejně	68
Tabulka 13: Provedení checklistu základních znalostí	69
Tabulka 14: Plánování procesu adaptace	70
Tabulka 15: Znalost navazujících školení.....	72
Tabulka 16: Nastavení cílů po školení.....	74
Tabulka 17: Pravidelné vyhodnocení cílů	74
Tabulka 18: Řízení pracovního výkonu	75
Tabulka 19: Poskytování zpětné vazby	75
Tabulka 20: Příležitost karierního růstu.....	76
Tabulka 21: Vyhledávání příležitostí vzdělávání	76

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pracovní pozice	58
Graf 2: Věková skupina	59
Graf 3: Zaměstnancem společnosti/partnera.....	60
Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	61
Graf 5: Přidělená kompetentní osoba.....	65
Graf 6: Hodnocení obsahu školení.....	70
Graf 7: Přínos úvodního školení	71
Graf 8: Zdroj informování o školeních	72
Graf 9: Důvod přihlášky na školení	73

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
----------------------------	---

Hodnocení vzdělávání ve společnosti T-Mobile

Zdravím Vás shopáci,
dostává se Vám do rukou anonymní dotazník zaměřený na průzkum vzdělávání v naší společnosti, který je součástí mé bakalářské práce. Budu velmi ráda, pokud se jej rozhodnete vyplnit, protože jen tak můžeme stále zkvalitňovat a zlepšovat naše služby pro Vás.

U každé otázky označte prosím jednu odpověď, která nejvíce vystihuje Váš názor. Některé otázky jsou nepovinné a někde máte i možnost vyjádřit Váš názor.....:-)

Věřím, že průzkum bude přínosem pro všechny zúčastněné strany.

Děkuji za Váš čas a spolupráci!!!!

MíšaVocilková

***Povinné pole**

1. Jsem: *

- Muž
- Žena

3. Aktuální pracovní pozice: *

- Brigádník/ Poloviční úvazek
- Konzultant
- Senior konzultant
- Vedoucí prodejny

2. Pracuji na: *

- Značkové prodejně
- Partnerské prodejně

4. Patřím do věkové skupiny: *

- 18 - 25 let
- 26 - 30 let
- 31 - 35 let
- 36 a více

5. Zaměstnancem společnosti/partnera jsem: *

- méně než 1 rok
- 1 - 5 let
- 6 - 10 let
- více než 10 let

6. Mé nejvyšší dosažené vzdělání je: *

- základní
- středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

7. Znáš koncepci úvodního rozvoje ve společnosti T-Mobile: *

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

8. Prošel jsem Úvodním školením: *

V případě, že jste neprošli úvodním školením, zodpovězte jen otázky, které se týkají tréninku na prodejně a otázky týkající se samotného úvodního školení nevyplávejte.

- ano
- ne

9. Tempo výuky na úvodním školení pro mne bylo přiměřené:

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

10. Množství informací na úvodním školení bylo pro mou práci na prodejně dostačující:

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

11. Během úvodního školení jsem dostal takové informace, které jsem mohl využít v praxi na prodejně:

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

12. Co mi v Úvodním školení chybělo:

Můžete vyplnit více možností.

- informace o společnosti (cílech, vizi a strategii)
- více praktického zkoušení a modelových situací
- více teoretických znalostí
- chod prodejny a náplň práce prodejce
- Jiné:

13. Délka školení mi přišla optimální vzhledem k informacím, které jsem na úvodním školení dostal:

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

14. Po školení jsem absolvoval navazující výcvik v „Líhni“ (prodejna vedená trenérem pro praktické zkoušení jednotlivých obchodních případů): *

Pokud odpovídáte NE, prosím o odpovědi na následující otázku.

- ano
- ne

15. Kdo mi byl po úvodním školení (případně nástupu) na prodejně určen jako kompetentní osoba, která mi vše vysvětlila a já se na ní mohl kdykoliv obrátit? *

- Vedoucí prodejny
- Mentor
- Služebně starší kolega
- Trenér

16. Moje „kompetentní osoba“ mi pomáhala při zapracování se (byla mi k dispozici, seznámila mne s pravidly, ukázala mi prodej, atd.): *

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

17. Moje „kompetentní osoba“ má zkušenosti s předáváním informací a umí nováčky zaučit: *

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

18. Pokud bylo zjištěno na prodejně, že něco neumím z obsahu úvodního školení, informace mi byly vysvětleny:

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

19. Vnímám roli mé „kompetentní osoby“ jako velmi důležitou při zácvičku na prodejně: *

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

20. Pokud nevnímám roli "kompetentní osoby" jako důležitou, uveďte prosím konkrétní důvod:

21. Při nástupu na prodejnu se mnou moje „kompetentní osoba“ provedla kontrolní checklist základních znalostí

Zodpovídejte pouze v případě, že jste prošli úvodním školením.

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

22. S mou „kompetentní osobou“ jsme společně naplánovali proces mé adaptace na následující 3 měsíce: *

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

23. Obsah úvodního školení hodnotím:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

nejméně ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ nejvíce

24. Přínos úvodního školení hodnotím:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

nepřínosné ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ maximálně přínosné

25. Znáš nabídku navazujících školení na úvodní rozvoj Tréninkového centra: *

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

26. Jakým způsobem se dozvídáte o jednotlivých školeních? *

- od svého nadřízeného
- na sharepointu
- od regionálního manažera
- informace o termínech nedostávám
- Jiné:

27. Jaký je důvod, že se na školení přihlásíte: *

- nařídil mi to vedoucí (bez důvodu)
- při spolupráci s vedoucím na dlouhodobém se rozvoji se domluvíme, jaké školení by pro mne mohlo být přínosem
- chci se sám rozvíjet
- na základě zkušeností kolegů, kteří školení absolvovali
- Jiné:

28. Můj přímý nadřízený si se mnou nastavuje vzájemná očekávání před školením: *

Pokud hodnotíte ANO, zodpovězte prosím níže uvedenou otázku.

- ano
- ne

29. Můj přímý nadřízený si se mnou po absolvovaném školení nastavuje prodejní cíle:

Tuto otázku zodpovězte pouze v případě, že jste výše hodnotili ANO.

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

30. Můj přímý nadřízený se mnou výše uvedené prodejní cíle pravidelně vyhodnocuje:

Tuto otázku zodpovězte pouze v případě, že jste výše hodnotili ANO.

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

31. Způsob, kterým je u nás řízen pracovní výkon mi umožňuje rozpoznat mé silné a slabé stránky: *

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

32. Můj přímý nadřízený mi poskytuje takovou zpětnou vazbu, která mi umožňuje zlepšovat můj pracovní výkon: *

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

33. V naší firmě mám příležitosti pro rozvoj mé kariéry: *

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

34. Aktivně vyhledávám další vzdělávání, které firma nabízí: *

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

Odeslat

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Michaela Vocilková

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Role trenéra při výcviku obchodníků

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 74

Celkový počet stran příloh: 11

Počet titulů českých použitých zdrojů: 12

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.