

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

EDITA FIALOVÁ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

Vysoká škola ekonomie a managementu
+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Analýza a hodnocení účinnosti vzdělávacího programu

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen / 2012

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Edita Fialová KLZ 04

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Stanislav Hapal

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: 23.4. 2012, Dolní Břežany

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Stanislavu Hapalovi za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce. Panu Ing. Stanislavu Hapalovi bych chtěla vyjádřit své poděkování především za jeho vstřícnost, ochotu a odborné rady.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**Analýza a hodnocení účinnosti
vzdělávacího programu**

Analysis and Evaluation of Efficiency of Educational Program

Autor: Edita Fialová

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá problematikou vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacího programu. Aby bylo možné mluvit o účinnosti vzdělávání, je třeba umět měřit a vyhodnocovat jeho přínosy. Dalo by se očekávat, že podniky budou měření efektivnosti vzdělávacích programů věnovat velkou pozornost, ale není tomu tak. Tato oblast je českými podniky stále podceňována. Teoretická část této práce se zabývá strategickým, kompetenčním a systematickým přístupem ke vzdělávání a rovněž nás seznamuje s nástroji a přístupy k vyhodnocování účinnosti vzdělávacích programů. Praktická část se zabývá hodnocením účinnosti vzdělávacího programu ve vybrané telekomunikační společnosti, kde cílem vzdělávacího programu je zlepšit individuální znalosti a dovednosti vybraných prodejců (konzultantů), a tím i zvýšit jejich prodejní výsledky. Cílem práce je zhodnotit účinnost prezentovaného vzdělávacího programu a shromáždit zkušenosti společnosti, její osvědčené postupy a metody vyhodnocování efektivity vzdělávacích programů a doplnit je o vlastní postřehy, návrhy a doporučení. Dílčím cílem práce je zjištění, zda společnost při vyhodnocování vzdělávání postupovala podle doporučených metod a postupů, které jsou předmětem teoretické části.

Summary

The bachelor's thesis deals with the topic of evaluation of efficiency of educational program. To be able to describe the efficiency, it is necessary to find the ways to measure and evaluate the benefits and verify the payback of investments. The theoretical part deals with strategical, competency and systematical approach to education. It covers also the tools and approaches to evaluation of efficiency of educational programs. The practical part deals with the evaluation of efficiency of educational program in one chosen telecommunication company, where the improvement of individual knowledge and the skills of chosen sales representatives are the target of educational program, because it leads to the increase of sales results. The target is to evaluate the efficiency of described educational program and gather the experience of the company, proved processes and methods how to evaluate the efficiency and complete that with own recommendation and suggestions. The secondary target is to find out, whether the company uses by evaluation the procedures and methods described in the theoretical part.

Klíčová slova:

Školení, vzdělávací program, informační technologie, strategie, účinnost, značková prodejna, konzultant.

Keywords:

Training, Educational Program, Informatic Technology, Strategy, Efficiency, Project, Brand-name Shop, Consultant.

JEL Classification:

M53 – Training

I21 – Analysis of Education

I25 – Education and Economic Development

O15 – Human Resources; Human Development; Income Distribution; Migration

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

| | |
|--|--|
| Jméno a příjmení: | Edita Fialová |
| Studijní program: | Komunikace a lidské zdroje |
| Studijní obor: | Komunikace a média |
| Studijní skupina: | KLZ 04 |
| Název BP: | Analýza a hodnocení účinnosti vzdělávacího programu |
| Zásady pro vypracování (stručná osnova práce): | <ol style="list-style-type: none"> 1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část práce <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Firemní vzdělávání – terminologický kontext 2.2 Strategický přístup k firemnímu vzdělávání 2.3 Systematické a plánované vzdělávání 2.4 Vyhodnocování firemního vzdělávání 3 Hodnocení účinnosti vzdělávacího programu v praxi <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Východiska a terminologické zakotvení 3.2 Koncepce a analýza vzdělávacího programu 3.3. Výsledky vzdělávacího programu a jejich interpretace 3.4 Návrhy a doporučení 4 Závěr |
| Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje) | <ol style="list-style-type: none"> 1) VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8 2) BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5 3) PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0 4) KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3 |
| Vedoucí BP: | Ing. Stanislav Hapal |
| Termín obhajoby BP: | 30.06.2012 |

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor



V Praze dne _____ 10.2.2012 _____

Obsah

| | |
|---|----|
| 1 Úvod a cíle..... | 1 |
| 2 Teoreticko-metodologická část práce..... | 3 |
| 2.1 Firemní vzdělávání – terminologický kontext..... | 4 |
| 2.2 Strategický přístup k firemnímu vzdělávání..... | 5 |
| 2.2.1 Kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání..... | 7 |
| 2.3 Systematické a plánované firemní vzdělávání..... | 8 |
| 2.4 Vyhodnocování firemního vzdělávání..... | 10 |
| 2.4.1 Charakteristiky vyhodnocování vzdělávání..... | 10 |
| 2.4.2 Kirkpatrickův model evaluace..... | 11 |
| 2.4.3 Posouzení efektivity vzdělávacích programů..... | 13 |
| 2.4.3.1 Náklady a přínosy vzdělávání..... | 13 |
| 2.4.3.2 Přístupy k posuzování efektivity vzdělávání..... | 14 |
| 3 Praktická část - Hodnocení účinnosti vzdělávacího programu SERVE SMART..... | 17 |
| 3.1 Východiska a terminologické ukotvení vzdělávacího programu..... | 17 |
| 3.1.1 Definice vzdělávacího programu..... | 17 |
| 3.1.2 ICT v České Republice a pojem „chytrý telefon“..... | 18 |
| 3.1.3 Prodejní kanály v oblasti ICT, značková prodejna..... | 20 |
| 3.2 Koncepce a analýza vzdělávacího programu..... | 21 |
| 3.2.1 Přípravná fáze..... | 22 |
| 3.2.2 Realizační a vyhodnocovací fáze..... | 24 |
| 3.3 Výsledky vzdělávacího programu a jejich interpretace..... | 29 |
| 3.4 Návrhy a doporučení..... | 32 |
| 4 Závěr..... | 36 |
| Literatura..... | 39 |
| Přílohy | |

Seznam zkratk

ADSL – *Asymmetric Digital Subscriber Line*, moderní technologie umožňující vysokorychlostní připojení k internetu prostřednictvím pevného připojení.

EU – *European Union*, je politická a ekonomická unie, kterou od posledního rozšíření v roce 2007 tvoří 27 evropských států s 500 milióny obyvatel, EU vznikla v roce 1993.

ICT – *Information and Communication Technologies*, informační a komunikační technologie jsou technologie založené na počítačích a moderních telekomunikačních službách umožňujících jejich uživatelům vytvářet, zpřístupnit nebo distribuovat informace a pracovat s nimi v digitální podobě.

PDA – *Personal Digital Assistant*, je ruční zařízení, nejčastěji vybavené dotykovým displejem a je poháněno operačním systémem.

ROI – *Return of Investment*, ukazatel rentability investic, který je odvozen z obecně používaných ukazatelů výnosnosti kapitálu (aktiv, majetku) a jeho výsledkem je procentuální návratnost investic.

SERVE SMART – je název pilotního vzdělávacího programu prezentované společnosti, který je určený pro konzultanty značkových prodejen, jehož úkolem je zajistit rozvoj komunikačních a obchodních dovedností, tedy zvýšit kvalitu prodeje směrem k zákazníkovi a pozitivně ovlivnit prodejní výsledky chytrých telefonů.

SMS - *Short Message Service*, je název pro službu dostupnou na většině digitálních mobilních telefonů.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výsledné hodnocení spokojenosti se školením.....26

Tabulka 2 Obsah e-learningového školení určeného pro manažery konzultantů ...27

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 Ukázka navigace v e-Academy | 23 |
| Obrázek 2 Přehled aktivit vzdělávacího programu | 24 |
| Obrázek 3 Vzdělávací potřeby | 33 |

1 Úvod a cíle

V současné době informační technologie (také označovány jako „ICT“) hrají významnou roli v běžném životě každého člověka. V dnešní době ani neplatí, že společnosti poskytující ICT technologie a připojení k internetu udávají ceny a určují směr telekomunikačního trhu. Je to samotný zákazník, který ovlivňuje a určuje vývoj dnešního trhu. Společným cílem všech těchto ICT společností je boj o zákazníka a udržení svého postavení na trhu. Ambicí každé takové společnosti je se stát jedničkou na trhu.

Která společnost má šanci v konkurenčním boji uspět? Rozhodně je to ta společnost, která zná potřeby trhu (zákazníků) a je schopná na ně rychle reagovat. Jedině taková společnost má šanci přežít. Pravdou je, že takových ICT společností je na českém trhu mnoho a zákazník má z čeho vybírat. Zákazník nerozhoduje jen podle ceny, důležitá je celková nabídka firmy a její chování.

Co je tedy pro takovou společnost klíčové, aby uspěla v rychle se vyvíjejícím prostředí? Stejně jako na konci obchodního řetězce stojí zákazník, stejně tak je důležitý člověk na jeho začátku – a tím je prodejce. Nestačí mít tedy kvalitní a cenově zajímavý produkt, důležité je především umět ho prodat. Cestou k úspěchu těchto společností je tedy prodejce, který má potřebné znalosti a dovednosti a umí přesvědčit zákazníka.

Objektem této práce jsou právě prodejci telekomunikační společnosti (dále jen „konzultanti“). **Předmětem** této práce je pro ně určený vzdělávací program a hodnocení jeho účinnosti. Práce se zabývá především pedagogickou účinností, tj. uspokojením vzdělávacích potřeb (cílů). Toto téma jsem si zvolila z důvodu jeho aktuálnosti a ožehavosti, neboť v mnoha českých podnicích je oblast hodnocení vzdělávacích programů stále podceňována.

Práce má dvě části - teoretickou a praktickou. **Teoretická** část práce se zabývá tím, jak se z tradičního pojetí vzdělávání stává proces systematický a že k firemnímu vzdělávání již není možné přistupovat bez ohledu na ostatní procesy ve firmě.¹

¹ BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 9.

Jinými slovy teoretická část práce nás má seznámit s danou problematikou a teoreticky má popsat pojmy, které souvisí s vyhodnocováním výsledků a účinnosti vzdělávacích programů. Součástí teoretické části je i část metodologická. Tato část práce má na základě poznatků z teoretické části zvolit vhodné metody a postupy pro část praktickou.

Cílem praktické části je užitím vhodných metod zhodnotit účinnost vybraného vzdělávacího programu v konkrétní společnosti a navrhnout vhodná opatření pro zvýšení účinnosti tohoto programu.

Vybranou společností je známá telekomunikační společnost působící i na českém trhu. Společnost oficiálně souhlasí se zveřejněním tohoto vzdělávacího programu, avšak trvá na nezveřejnění jména společnosti. Z tohoto důvodu v této práci není uváděn reálný název společnosti ani jiné konkrétní informace. V práci je reálný název společnosti nahrazen fiktivní společností, která nese název UMO s.r.o. (dále jen „UMO“).

Výsledkem a zároveň cílem této práce by mělo být zjištění, zda vzdělávací program splnil daná očekávání, tj. zda byly uspokojeny jeho vzdělávací cíle. Prvním vzdělávacím cílem programu je zlepšení produktových znalostí, prodejních a obchodních dovedností zaměřených na prodej chytrých telefonů. Porovnávány jsou úrovně znalostí a dovedností před programem a po jeho skončení. Dalším vzdělávacím cílem je navýšení prodejů chytrých telefonů. Porovnávány jsou prodejní výsledky školených a neškolených konzultantů, a to před školením, v jeho průběhu a po školení.

Dílčím cílem této práce je deskripce vzdělávacího programu a vyhodnocení přínosů jeho jednotlivých vzdělávacích aktivit ve čtyřech klíčových oblastech podle Kirkpatrickova modelu evaluace a z toho plynoucí následné zjištění, zda společnost při plánování, realizaci a vyhodnocení programu využila všech doporučených postupů a metod spojených s vyhodnocováním, které jsou předmětem teoretické části.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Jak již bylo řečeno v úvodu, teoretická část práce je zaměřená na podání komplexnějšího pohledu na oblast firemního vzdělávání. Velká část této kapitoly se zabývá procesem vyhodnocování vzdělávání. Poznatky z této části práce poslouží jako východiska pro část praktickou.

K rozboru, vyhodnocení a k získání potřebných postojů týkajících se vyhodnocení účinnosti konkrétního vzdělávacího programu je použito metody analýzy, komparace a syntézy. Pro zhodnocení celkové efektivity vzdělávacího programu je nutné poznat jednotlivé vzdělávací aktivity programu, analyzovat a vyhodnotit jejich dílčí výsledky (přínosy). Za tímto účelem bude nejprve proveden sběr sekundárních dat z vnitřních zdrojů společnosti získaných zejména studiem interních materiálů společnosti a z osobních setkání se zástupci společnosti UMO. Koudelka a Vávra² definují sekundární data jako údaje či informace, které již existují a které dříve byly získány za jiným účelem. V našem případě za vnitřní zdroje společnosti jsou myšleny materiály, které se týkají vzdělávacího programu (vstupní a výstupní znalostní testy, formuláře spokojenosti, prodejní výsledky atd.). Po sběru dat bude proveden rozklad neboli analýza vzdělávacího programu a budou vyhodnoceny přínosy (užitky) jednotlivých vzdělávacích aktivit. Podle metodiky VŠEM³ obecnou podstatou takové analýzy je rozklad zkoumaného jevu na dílčí části, který umožní lepší pochopení problému jako celku. Cílem analýzy je pak pochopit zákonitosti fungování tohoto jevu. Podle výše uvedené metodiky jsou v této práci jako analytické metody použity „*vztahová analýza, která zjišťuje vztahy mezi jevy*“ a částečně i „*kauzální analýza, která vyhledává příčiny těchto jevů.*“ Následovat bude syntéza takto získaných výsledků, kde půjde především o sledování souvislostí mezi dílčími výsledky vzdělávacího programu a o propojení jednotlivých výsledků do uceleného závěru, který bude korespondovat s cíli této bakalářské práce.⁴ V závěru bude zkoumaná metodika společnosti porovnána se současnými teoretickými poznatky.

² KOUDELKA, J., VÁVRA, O. (2007). *Marketing, principy a nástroje*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, str. 101.

³ VŠEM. (2011). *Závěrečná práce (pokyny)*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, str. 10-12.

⁴ Tamtéž.

2.1 Firemní vzdělávání – terminologický kontext

Bartoňková⁵ mezi nejširší a současně nejjednodušší vymezení firemního vzdělávání považuje definici: „*Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, co je, a tím, co je žádoucí.*“

Koubek⁶ uvádí, že firemní vzdělávání je hlavní nástroj rozvoje zaměstnanců, jehož prostřednictvím dochází k formování pracovních schopností zaměstnanců, ke zdokonalování profesní kompetentnosti firmy a zároveň k dosažení vyšší výkonnosti zaměstnanců. Autor do firemního vzdělávání zahrnuje vzdělávání při nástupu do zaměstnání, prohlubování současných znalostí a dovedností zaměstnance, přípravu na nové povolání zaměstnance, opětovné zaškolení zaměstnance a zvyšování kvalifikace zaměstnance. Tureckiová⁷ zajímavě charakterizuje tři přístupy ke vzdělávání zaměstnanců:

organizování jednorázových vzdělávacích akcí – jedná se o odstranění mezer (nedostatků ve výkonu) jednorázovými aktivitami, které však pro svoji nahodilost nemohou mít trvalý vzdělávací charakter;

realizace systematického přístupu ke vzdělávání - jedná se o propojení firemní a personální strategie se systémem podnikového vzdělávání, které má zajistit dlouhodobější změnu v dovednostech a schopnostech;

přístup učící se organizace – „*jedná se o cíleně a uvědoměle řízený proces, který umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím*“, jde o kontinuální rozvoj lidí, kde se lidé vzdělávají průběžně.

Koubek⁸ za dva klíčové úkoly firemního vzdělávání považuje adaptaci pracovních schopností zaměstnanců podle pracovních požadavků a zvyšování kompetentnosti zaměstnanců pomocí nepřetržitého rozvoje jejich pracovních schopností. V této souvislosti autor dále uvádí, že první úkol vzdělávání často souvisí se změnou technologie či legislativy a druhý úkol je spojován s plánováním kariéry.

⁵ BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 11.

⁶ KOUBEK, J. (2005). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, str. 238-241.

⁷ TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, str. 89.

⁸ KOUBEK, J. (1995). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, str. 206.

Velmi důležitým bodem vzdělávání je volba jeho metod. V odborné literatuře bývají metody vzdělávání rozděleny nejčastěji do dvou skupin:⁹

Metody rozvoje při výkonu práce (metody „on the job“): instruktáž při výkonu práce, rotace práce, asistování, stínování, counselling, koučink, mentorink, pověření úkolem, účast na projektech a další.

Metody rozvoje mimo pracoviště (metody „off the job“): přednáška, přednáška spojená s diskuzí, seminář, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, samostudium, e-learning, „outdoor training“ atd. Tyto metody se často realizují v režimu podobném režimu školnímu a jsou používány k hromadnému vzdělávání skupin účastníků.

2.2 Strategický přístup k firemnímu vzdělávání

Bartoňková¹⁰ uvádí, že „na firemní vzdělávání je nutné nahlížet z perspektivy strategického a kompetenčního přístupu.“ Uvedené přístupy pak podle ní mají zabezpečit provázanost firemního vzdělávání se strategií firmy a zároveň mají zajistit výsledky a efektivitu ve vzdělávání. Součástí těchto přístupů je například „*metodika Balanced Scorecard*“ a „*řízení podle kompetencí*“. Tyto koncepty budou detailněji představeny níže v textu.

Co je to ale strategie? „Každá firma je založena s určitou vizí jejích vlastníků a jejím posláním by mělo být tuto vizí naplnit.“¹¹ Podle uvedeného zdroje strategie firmy vyjadřuje základní představy o dosažení firemních cílů a často je chápána jako cesta k naplnění vize společnosti. Strategické řízení začíná vymezením poslání firmy a jejích cílů a pokračuje přes strategickou situační analýzu a končí definováním a implementací optimálních strategií, které mohou mít podobu strategického záměru firmy.¹²

⁹ KOUBEK, J. (2005). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, str. 250-258.

¹⁰ BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 36-37.

¹¹ *Strateg.cz: Strategické řízení* [online]. [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicke_rizeni.html.

¹² *Koučink firem: Strategické řízení* [online]. 2011 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.koucinkfirem.eu/strategicke-rizeni.html>.

Podle Košťana a Šuleře¹³ za jeden z hlavních cílů strategického řízení firmy lze považovat dosažení určité konkurenční výhody oproti ostatním firmám, které působí ve stejném podnikatelském prostředí. Konkurenční výhody je pak podle autorů možné dosáhnout například prostřednictvím kvalitních technologií a služeb, efektivností výroby a vysokou produktivitou.

Vodák a Kucharčíková¹⁴ uvádějí, že užitečným nástrojem tvorby a implementace strategie je metodika **Balanced Scorecard** (dále jen „BSC“), která má zajistit porozumění strategii firmy ze strany zaměstnanců, a tím zajistit i její úspěšnost. Jak říkají autoři, principem BSC je rozpracování a transfer poslání a vizí podniku do konkrétních cílů, do souboru měřítek a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti.

Podle Bartoňkové¹⁵ BSC je strategický manažerský systém měření a řízení výkonnosti a sleduje výkonnost organizace ze čtyř perspektiv - zákaznická, finanční, perspektiva učení se a růstu a perspektiva interních procesů. Každá perspektiva má definované klíčové faktory úspěchu. Autorka dále dodává, že propojením vzájemných vazeb příčin a důsledků těchto klíčových faktorů vzniká firmě možnost se soustředit na kritické klíčové prvky ve významných cílových oblastech firmy. Zároveň uvádí, že ohniskem jednotlivých perspektiv jsou cíle finanční. Vodák a Kucharčíková¹⁶ uvádějí, že uvedená koncepce BSC sleduje a měří aktivity firmy ze tří časových pohledů: „*Jaké to bylo včera, co uděláme dnes a jaké budou dopady na zítřek*“.

Metodika BSC je podle výše uvedených autorů rovněž přínosná pro management i pro všechny zaměstnance firmy. Každý zaměstnanec ví, čím přispívá k plnění firemních cílů a jakým směrem má rozvíjet své schopnosti a dovednosti tak, aby přispěl k celkovému úspěchu firmy. Plamínek¹⁷ dále uvádí, že BSC je také vhodná metoda při volbě samotných témat vzdělávání, a to především při definování významu těchto témat. BSC podle něj totiž používá řeč, která je blízká majitelům a manažerům firmy – tržby, zisk a náklady.

¹³ KOŠŤAN, P., ŠULEŘ O. (2002). *Firemní strategie, plánování a realizace*. Praha: Computer Press, str. 1.

¹⁴ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 18-19.

¹⁵ BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 41-42.

¹⁶ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 43.

¹⁷ PLAMÍNEK, J. (2010). *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing, str. 72.

2.2.1 Kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání

Základem úspěšného a přitom finančně dostupného vzdělávání je mít jasnou představu o kompetencích, které by jednotlivé typy zaměstnanců měly mít. Obecným cílem vzdělávání podle kompetencí je, aby každý školený zaměstnanec zvládal samostatně a efektivně své pracovní povinnosti a aby přispíval k dosahování firemních cílů.

Bartoňková¹⁸ za tvůrce metodiky řízení podle kompetencí označuje J. Plamínka a R. Fišera. Podle autorky jde o metodiku, která má zajistit získání potřebných kompetencí u konkrétních zaměstnanců a zároveň má vyvážit jejich skutečné způsobilosti s požadavkami na způsobilosti, které vyžadují jejich pracovní místa. Podle ní je jádrem této metodiky přístup k řízení a vedení firmy, který je založen na souladu mezi možnostmi firmy a požadovanými výsledky. Výsledkem této metodiky je soubor kompetencí, které by měli lidé mít. Autorka v této souvislosti zmiňuje i tzv. „kompetenční pravidlo“, podle kterého „*lze všechny nedostatky firmy převést na chybějící nebo nedostatečné kompetence konkrétních lidí.*“

Podle Bartoňkové¹⁹ je kompetence souborem znalostí, dovedností a chování, jejichž prostřednictvím zaměstnanci dosahují individuálních i firemních cílů a zároveň jsou jedním z kritérií hodnocení celkového výkonu zaměstnance. Termín „kompetence“ používá ve dvou základních významech: kompetence jako rozsah působnosti či pravomoc a kompetence jako způsobilost k úloze.

Výše uvedená autorka²⁰ dále zdůrazňuje, že různé kompetence lze uspořádat podle určitého klíče, podle kterého lze vytvořit tzv. model kompetencí. Model kompetencí pak ve firmě charakterizuje jako pomyslný "most", který propojuje práci samotnou s hodnotami a principy organizace. Popis práce pak určuje, co má člověk dělat, naopak principy organizace představují návod, jak má člověk jednat. Podle autorky model kompetencí má především definovat, jaké chování zaměstnanců má být podporováno a rozvíjeno.

¹⁸ BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 82.

¹⁹ BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 84.

²⁰ BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 96-102.

Uplatňováním kompetenčního přístupu je zkvalitněna personální práce ve společnosti, jsou upevňovány a propagovány firemní hodnoty a je usnadňována práce manažerů a personalistů při výběru, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců. Podle Bartoňkové²¹ kompetenční přístup rovněž udává možnosti firemního vzdělávání a slouží k vyhodnocování strategie vzdělávání i účinnosti jednotlivých vzdělávacích aktivit.

2.3 Systematické a plánované firemní vzdělávání

Za nejefektivnější investice do lidských zdrojů lze považovat realizaci systematických vzdělávacích projektů. Systém takového vzdělávání funguje na principu dlouhodobosti a kontinuálnosti a je propojený s praxí. Armstrong²² uvádí, že systematické vzdělávání je chápáno jako cyklus opakujících se aktivit – „*identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování*“, které vycházejí ze zásad politiky vzdělávání a sledují cíle a strategie vzdělávání. Armstrong dále doplňuje, že výsledky z jednotlivých cyklů jsou využívány v cyklech návazných, a tím dochází k průběžnému zlepšování vzdělávání.

Z vlastní praxe mohu říci, že **analýza vzdělávacích potřeb** je nejdůležitější fáze projektování vzdělávací akce a chyba provedená v analýze může ovlivnit celkový výsledek vzdělávací akce. Identifikace vzdělávacích potřeb vzdělávání podle Bartoňkové²³ je chápána jako sběr informací o současném stavu schopností, znalostí a dovedností pracovníka a o jeho výkonu. Podle autorky informace získané analýzou jsou poté porovnávány s očekávanou úrovní a výsledkem analýzy je zjištění nedostatků ve výkonnosti, které lze odstranit vzděláváním či jinými motivačními faktory.

Koubek²⁴ ve své publikaci uvádí tři zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb: údaje o firmě (firemní cíle, výrobní plány, nové technologie atd.), údaje o pozici (popisy pracovních míst, požadavky manažerů na vzdělávání), údaje o pracovníkovi (výsledky

²¹ BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 82.

²² ARMSTRONG, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, str. 496.

²³ BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 118.

²⁴ KOUBEK, J. (1995). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, str. 217.

školení, hodnocení, testů). Bartoňková²⁵ popisuje dvě možnosti provedení identifikace vzdělávacích potřeb:

formou dotazníků, rozhovorů, pozorování – jsou zjišťovány vzdělávací potřeby pracovníků či souvisejícího okolí;

pomocí kompetenčního přístupu ke vzdělávání – jsou zjišťovány požadavky na pracovní místo.

Na proces analýzy vzdělávacích potřeb lze navázat interpretací výsledků analýzy vzdělávacích potřeb. V této fázi je možné definovat cíle vzdělávací akce, konkrétní obsah a témata. “ Plamínek²⁶ ve své publikaci uvádí, že je velice snadné udělat chybu v zadání (v cíli, v tématech) a zvolit chybný směr rozvoje. Sám autor uvádí, že jediným skutečně spolehlivým návodem pro definování vhodného obsahu jsou především „*rozdíly mezi očekávaným a skutečným výkonem a požadovanými a skutečně existujícími lidskými zdroji.*“ V této etapě je tedy důležité znát, jaké mají být výsledky „učení“, co by měl účastník vzdělávací akce umět, být schopen dělat a jaké od něj očekáváme pracovní chování po absolvování jednotlivých akcí.

Vodák a Kucharčíková²⁷ uvádějí, že výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání je **plán vzdělávání**. Podle autorů by měl kvalitně zpracovaný plán obsahovat tyto body: cíle vzdělávání, cílovou skupinu, obsah, formy a metody rozvoje, požadavky na lektorské zabezpečení, časový harmonogram, rozpočtovou stránku plánu, metody hodnocení výsledků jednotlivých vzdělávacích aktivit.

Po ukončení plánovací fáze je možné začít s **realizací konkrétních vzdělávacích aktivit**, které jsou v souladu s plánem vzdělávání. Do realizační fáze je nutné také zahrnout tzv. předkalkulaci neboli předběžný propočet ekonomické výhodnosti vzdělávací akce a následné monitorování, že akce probíhá podle plánu a podle předem stanoveného rozpočtu.²⁸

²⁵ BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 122.

²⁶ PLAMÍNEK, J. (2010). *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing, str. 64.

²⁷ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 97-98.

²⁸ BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 175.

Pro splnění cíle této bakalářské práce má klíčový význam identifikace potřeb vzdělávání, stanovení jeho cílů a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu. Tyto fáze vzdělávání rozhodují o průběhu vlastního procesu vzdělávání a o jeho účinnosti. Z tohoto důvodu se tato práce více zabývá právě výše uvedenými fázemi systematického vzdělávání.

2.4 Vyhodnocování firemního vzdělávání

2.4.1 Charakteristiky vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání je poslední a velmi důležitou součástí systematického vzdělávacího procesu, která nemůže fungovat samostatně a izolovaně. Kvalitní vyhodnocení vyústí uje do rozhodnutí, zda měla daná vzdělávací akce smysl či nikoliv a co je nutné zlepšit a změnit, aby byla nákladově efektivnější.

Vyhodnocovací proces není možné začít hodnocením přínosů či nákladů vzdělávací akce, ale již samotným definováním cílů vzdělávací akce, které, jak již bylo řečeno, vycházejí z podnikové strategie a podnikových cílů. Záměrně se proto tato práce nejprve zabývá strategickým, kompetenčním a systematickým přístupem k firemnímu vzdělávání, který je chápán jako nezbytná východiska pro posuzování efektivnosti vzdělávacích programů.

Co si tedy představit pod vyhodnocováním vzdělávání? Je možné říci, že se jedná o získání zpětné vazby (informací) o účincích vzdělávacího programu. Vodák a Kucharčíková²⁹ uvádějí, že prostřednictvím vyhodnocování vzdělávacího programu lze měřit celkové přínosy a náklady programu neboli ověřovat návratnost investic. Autoři zdůrazňují, že před realizací procesu vyhodnocení je nutné zvážit všechna pozitiva a negativa vyhodnocování. Jako příklady uvádějí: jaké jsou náklady vyhodnocování, kdy vyhodnocování uskutečnit, jaká kritéria a modely pro vyhodnocování stanovit, na co si dávat pozor při vyhodnocování apod. Výše uvedení

²⁹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 125-128.

autoři zároveň poukazují na skutečnost, že lidé se vyhodnocování vyhýbají, neboť jim činí problémy oddělit změny ve výkonnosti, které byly vyvolány vzděláváním či jinými faktory (např. nové technologie apod, jiné zájmy firmy). Podle nich lze právě tyto faktory rozlišit např. za pomoci (tamtéž, str. 128):

kontrolních skupin – jde o skupinu, která není vzdělávána a její výkon je srovnáván s výkonem skupiny, která vzdělávána je;
odborných odhadů – jde o odhady nárůstu výkonu vzdělávacími aktivitami;
zpětné vazby – jde o zjišťování názorů okolí na to, zda došlo ke zlepšení požadovaných dovedností v důsledku vzdělávání

Vodák a Kucharčíková³⁰ rovněž poukazují na problémy s oddělováním toho, v čem bylo vzdělávání špatné a které chyby byly způsobeny jinými vlivy. Podle nich se většinou jedná o špatné zacílení vzdělávání, účastníci mají omezené možnosti využít nové dovednosti v praxi, či může jít o odpor účastníků ke vzdělávání. Pro úspěšnost vzdělávání autoři jednoznačně doporučují všechny takové bariéry včas identifikovat a odstranit. Podle výše uvedených autorů³¹ je velmi důležité si uvědomit, že platí: *„Jestliže podnik neumí správně měřit výkonnost zaměstnanců v jejich práci před vzděláváním, nebude schopen určit dopady, které vzdělávání mělo na jejich výkonnost.“*

2.4.2 Kirkpatrickův model evaluace

Vodák a Kucharčíková³² zmiňují, že při hodnocení účinků vzdělávání je doporučeno využívat více přístupů a úhlů pohledu, které umožní sledovat chování, výkonnost, spokojenost účastníků, a to před školením, v průběhu a po jeho ukončení. Podle autorů před školením je možné sledovat například počet přihlášených osob na konkrétní akci. Po školení se například sleduje spokojenost účastníků s akcí a s odstupem času se měří především schopnost lépe řešit simulované či reálné situace a snaha využívat nové poznatky v praxi.

³⁰ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 128.

³¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 129.

³² VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 136.

Bartoňková³³ mezi nejčastěji používaný model vyhodnocování považuje tzv. Kirkpatrickův model evaluace (zpracovaný D.L. Kirkpatrickem). Zmíněný model se zabývá zkoumáním přínosů vzdělávací akce ve čtyřech klíčových oblastech:

„*Reakce.*“ Touto úrovní vyhodnocování je zjišťováno, jak se lidem školení líbí a jak vnímají pro sebe jeho přínos. Na konci programu je obvykle účastníky vyplňován dotazník, kterým je vyjádřena míra spokojenosti s obsahem, prostředím, metodami apod.

„*Učení.*“ Na této úrovni získáváme informace o míře splnění vzdělávacích cílů. Zjišťujeme, kolik a jaké znalosti a dovednosti si posluchači osvojili nebo zlepšili a zda se změnila jejich postoje.

„*Chování.*“ Na této úrovni se hodnotí, zda se změnilo chování účastníků po absolvování školení a jak. Zároveň se hodnotí, do jaké míry uplatňují získané znalosti a dovednosti, přičemž by měl být účastníkům dán určitý čas, aby byli schopni své pracovní chování změnit.

„*Výsledky.*“ Tato úroveň vyhodnocování se zaměřuje na dopady učení, tedy na dosahování podnikových cílů. Jedná se o nejdůležitější a pravděpodobně nejsložitější úroveň, při které se vychází z cílů školení. Zjišťuje se, jak se vzdělávací akce projevila ve výsledcích firmy, např. zda se zvýšila výkonnost zaměstnanců.

Podle autorky Kirkpatrickem vytvořený model si lze představit jako jakýsi řetězec návazných posloupností. Vzdělávací aktivita vyvolává reakce, které vedou k učení. Důsledkem učení dojde ke změnám pracovního chování. Nové pracovní chování pak zajistí očekávané výsledky ve společnosti.

Přehledným způsobem zpracovává problematiku hodnocení vzdělávacích aktivit Hroník³⁴, který se zabývá i systematizací metod měření a možnostmi jejich použití. Dělí metody podle toho, kdo je autorem hodnocení, na metody subjektivní a objektivní a dále podle časového rozlišení, tzn., zda vzniká hodnocení bezprostředně po vzdělávací aktivitě nebo až s určitým odstupem.

³³ BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 186-188.

³⁴ HRONÍK, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, str. 178.

2.4.3 Posouzení efektivity vzdělávacích programů

2.4.3.1 Náklady a přínosy vzdělávání

Bartoňková³⁵ uvádí, že k posouzení celkové efektivity vzdělávacích programů je nutné provést podrobnou analýzu nákladů a přínosů. Autorka dále dělí efektivitu vzdělávacích programů na efektivitu pedagogickou (tj. zda jsou programem splněny cíle vzdělávání) a efektivitu ekonomickou (tj. zda je akce z hlediska nákladů a přínosu výnosná či ztrátová).

Vodák a Kucharčíková³⁶ zmiňují, že firma sama rozhoduje, jaké **náklady** na vzdělávací program bude sledovat a do jakých podrobností půjde. Rozhodnutí však musí být učiněno před vlastní realizací vzdělávacího programu. Bartoňková³⁷ dělí náklady na vzdělávací akci na náklady fixní a náklady variabilní. Mezi náklady fixní považuje například náklady na lektory, nájemné, parkovné. Za náklady variabilní naopak považuje například náklady spojené s cestováním, stravováním, ubytováním. V příloze 1 je uveden příklad výpočtu předpokládaných nákladů účastníka vzdělávacího programu.

Primárním cílem každé vzdělávací akce je zajistit **přínos** neboli **přidanou hodnotu** poskytovaného vzdělávání. Podle Vodáka a Kucharčíkové³⁸ je však jednodušší sledovat náklady vzdělávací akce a podle nákladů rozhodovat o její efektivitě. V praxi však tento postup hodnotí za nesprávný a neefektivní a doporučují nejdříve sledovat přínosy vzdělávání. Oba autoři jsou přesvědčeni, že podle přínosů lze redukovat neefektivní akce, a tím i šetřit firemní náklady. Jak ale zjistit přínosy ze vzdělávání? Výše uvedení autoři zmiňují, že v praxi bývá obtížné vyčíslit některé druhy přínosů ze vzdělávacích aktivit. V takovém případě doporučují přínosy odhadovat nebo kvantifikovat prostřednictvím jiných ukazatelů. Například spokojenost zákazníků doporučují vyhodnotit podle počtu získaných nových zákazníků a výkonnost zaměstnance je dobrá měřit přes jeho produktivitu práce, nepřítomnosti v práci atd.

³⁵ BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 181.

³⁶ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 164.

³⁷ BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 176.

³⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 166-168.

Uvedení autoři³⁹ dále dělí přínosy na přínosy finanční a přínosy kvalitativního charakteru. Podle nich finanční přínosy, které mohou být kvantifikovány a mohou produkovat finanční hodnotu, mohou být vyjádřeny například počtem chyb, které mají být odstraněny nebo stížnostmi zákazníků a časem potřebným k řešení a odstraňování příčin těchto stížností. Kvalitativní přínosy jsou sledovatelné ve firmách, které zavádějí tzv. programy změn, jejichž cílem je změna postojů a vnímání. Jde například o zlepšení spolupráce v týmu, zvýšení motivace a morálky zaměstnanců. Jak autoři uvádějí, všechny výše uvedené přínosy lze sledovat v různých časech. Některé lze monitorovat ihned po vzdělávací aktivitě, některé s odstupem času.

2.4.3.2 Přístupy k posuzování efektivnosti vzdělávání

Vyhodnocení efektivity vzdělávání není možné v současné době podceňovat. Chce-li firma být úspěšná v silném konkurenčním prostředí, musí se neustále zlepšovat, musí tedy investovat do rozvoje svých zaměstnanců. A aby se firma mohla zlepšovat, musí umět měřit efektivitu vložených investic.

Vodák a Kucharčíková⁴⁰ uvádějí, že většina podniků používá zastaralé a neefektivní nástroje měření výkonnosti, kterými není možné zachytit změny, které nastaly v důsledku vzdělávání. Podle nich investice do lidského kapitálu jsou založeny na stejném principu jako investice do kapitálu fyzického, tj. firma investuje své příjmy ve prospěch budoucích zisků. V případě vzdělávání mluví o porovnání nákladů na vzdělávací program a přínosů, které z investice vyplývají.

Výše uvedení autoři⁴¹ definují **běžný postup hodnocení investic**, který lze uplatnit i ve vzdělávání. Postup je následující: „*stanovení nákladů na investici, odhad budoucích výnosů, které investice přinese, stanovení úrokové míry, použití konkrétní metody hodnocení investic.*“ Při hodnocení efektivnosti investic se používá celá řada metod.

³⁹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 168-169.

⁴⁰ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 171.

⁴¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 172.

Mezi hlavní metody řadí autoři „metodu rentability (výnosnosti) investic, metodu návratnosti, výpočet čisté současné hodnoty, výpočet vnitřního výnosového procenta.“

Metoda rentability investic je podle nich nejčastěji používaná metoda k měření efektivnosti vložených financí a je použitelná po malé úpravě i k hodnocení efektivity investic do vzdělávání. Dle jejich slov „*ukazatel rentability investic (Return of Investment – ROI) je odvozen z obecně používaných ukazatelů výnosnosti kapitálu (aktiv, majetku) a jeho výsledkem je procentuální návratnost investic.*“ Základem je následující vzorec:

$$\text{ROI} = \frac{\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{investovaná částka}}$$

V souvislosti s ROI uvedení autoři⁴² dále zdůrazňují, že firmy často své vzdělávací aktivity plánují až po přidělení zdrojů, které plynou z výsledků hospodaření firmy. Tento postup však hodnotí za nevhodný. Podle nich právě přístupem za pomoci ROI lze určit očekávanou efektivitu a potřebné zdroje na vzdělávací program.

Jak již bylo řečeno, ke zjišťování návratnosti investic do vzdělávání je nutné umět vyčíslit finanční vstupy a přínosy ze vzdělávacích aktivit. Podle Vodáka a Kucharčíkové⁴³ úskalí tohoto procesu spočívá především „*v určení finanční hodnoty přínosů učení.*“ Uvedení autoři popisují **metodu 7 kroků**, která usnadňuje určit přínosy učení ve finančních hodnotách. Prvním krokem této metody je definování chyby, která má být odstraněna vzděláváním, například jedna chyba, stížnost zákazníka. Druhým krokem dochází k přiřazení peněžní částky ke každému nedostatku. Třetí krok poukazuje na výpočet nedostatku (např. počty stížností před realizací vzdělávacího programu). Čtvrtý krok doporučuje zohlednit i vedlejší související faktory, které mohou ovlivnit výkonnost. Pátý krok se soustředí na výpočet změny ve výkonnosti po realizaci programu. Šestáým krokem dochází k vyčíslení roční hodnoty účinku změny výkonnosti za jednotku a sedmým krokem je možné zjistit zpětnou návratnost vložených investic.

⁴² VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 173.

⁴³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 175.

V praxi existuje řada principů, podle kterých by mělo být hodnocení vzdělávání prováděno. Dodržet všechny teoretické postupy je určitě obtížné. Podle Bartoňkové⁴⁴ při hodnocení vzdělávání by mělo být pamatováno na tyto zásady:

hodnocení by mělo být plánováno v době, kdy jsou zjišťovány potřeby akce;
hodnocení by mělo zkoumat přínosy vzdělávací akce z více pohledů - užitečný je například model evaluace podle Kirkpatricka;
důležitá je i praxe školitelů a pracovníků lidských zdrojů s vyhodnocováním vzdělávání a se stanovováním měřitelných cílů.

Koubek⁴⁵ se dále domnívá, že při hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacího programu nelze ani zapomínat na vedlejší faktory, které často ovlivňují výsledky vzdělávání. Těmito faktory jsou Koubkem myšleny například motivace pracovníků se vzdělávat, klima v podniku, kvalifikace pracovníků a další.

Bartoňková⁴⁶ dále uvádí, že „účinnost hodnocení je spojena se dvěma problémy – validitou a reliabilitou.“ Podle ní míra validity znamená, že bylo změřeno, co se očekávalo. Zde jako příklad popisuje validitu obsahovou, tj. rovnoměrné hodnocení všech částí vzdělávací aktivity. Mírou reliability autorka chápe spolehlivost měření.

Dalo by se očekávat, že podniky budou měření efektivnosti vzdělávacích programů věnovat velkou pozornost. Avšak opak je pravdou. Podle Vodáka a Kucharčíkové⁴⁷ vzdělávání vyhodnocuje pouze kolem 35 % firem. Příčin je více. Jak uvádějí autoři, podniky nemají dostatečnou praxi s vyhodnocováním, manažerům chybí potřebná úroveň schopností a dovedností a manažeři rovněž více řeší běžné činnosti firmy namísto práce na strategické úrovni. Autoři dále uvádějí, že vyhodnocováním vzdělávání se více zabývají velké firmy, a to především z výrobní sféry. Je to dáno tím, že výrobní firmy mají větší zkušenosti s vyhodnocováním efektivnosti z jiných projektů (spíše technicky orientovaných) a manažeři disponují vyšší úrovní potřebných schopností.

⁴⁴ BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 192.

⁴⁵ KOUBEK J. (2005). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, str. 259.

⁴⁶ BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 193.

⁴⁷ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 188-190.

3 Praktická část - Hodnocení účinnosti vzdělávacího programu SERVE SMART

Tato část práce se zabývá zjištěním účinnosti vzdělávacího programu ve vybrané společnosti a porovnáním této metodiky s dříve uvedenými teoretickými poznatky. Jelikož cílem programu je podpořit prodej chytrých telefonů, následující kapitoly jsou zaměřeny na obecnou definici vzdělávacího programu, na seznámení s oborem informační technologie, dále na statistické údaje týkající se tohoto oboru a na stručnou charakteristiku pojmů „chytrý telefon“, „značková prodejna“ a „prodejní kanály v ICT oblasti“. Další kapitoly této části práce se zabývají samotným popisem a rozбором vzdělávacího programu, jeho jednotlivými fázemi (přípravná, realizační a vyhodnocovací). Zbývající kapitoly jsou zaměřeny na interpretaci získaných výsledků, které vycházejí z dostupných měření účinnosti programu.

3.1 Východiska a terminologické ukotvení vzdělávacího programu

3.1.1 Definice vzdělávacího programu

Podle vnitřních zdrojů společnosti UMO⁴⁸ vzdělávací program **SERVE SMART** je pilotní projekt určený pro konzultanty značkových prodejen. Vzdělávací aktivity tohoto programu mají zajistit zlepšení jejich komunikačních a obchodních dovedností, a tím i pozitivně ovlivnit jejich prodejní výsledky u klíčového produktu společnosti. Klíčovým produktem se rozumí chytrý telefon. Program vychází z firemní strategie, jejímž cílem je stát se nejuznávanějším poskytovatelem ICT produktů a služeb a zvýšit konkurenceschopnost firmy na trhu. K naplnění této strategie má společnost definované dlouhodobé a krátkodobé cíle, které souvisejí s rozvojem zaměstnanců a zlepšením jejich stávajícího výkonu. Program je převzatý z centrály společnosti UMO a v původní podobě je realizovaný i na českém trhu této společnosti. Výsledky z pilotního programu jsou použity pro další rozhodování o jeho pokračování na další cílové skupiny.

⁴⁸ UMO. (2011). *Interní materiály vzdělávacího programu SERVE SMART*. Praha: UMO.

3.1.2 ICT v České Republice a pojem „chytrý telefon“

Podle Rabušicové a Rabušice⁴⁹ důležitý faktor plnohodnotného začlenění člověka do společnosti je znalost práce s počítačem, přístup k internetu či používání elektronické pošty. Úspěšnost jedince ve společnosti je podle autorů stále více podmiňována přístupem k potřebným informacím. Většina informací je v současné době dostupná elektronicky nebo prostřednictvím elektronických sítí. Podle výše uvedených autorů efektivní využití informační technologie se stává jednou z podstatných dovedností všech lidí a k tomu je základní a nutnou podmínkou běžná dostupnost ICT. A jaká je tedy role poskytovatele ICT služeb? Různá. Firmy mohou nabízet odlišné produkty, jiné služby. Úspěch firmy ale vždy závisí na lidech, které firma zaměstnává a kteří jsou v kontaktu se zákazníkem.

Podle JME⁵⁰ „první myšlenka mobilního telefonu, která ale byla velice vzdálena dnešnímu mobilnímu telefonu, je stará přes 60 let (1947).“ Z výše uvedeného internetového zdroje je zřejmé, že hlavní rozmach mobilních telefonů byl na konci dvacátého století. Zdroj rovněž uvádí, že mobilní telefony se za posledních deset let rychle rozšířily a začaly nabízet i další funkce. Velkým objevem bylo především posílání SMS. Avšak vývoj šel dál a mobilní telefon se rozšířil o další funkce a stal se multifunkčním zařízením. Příkladem jsou i typy telefonů jako smartphone – chytrý telefon nebo PDA – osobní digitální asistent. Současný mobilní telefon dnes plní funkci výpočetního zařízení, které poskytuje nejrůznější aplikace.

Čísla, to jsou významné ukazatele, podle kterých můžeme vyjádřit velkou popularitu mobilních telefonů. Podle údajů Českého statistického úřadu⁵¹ byl vývoj ICT technologií v České republice zpočátku mírně opožděný, avšak v současnosti je již na srovnatelné úrovni v rámci EU i celého světa. Počátkem devadesátých let minulého století byla v ČR pevná telefonní linka základním telekomunikačním prostředkem.

⁴⁹ RABUŠICOVÁ, Milada, RABUŠIC, Ladislav. *Učíme se po celý život?: O vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. s. 143-146.

⁵⁰ *Java Micro Edition (JME): Java v mobilních aplikacích: Mobilní telefony – historie a rozmach mobilního průmyslu* [online]. 2010 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://jme.jpweb.cz/mobilni-telefony-historie-a-rozmach-mobilniho-prumyslu>.

⁵¹ *Český statistický úřad: Vybrané základní ukazatele o telekomunikační a internetové infrastruktuře v České republice* [online]. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0802.pdf.

V roce 1990 bylo aktivováno 15,7 pevných linek na 100 obyvatel v ČR. Tento počet se neustále zvyšoval a vrcholil v roce 2001 na čísle 37,8 registrovaných pevných linek na 100 obyvatel. Od roku 1995 začal nástup mobilních telefonů, který zvrátil velmi rychlým tempem počet registrací ve svůj prospěch. V roce 1995 byl poměr pevných linek a mobilních telefonů 23,2 ku 0,5 na 100 obyvatel a v roce 2000 byl již poměr obrácený ve prospěch mobilních telefonů - 37,7 ku 42,3 na 100 obyvatel. V roce 2010 bylo registrováno 136,6 mobilů na 100 obyvatel, což je téměř 137 % tzv. penetrace trhu mobilními telefony. Zároveň v tomto roce počet pevných linek klesl na 17,9 na 100 obyvatel, což je návrat do stavu z počátku devadesátých let. Z předchozích údajů je zřejmé, že za patnáct let od nástupu mobilních telefonů došlo k obrovskému rozšíření mobilních telefonů v České republice a že tento vývoj má významný vliv na běžný život.

Podobný vzrůstající trend lze sledovat i v oblasti vybavenosti počítačem a připojením k internetu v českých domácnostech. Podle údajů Českého statistického úřadu⁵² v roce 1990 mělo doma počítač 2,5 % domácností, v roce 2000 jich bylo 17,9 % a v roce 2010 vlastnilo počítač již 59,3 % domácností. Penetrace počítačů v domácnosti narostla za dvacet let o 56,8 procentních bodů. V roce 2001 mělo připojení k internetu 5,8 % domácností a v roce 2010 připojení mělo již 56% domácností. Za devět let v tomto případě penetrace narostla o 50,2 procentních bodů.

Podle Českého statistického úřadu⁵³ v souvislosti s výše uvedenými poznatky je zajímavé ještě zmínit vývoj v oblasti výdajů českých domácností za ICT vybavení a služby. Například v roce 2000 byl nárůst průměrných výdajů české domácnosti za ICT celkem 2805 Kč (průměr na osobu za rok), v roce 2010 to bylo 5854 Kč. Dalším rostoucím ukazatelem je i vývoj podílu výdajů za ICT na celkových čistých vydáních domácností, kdy v roce 2000 byl výše uvedený podíl 2,52 % a v roce 2010 podíl byl 4,50 %. Za deset let došlo tedy k nárůstu podílu téměř o 100 %.

⁵² Český statistický úřad: *Počítač a internet v českých domácnostech* [online]. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0803.pdf.

⁵³ Český statistický úřad: *Výdaje domácností za ICT vybavení a služby* [online]. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0804.pdf.

Na základě výše uvedených ukazatelů lze udělat závěr, že výdaje domácností za ICT stále rostou, a to i přesto, že v některých oblastech je ICT trh již přesycen. Příčinou nárůstu výdajů domácností je stále se rozšiřující nabídka služeb s tzv. přidanou hodnotou.

V současné době je na českém trhu mnoho společností, které nabízejí ICT služby. Všechny tyto společnosti mají společného jmenovatele. Tím je boj o zákazníka. Úspěch či neúspěch telekomunikačních společností závisí na produktech, cenách, službách, ale především na kvalitních lidech, kteří samotné produkty a služby nabízejí. A právě společnosti, které si uvědomují tuto skutečnost a investují do rozvoje svých zaměstnanců, mohou uspět na konkurenčním trhu.

Podle JME⁵⁴ **chytrý telefon** lze považovat za mobilní telefon, který má další rozšířené funkce porovnatelné s počítači. To je dáno tím, že má plnohodnotný operační systém, pomocí kterého může uživatel používat různé aplikace. Chytré telefony mají obvykle větší obrazovku než obyčejný mobilní telefon a plnohodnotnou klávesnici. Dále mají větší nároky na hardware, výkonnější procesor a větší operační paměti. Jsou proto prodávány i s vyšší cenou.

3.1.3 Prodejní kanály v oblasti ICT, značková prodejna

Hlavními prodejními kanály v oblasti ICT jsou **přímý a nepřímý prodej**. S těmito kanály je možné se setkat v různých oblastech trhu. Rozdíl je v cestě, kterou se prodáváný produkt (zboží, služba) dostane ke koncovému zákazníkovi. Přímé prodejní kanály firem prodávají své produkty a služby přímo koncovým zákazníkům (obchodní zástupci, značkové prodejny apod.). Svatoš⁵⁵ za přímý obchodní vztah považuje ten, v němž je co nejméně zprostředkovatelů a prostředníků. Cichelli⁵⁶ naopak nepřímý prodej charakterizuje jako prodej, u kterého nejde o přímý prodej produktu koncovému

⁵⁴ *Java Micro Edition (JME): Java v mobilních aplikacích: Mobilní telefony – historie a rozmach mobilního průmyslu* [online]. 2010 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://jme.jpweb.cz/mobilni-telefony-historie-a-rozmach-mobilniho-prumyslu>.

⁵⁵ SVATOŠ, Miroslav. *Zahraniční obchod*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 280.

⁵⁶ CICHELLI, David J. *Compensating the Sales Force: A Practical Guide to Designing Winning Sales Compensation Plans*. New York: McGraw-Hill, 2004. s. 49.

zákazníkovi. Podle něj se o takový prodej starají obchodní partneři, např. franchising, dealerský prodej, prodej prostřednictvím distributorů, e-shop, door-to-door prodej atd.

Značková prodejna je místo, které je speciálně upravené v souladu se značkou jejího majitele, které je zřizováno za účelem uspokojování potřeb zákazníků a prodeje produktů, služeb a technologií. Právě uspořádání prodejny hraje pro její úspěšnost důležitou roli. Podle Hammonda⁵⁷ značková prodejna je považována za jeden z nejdražších prodejních kanálů. V současnosti společnost UMO⁵⁸ disponuje optimalizovanou sítí kompletně redesignovaných 67 značkových prodejen pokrývajících celou Českou republiku.

Společností UMO je považován tento prodejní kanál za klíčový, a proto také velká pozornost je věnována rozvoji zaměstnanců, kteří se podílejí na jeho chodu. Objektem mého zájmu v této práci jsou konzultanti značkových prodejen, kteří jsou v přímé osobní interakci se zákazníkem, tedy lidé z přímého prodeje.

3.2 Koncepce a analýza vzdělávacího programu

Pro splnění cíle práce je nutné vzdělávací program nejdříve představit, definovat jeho cíle, popsat jednotlivé fáze a dílčí aktivity programu. Jinými slovy tato část práce je východiskem pro lepší pochopení následujících kapitol, které jsou zaměřené na samotné vyhodnocení účinnosti vzdělávacího programu.

Vzdělávací program SERVE SMART probíhá ve třech fázích: **přípravná, realizační a vyhodnocovací**. Jednotlivé fáze programu představují soubory činností, které jsou logicky řazené a návazné a mají vykonavatelům vzdělávacího programu pomoci při plánování. Jednotlivé fáze a činnosti programu jsou představeny v následujícím textu.

⁵⁷ HAMMOND, Richard. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 126.

⁵⁸ UMO. (2011). *Interní materiály vzdělávacího programu SERVE SMART*. Praha: UMO.

3.2.1 Přípravná fáze

Společností UMO je realizován již vytvořený vzdělávací program. Proto v přípravné fázi jde především o „převzetí“ vzdělávacího programu na český trh a o překlady všech souvisejících školicích materiálů. Do této fáze je zahrnuto i definování cílů programů, sestavení kritérií pro vyhodnocování, metodická a organizační příprava vzdělávacích aktivit programu a jejich načasování. V této době jsou rovněž definovány cílové skupiny programu a současně probíhá veškerá potřebná komunikace o programu. Výsledkem této fáze je vytvoření celkového konceptu vzdělávacího programu.

Podle vnitřních zdrojů společnosti UMO⁵⁹ **koncept vzdělávacího programu SERVE SMART** má následující podobu: Princip programu SERVE SMART je založený na absolvování několika etap vzdělávacích aktivit, které jsou zaměřené na rozvoj prodejních a obchodních dovedností s cílem podpořit prodej chytrých telefonů. Jedná se o sledování a měření znalostí a dovedností před školením a po školení a o porovnávání prodejních výsledků před školením, v jeho průběhu a po školení. Mezi sebou jsou zároveň porovnávány výsledky dvou cílových skupin – tzv. přístup kontrolní skupiny. Výše uvedený přístup zahrnuje porovnání výkonnosti skupiny (pilotní), která je součástí vzdělávacího programu, a skupiny, která vzdělávání neabsolvuje. Prodejní výsledky jsou vyhodnocovány před školením, během školení a po školení. Pilotní skupina účastníků vzdělávacího programu je v následujícím složení:

| | |
|---------------------------|----|
| Počet konzultantů: | 46 |
| Počet manažerů: | 10 |
| Počet značkových prodejen | 10 |

Vzdělávací program je definován s těmito cíli:

- zvýšení prodejů chytrých telefonů;
- zlepšení prodejních a obchodních dovedností a produktových znalostí týkajících se chytrých telefonů;
- podílení se na obsahovém zlepšení programu pro další cílové skupiny.

⁵⁹ UMO. (2011). *Interní materiály vzdělávacího programu SERVE SMART*. Praha: UMO.

Účinnost vzdělávacího programu je vyhodnocována dle těchto klíčových kritérií:

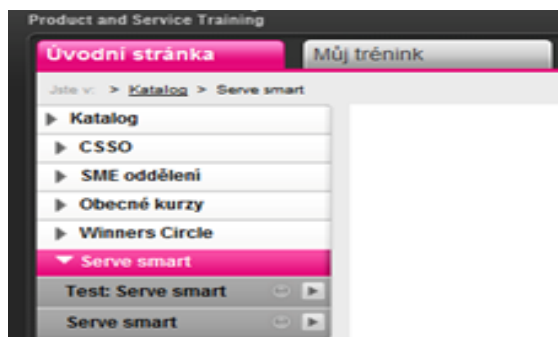
- poměr prodeje chytrých telefonů k celkovému počtu telefonů;
- poměr chytrých telefonů na všech službách prodeje;
- úspěšnost absolvování produktového školení a školení prodejních dovedností;
- zlepšení úrovně kompetencí – orientace na zákazníka, efektivní komunikace.

Program SERVE SMART zahrnuje pět vzdělávacích aktivit:

- vstupní testování znalostí produktu a prodejních technik (před školením);
- školení zaměřené na rozvoj požadovaných prodejních dovedností a produktových znalostí zaměřené na prodej chytrých telefonů (e-learning);
- rozvojová část pro manažery konzultantů (e-Academy Live);
- výstupní testování znalostí produktu a prodejních technik (po školení);
- ověřování získaných znalostí a dovedností po školení (rozvojový závazek).

Program je spravován prostřednictvím elektronické aplikace e-Academy, která je primárně využívána pro e-learning a další e-vzdělávací aktivity. Součástí této aplikace jsou informace o projektu, on-line vstupní a výstupní testy a jejich výsledky, interaktivní e-learningové školení, živé školení pomocí videokamery, formuláře hodnocení a jejich výsledky, výsledky z koučinku, rozvojové závazky, reporting a další. Správa pomocí e-Academy značně usnadňuje práci s celým projektem. Na obrázku 1 je znázorněn elektronický přístup k projektu SERVE SMART v e-Academy.

Obrázek 1: Ukázka navigace v e-Academy a přístup k projektu SERVE SMART

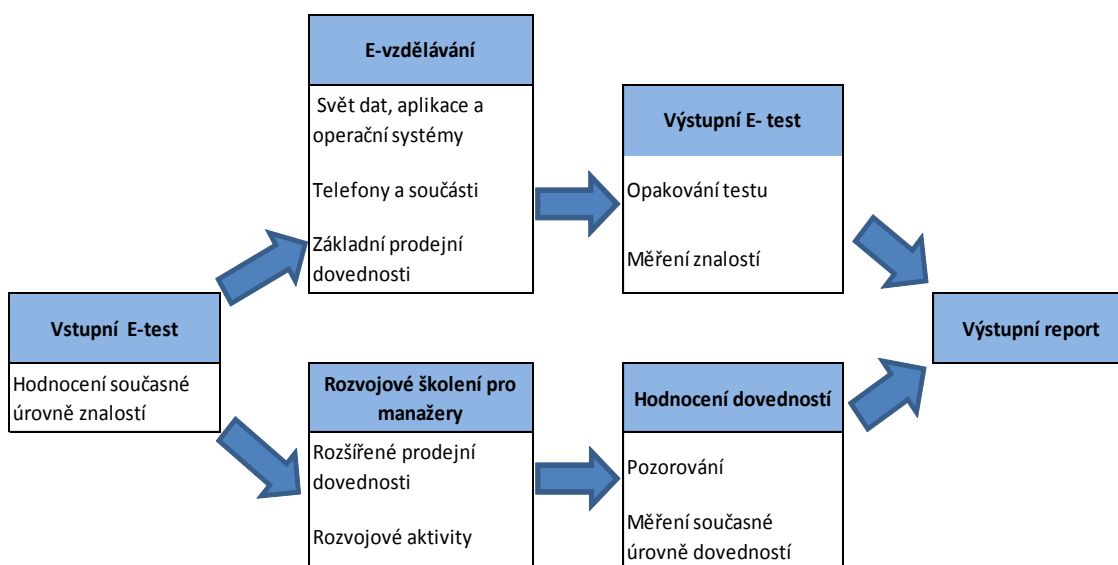


Pramen: UMO. (2011). *Interní materiály programu SERVE SMART*. Praha: UMO.

3.2.2 Realizační a vyhodnocovací fáze

Realizační a vyhodnocovací fáze vzdělávacího programu se zabývají realizací a hodnocením jednotlivých aktivit vzdělávacího programu, které tvoří jeho strukturu. V dalším textu jsou stručně představeny jednotlivé vzdělávací aktivity programu a jejich výstupy. Průběh těchto aktivit je pro názornost graficky zobrazen na obrázku 2.

Obrázek 2: Přehled aktivit vzdělávacího programu



Pramen: UMO. (2011). *Interní materiály programu SERVE SMART*. Praha: UMO.

Vzdělávací aktivita 1 je zaměřená na vstupní testování produktových znalostí a prodejních dovedností konzultantů a manažerů značkových prodejen prostřednictvím e-Academy aplikace (viz podkap. 3.2.1). Sledovaným výstupem této aktivity je jmenný seznam konzultantů a manažerů a jejich procentuální úspěšnost vstupního znalostního testu (viz příloha 2).

Vzdělávací aktivita 2 zahrnuje e-learningové školení, které má dvě části. První část je zaměřená na získání technických informací o produktu, na související technologie a aplikace. Školení nese název „Svět dat“. Druhá část školení se týká rozvoje prodejních

a obchodních dovedností zaměřených na prodej chytrých telefonů a má název „Ideální prodejní proces“. Pro příklad uvádím obsah jedné části tohoto prodejního školení:

Zahájení prodejního procesu – Co je potřeba udělat? Oční kontakt, úsměv, pozdrav, poděkování za vyčkání, pochopení zákaznickovy situace – empatie, pozitivní první dojem, získání důvěry.

Zahájení prodejního procesu – Jak toho dosáhnout? Se zákazníkem je nutné navázat oční kontakt, tím se mu projevuje zájem o něj. Úsměvem lze navodit pozitivní atmosféru. Pokud se jedná o "nepříjemného" zákazníka, úsměv může odstranit i část negativních emocí. Pozdravem se zdvořile uvítá zákazník na prodejně, pozdrav patří mezi standardy slušného chování. Dosažením pozitivního prvního dojmu se získá i zákaznickova důvěra. Projevení empatie lze chápat jako stavění se na stranu zákazníka.

Zahájení prodejního procesu – Pozor na! Dokončováním předchozího prodejního procesu, kdy v obchodě již stojí nový zákazník, se dává najevo nezájem o nového zákazníka. Tímto postojem lze lehce ztratit zákazníka ihned na začátku prodejního procesu. "Omlouvám se za čekání". Touto větou se dává zákazníkovi najevo, že něco není v pořádku. Proto je lepší se zákazníkem komunikovat ihned po vstoupení do prodejny.

Sledovaným výstupem této aktivity je hodnocení spokojenosti účastníků s výše uvedeným školením (viz tabulka 1). Zpětná vazba na školení je zjišťována pomocí **dotazníků** spokojenosti.

Společnost UMO toto dotazníkové šetření používá po každé vzdělávací aktivitě i po ukončení celého vzdělávacího programu. Cílem tohoto šetření je zjištění názorů zaměstnanců společnosti UMO na absolvovaný vzdělávací program. Tato technika je charakteristická tím, že potřebné informace jsou získávány na základě písemných odpovědí na předložené otázky. Otázky v dotaznících jsou otevřené i uzavřené.

Z odborné literatury je známo, že dotazníky mají své silné a slabé stránky. Podle vnitřních zdrojů společnosti UMO⁶⁰ silné stránky dotazníků lze považovat: dostatek

⁶⁰ UMO. (2011). *Interní materiály vzdělávacího programu SERVE SMART*. Praha: UMO.

času na odpovědi a na jejich důkladné promyšlení, možnost elektronické správy dotazníků (výhodné pro prodejce, kteří jsou rozmístěni na rozsáhlém prostoru), rychlé zpracování výsledků z dotazníků. Naopak slabé stránky dotazníků jsou: písemná odpověď, která nemusí vždy obsahovat jen vlastní názory účastníka školení, formalizace dotazníku prostřednictvím alternativních otázek a nízká návratnost dotazníků, která narušuje reprezentativnost šetření. Společnost UMO si návratnost dotazníků zajistila tím, že dotazníky se staly povinnou součástí elektronické aplikace vzdělávacího programu (viz e-Academy podkap. 3.2.1).

Dalším všeobecným problémem je výběr jednotlivých dotazníkových otázek a kritérií hodnocení. Často totiž firmy používají univerzální dotazníky, které nejsou vhodné pro všechny typy vzdělávacích aktivit. V praxi jsou často i opomíjena kritéria, která jsou mimořádně důležitá pro danou aktivitu. Společnost UMO si je vědoma důležitosti této zpětné vazby, a proto nepodcenila její přípravu.

Tabulka 1: Výsledné hodnocení spokojenosti se školením

| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Počet odpovědí | Výsledné hodnocení |
|---------------------|----|----|---|---|---|----------------|--------------------|
| Pochopení tématu | 29 | 13 | 3 | 0 | 1 | 46 | 4,50 |
| Užitečnost tématu | 30 | 9 | 6 | 0 | 1 | 46 | 4,46 |
| Množství informací | 23 | 15 | 5 | 2 | 0 | 45 | 4,31 |
| Srozumitelnost | 25 | 13 | 7 | 0 | 0 | 45 | 4,40 |
| Struktura informací | 23 | 16 | 6 | 0 | 0 | 45 | 4,38 |
| Grafická úprava | 28 | 13 | 2 | 1 | 0 | 44 | 4,55 |
| Video přenos | 24 | 8 | 5 | 1 | 0 | 38 | 4,45 |
| Audio přenos | 16 | 8 | 7 | 0 | 1 | 32 | 4,19 |

Komentář k tabulce 1: E-learningové školení je hodnoceno 46 účastníky, dotazník obsahuje 8 škálových otázek s bodovou stupnicí 1 - 5 (5 bodů velmi dobrý – 1 bod nepřijatelný). Průměrná známka je 4,40. Nejlépe je účastníky hodnoceno grafické zpracování školení (4,55), vhodnost a užitečnost vybraného tématu (4,50). Naopak nejhorší výsledky jsou zaznamenány v ukazateli množství informací (4,31).

Pramen: UMO. (2011). Interní materiály programu SERVE SMART. Praha: UMO.

Vzdělávací aktivita 3 je určena manažerům konzultantů značkových prodejen. Manažeři absolvují jednak produktové školení zaměřené na zopakování technických informací o chytrých telefonech. Dále absolvují tzv. rozvojovou aktivitu, která je učí předávat potřebné know-how a nastavovat a vyhodnocovat dílčí cíle s konzultanty související s projektem SERVE SMART. Obě části školení jsou realizovány pomocí e-Academy Live, což je platforma umožňující „živé“ školení s trenérem pomocí internetového rozhraní z jakéhokoliv počítače a kdekoliv. Ukázka obsahu rozvojového školení je popsána v tabulce 2.

Tabulka 2: Obsah e-learningového školení určeného pro manažery konzultantů

| | | |
|------------------------|--------------------------------------|--|
| Bariéry | Co brání v prodeji chytrých telefonů | Bloky, předsudky s určitými typy zákazníků, špatné zkušenosti z předchozích neúspěšných prodejů, nezkušenost s používáním chytrého telefonu |
| Typy v rozvoji | Co se osvědčuje v rozvoji | Pravidelné intenzivní rozvojové aktivity, průběžné ověřování znalostí u konzultantů, denní reporting plnění, výměna best practices v rámci týmu, znalost chytrých telefonů |
| Předání na konzultanty | Rozvojové aktivity | Týdenní briefy, pravidelné meetingy, rozvojové schůzky, náslechy obchodních případů |

Komentář k tabulce 2: V prvním sloupci jsou definovány oblasti, na které je výše uvedené školení zaměřeno (co se bude učit). V druhém sloupci jsou uvedena klíčová témata, která budou školená a rozebírána během školení. Třetí sloupec obsahuje praktické návody, řešení a jiná doporučení k probíraným tématům (co a jak má být děláno v praxi). Uvedená témata úzce souvisejí s cíli programu SERVE SMART. Jejich vyučováním má být zajištěno, že manažeři budou umět předávat produktové znalosti týkající se chytrých telefonů na konzultanty a budou umět rozvíjet své podřízené v potřebných oblastech.

Pramen: UMO. (2011). Interní materiály programu SERVE SMART. Praha: UMO.

Sledovaným výstupem této aktivity je hodnocení spokojenosti manažerů se školením. Zpětná vazba na školení je opět zjišťována pomocí dotazníků spokojenosti, kde je hodnocena kvalita a obsah „živého“ školení. Nejčastější pozitivní a negativní reakce na školení jsou:⁶¹

velmi dobrá myšlenka školit živě pomocí internetového rozhraní, osobní kontakt s lektorem, možnost diskutovat o problémech a situacích, je to levné a šetří náš čas, určitě lepší než klasická e-learningová forma, možnost rychlé zpětné vazby; pomalé připojení, málo času.

Vzdělávací aktivita 4 má zajistit výstupní testování úrovně získaných produktových znalostí a prodejních dovedností po absolvování dílčích školení. Sledovaným výstupem této aktivity je jmenný seznam konzultantů a manažerů a jejich procentuální úspěšnost výstupního znalostního testu (viz příloha 3).

Vzdělávací aktivita 5 je zacílena na zhodnocení toho, zda je zajištěno využití naučených dovedností v praxi. Sledovaným výstupem této aktivity je rozdíl ve výkonnosti konzultantů a zlepšení jejich prodejních a obchodních dovedností a produktových znalostí po absolvovaném školení. Společností UMO jsou za tímto účelem využívány tyto tři způsoby hodnocení:⁶²

Rozvojový závazek. Jde o seznam činností, dovedností a cílů, které jsou konzultanti zavázáni zavádět po návratu ze školení do praxe. Závazek je každý měsíc vyhodnocován. Je zjišťováno, k jakému zlepšení dochází a v čem. Cíle v rozvojovém závazku musí být měřitelné, dovednosti a znalosti musí obsahovat bodovací stupnici, aby rovněž byly vyhodnotitelné. Formulář rozvojového závazku je součástí přílohy 4.

Náslechy obchodních případů. Konzultant je pozorován svým manažerem při obchodním jednání se zákazníkem. Součástí procesu je vyhodnocování toho, jaké dovednosti konzultanta jsou přeneseny ze školení do praxe.

Hodnocení pracovního výkonu – řízení podle kompetencí.

⁶¹ UMO. (2011). *Interní materiály vzdělávacího programu SERVE SMART*. Praha: UMO.

⁶² Tamtéž.

3.3 Výsledky vzdělávacího programu a jejich interpretace

V rámci realizační a vyhodnocovací fáze jsou detailně popsány dílčí vzdělávací aktivity programu a jejich sledované výstupy. Tyto výstupy jsou následně zkoumány z hlediska jejich přínosů ve čtyřech oblastech: přínosy ve výsledcích, přínosy v učení, přínosy v reakcích a přínosy v chování účastníků programu. Další text je zaměřen na podrobná hodnocení těchto dílčích oblastí.

Přínosy ve „výsledcích“

Jak již bylo řečeno, jedním z hlavních cílů prezentovaného vzdělávacího programu je zvýšit prodej chytrých telefonů u sledované skupiny konzultantů, kteří absolvují vybrané vzdělávací aktivity zaměřené na rozvoj prodejních dovedností a produktových znalostí. Prvně bude věnována pozornost vyhodnocení přínosů v požadovaných firemních ukazatelích, kterými jsou - poměr prodeje chytrých telefonů k celkovému počtu prodaných telefonů a poměr chytrých telefonů na všech službách značkové prodejny. Podle vnitřních zdrojů společnosti UMO⁶³ výsledky těchto ukazatelů jsou sledovány u skupiny vybraných konzultantů před vzdělávacím programem, v jeho průběhu a po jeho ukončení a jsou porovnávány s výsledky kontrolní skupiny konzultantů, která není zahrnuta do vzdělávacího programu (tabulka prodejních výsledků je v příloze 5). Co se týče prvního ukazatele před školením lze pozorovat téměř shodné prodejní výsledky u skupiny konzultantů a kontrolní skupiny. V průběhu školení poměr prodaných chytrých telefonů k celkovému počtu telefonů je 78% u skupiny konzultantů a 79 % u kontrolní skupiny – tedy kontrolní skupina dokonce prodala více chytrých telefonů než skupina školených konzultantů. V prvním měsíci po školení je viděn nárůst prodeje o dva procentní body v prospěch skupiny konzultantů, v druhém vyhodnocovací měsíci naopak pokles prodeje o tři procentní body v neprospěch skupiny konzultantů. Druhý ukazatel, který sleduje poměr prodaných chytrých telefonů na všech službách prodejny, vykazuje podobné výsledky. Nečekaně největší nárůst je dosažen před školením, a to o tři procentní body v prospěch konzultantů a po školení naopak nejsou zaznamenány u tohoto ukazatele žádné prodejní

⁶³ UMO. (2011). *Interní materiály vzdělávacího programu SERVE SMART*. Praha: UMO.

rozdíly mezi konzultanty a skupinou kontrolní. Jaké jsou příčiny těchto téměř vyrovnaných prodejních výsledků skupiny konzultantů a kontrolní skupiny? Proč jsou zaznamenány tak nízké nárůsty prodejů chytrých telefonů po školení v porovnání s očekáváním? Jsou společnostmi vhodně definovány cíle vzdělávacího programu a cesty k jejich splnění? Odpovědi na výše uvedené otázky se pokusme najít v následujících hodnoceních.

Přínosy v „učení“

Vyhodnocování dalších výstupů je zaměřeno na číselné vyjádření toho, čemu se účastníci naučili během e-learningového školení zaměřeného na rozvoj produktových znalostí a obchodních a prodejních dovedností. V našem případě je porovnávána úspěšnost konzultantů při absolvování vstupního (před školením) a výstupního znalostního testu (po školení). Podle vnitřních zdrojů společnosti UMO⁶⁴ průměrná úspěšnost všech vybraných konzultantů vstupního testu je 72% a průměrná úspěšnost výstupního testu je 75%. Je tedy zaznamenáno minimální zlepšení úrovně znalostí, nárůst znalostí je pouze o **tři procentní body**. Tyto ukazatele udávají, zda dochází k přenosu znalostí a dovedností na účastníky a zda získání nových dovedností nebo znalostí je přímo spojeno s učební zkušeností. Vodák a Kucharčíková⁶⁵ uvádějí, že tato metoda vyhodnocování má i své slabé stránky. Podle autorů nelze s jistotou určit, zda účastníci školení se vždy na školení dozvědí, co potřebují. Ani správné vyplnění testů podle nich neznamena, že účastníci jsou schopni získané poznatky aplikovat v praxi. Účastníci se mohou více soustředit na správné vyplnění testu, než na získání nových poznatků.

Z výše uvedených číselných výstupů v oblasti učení je patrné, že po absolvovaném školení není u konzultantů prokázáno viditelné zlepšení prodejních a produktových znalostí. Může tento výsledek mít i vliv na nízké nárůsty prodejů chytrých telefonů po školení? Určitě ano. Příčinou obou neúspěchů může být například nevhodně zvolený obsah či forma této vzdělávací aktivity. Konkrétní příčiny je možné sledovat v dalších oblastech vyhodnocování.

⁶⁴ UMO. (2011). *Interní materiály vzdělávacího programu SERVE SMART*. Praha: UMO.

⁶⁵ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 146.

Přínosy v „reakcích“

Jaké jsou tedy reakce účastníků na vzdělávací program? Společnost UMO se zabývá zjišťováním spokojenosti s dílčími aktivitami vzdělávacího programu a dále sledováním spokojenosti s celkovým vzdělávacím programem. Pokud vycházíme z dílčích výsledků společnosti UMO⁶⁶, tak e-learningové produktové školení a školení prodejních dovedností je hodnoceno průměrnou známkou **4,40** (ze stupnice 1-5, pět bodů velmi dobrý – jeden bod nepřijatelný), což se zdá být relativně dobrý výsledek. Zajímavé jsou především výsledky u otázek týkajících se vhodnosti a užitečnosti vybraného tématu (4,50) a využitelnosti probíraných témat v praxi (4,46). Výše dosažené výsledky poukazují na skutečnost, že účastníci jsou s touto vzdělávací aktivitou spokojeni, že účastníky je dobře hodnocen obsah i volba témat. Podobně pozitivně byl účastníky hodnocen i celý vzdělávací program. Přes tyto pozitivní ohlasy účastníků však není vidět zlepšení ve znalostech a dovednostech konzultantů po absolvování vzdělávací aktivity. Příčiny těchto neočekávaných výsledků je možné hledat u samotných účastníků školení, tedy v dotaznících, které jsou účastníky vyplňovány po každé vzdělávací akci a na závěr celého vzdělávacího programu.

Podle Vodáka a Kucharčíkové⁶⁷ je třeba důkladně zvážit, kdy sběr a analýzu dotazníků použít. Podle autorů bezprostřední zpětná vazba po vzdělávací aktivitě může být ovlivněna vztahem, který se vytvoří mezi účastníky a lektory. Vyhodnocení s určitým časovým odstupem umožní zjistit, jak účastníci získané poznatky využívají v praxi.

Na základě získaných komentářů od účastníků programu lze za klíčové nedostatky považovat například chybné načasování programu (v době dovolených, dlouho po zavedení chytrých telefonů na trh), s tím související nedostatečná analýza potřeb účastníků školení, nejednoznačné a nedostatečné formulování cílů vzdělávacího programu, chybně zvolené cesty vedoucí ke splnění cílů programu, nedostatečné zapojení samotných účastníků do přípravy vzdělávacího programu.

⁶⁶ UMO. (2011). *Interní materiály vzdělávacího programu SERVE SMART*. Praha: UMO.

⁶⁷ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 145.

Přínosy v „chování“

Poslední část vyhodnocování se zabývá vyhodnocováním přínosů vzdělávací akce v oblasti „chování“ podle Kirkpatrickova modelu evaluace. Jinými slovy jde o odpověď na otázku, zda jsou účastníky získané poznatky používány na pracovišti a zda dochází k jejich průběžnému rozvoji. Bartoňková⁶⁸ uvádí, že úspěšně složený test zaměstnancem či spokojenost s kurzem nemusí vždy znamenat i dobrý výkon na pracovišti. Dobrý výkon může podat i ten zaměstnanec, který test složil neúspěšně. Autorka dále uvádí, že existuje několik způsobů, jak hodnotit, zda dochází k transferu dovedností. Ve společnosti UMO je transfer znalostí a dovedností zajištěn rozvojovým závazkem a obchodními následky. V tomto případě společnost UMO neposkytla žádné písemné hodnotící výsledky, které by mohly být předmětem dalších analýz. Výsledkem osobního jednání se zástupci společnosti je pouze poznatek, že cílem tohoto vyhodnocovacího procesu je zajistit, aby docházelo k neustálému zlepšení prodejních dovedností a znalostí a zároveň k průběžnému nárůstu prodejů chytrých telefonů. Dle jejich slov tento vyhodnocovací proces je účastníky vnímán velice pozitivně. Bylo zaznamenáno zlepšení ve vzájemné komunikaci mezi manažery a konzultanty. Managementem společnosti je tento vyhodnocovací a rozvojový proces hodnocen rovněž pozitivně. Management vnímá větší společnou odpovědnost manažerů a konzultantů za splnění prodejních cílů.

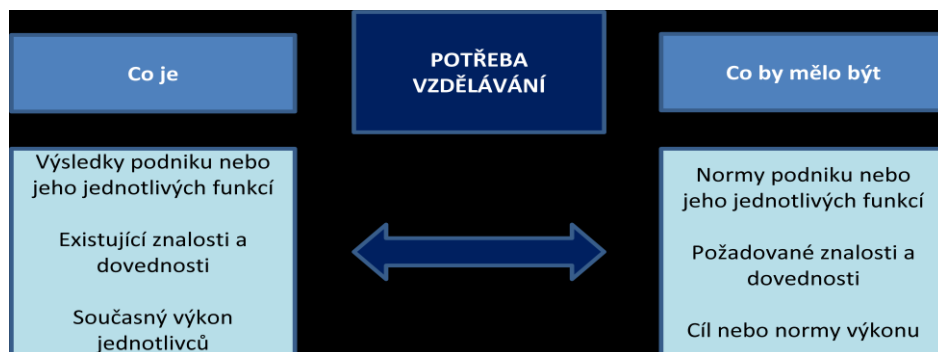
3.4 Návrhy a doporučení

V rámci vyhodnocovací fáze jsem zpracovala výsledky vzdělávacího programu a zhodnotila jsem přínosy jeho jednotlivých aktivit. V následujícím textu jsem vypracovala pro společnost UMO návrh doporučovaných změn a opatření, který vyplynul z výsledků vzdělávacího programu. Společnosti UMO doporučuji se soustředit na následující oblasti, které mohou být potencionálními příčinami neúspěchu prezentovaného vzdělávacího programu a mohou zvýšit jeho účinnost:

⁶⁸ BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 187.

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb. Vodák a Kucharčíková⁶⁹ zmiňují, že výsledkem analýzy je zjištění nedostatku ve výkonnosti, který je řešitelný vzděláváním či jinou cílenou aktivitou. Autoři dále upozorňují na skutečnost, že ne všechny problémy jsou řešitelné vzděláváním a že zde je často chybováno. Z výše uvedené teorie vyplývá, že učení a rozvoj by měly odpovídat potřebám firmy, měly by tedy řešit vzniklé problémy. Na obrázku 3 je možné sledovat vznik potřeb vzdělávání. Společností UMO mělo být více zvaženo rozhodnutí o převzetí vzdělávacího programu, měla se více soustředit na proces vlastní identifikace potřeb. V rámci analýzy bylo třeba se více zabývat důkladnějším sběrem dat, analýzou získaných údajů, stanovením priorit v problémových oblastech a určením vzdělávacích a jiných opatření. Díky tomuto identifikačnímu procesu by bylo možné připravit vzdělávací program „na míru“ a společnost se tak mohla vyhnout zbytečným chybám a problémům. Otázkou je, zda společnost UMO mohla ovlivnit rozhodnutí týkající se převzetí programu SERVE SMART na českou pobočku? Z vlastní zkušenosti zde mohu říci, že rozhodovací pravomoci dceřiných mezinárodních společností jsou často velmi omezené. Proto dceřiné společnosti mnohdy nemohou ovlivnit rozhodnutí, které bylo učiněno v jejich mateřských centrech.

Obrázek 3: Vzdělávací potřeby



Pramen: BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 119.

⁶⁹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 85.

Plánování vzdělávání. Tato fáze je úzce spojená s analýzou a identifikací vzdělávacích potřeb, přesto i této fázi je potřeba se důkladně a zvláště věnovat. Do plánování je možné zahrnout volbu témat a cílových skupin, volbu metod a forem vzdělávání, kdy a kde bude školení uskutečněno, jak se bude školení vyhodnocovat. Důkladné plánování by pomohlo včas eliminovat například špatné načasování vzdělávacího programu, nevhodnou e-learningovou formu školení prodejních a obchodní dovedností atd.

Formulace cílů vzdělávání. Bartoňková⁷⁰ zdůrazňuje, že cíle vzdělávání by měly představovat zjištěnou mezeru, ale také mají vyjadřovat požadované chování případně definovat normy pro zjištění, zda bylo dosaženo požadovaného chování. Podle autorky by mělo být výsledné chování popsáno činnými slovesy například „řešit, dokázat, změnit“, které dávají účastníkům jasné cíle a které jsou měřitelné a pozorovatelné. Společnosti UMO bych proto v této oblasti doporučila detailněji specifikovat, co přesně se od pracovníků očekává, tedy ony schopnosti a dovednosti, které mohou pomoci lépe připravit, provést a kontrolovat vzdělávací program. Především v minulosti právě tento důležitý poznatek byl často podceňován a vzdělávací aktivity byly připravovány a realizovány bez konkrétních očekávání. Výsledkem vzdělávání pak byl chaos, účastníci mnohdy nechápali význam své účasti na školení a vzdělávání bylo chápáno pouze jako „relax“ či „odpočinek“. S jistotou dnes mohu říci, že firmy, které dnes neřeší cíle vzdělávání a nesledují přínosy a náklady na vzdělávání, se mohou lehce dopustit podobných chyb v podobě neefektivního vzdělávání.

Informovanost a komunikace. Z analýzy spokojenosti vzdělávacího programu je zřejmé, že účastníci jsou málo informováni a zapojováni do analýzy potřeb a přípravy vzdělávacího programu. Z hlediska efektivity je důležité, aby pracovníci společnosti byli předem informováni o tom, co se děje a jaký význam to má pro společnost. Pokud není zajištěna dostatečná informovanost účastníků o vzdělávacím programu, účastníci se cítí ohroženi a vzdělávací aktivity přijímají s nejistotou a nedůvěrou.⁷¹

⁷⁰ BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, str. 136.

⁷¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 96.

Hodnocení přínosů vzdělávacího programu s odstupem času. Společnost UMO se zabývá měřením úrovně produktových znalostí a prodejních dovedností před vzdělávacím programem, v průběhu a ihned po jeho skončení. Podle mého názoru by bylo přínosné ještě uskutečnit další kontrolní měření znalostí a dovedností s odstupem času, které by ukázalo, jak se účastníkům daří realizovat získané poznatky v praxi po delším čase.

Jiná opatření zaměřená na splnění cílů vzdělávání. Důkladná analýza potřeb by pomohla odkrýt i jiné cesty ke splnění daných vzdělávacích cílů. Samotní konzultanti značkových prodejen uvádějí, že prodávat chytré telefony je otázkou jejich existence, neboť se jedná o klíčový prodejní segment společnosti. Konzultanti mají nastavené takové prodejní cíle a návazný bonusový systém, který jak sami říkají, je velmi motivační a ambiciózní a nutí je dosahovat požadovaných prodejních cílů. A právě motivace je velmi důležitý faktor, který by mohl usnadnit cestu k dosažení požadovaného cíle. Společnosti UMO bych doporučila zvážit všechny dostupné motivační faktory, které by pomohly splnit cíle vzdělávacího programu. Mohlo by jít například o vyhlášení soutěže o nejvíce prodaných telefonů, kde výherce získá například dovolenou či chytré telefony pro celou rodinu. Tento druh motivace může fungovat i ve spojitosti se vzděláváním, například soutěž o „nejužitečnějšího“ konzultanta, který dosáhne nejlepších učebních výsledků během vzdělávacího programu. Možností je hodně. Důležité je však rozhodnutí, jak správně investovat do budoucího užitku.

Současné trendy. Společnost UMO by se měla rovněž více zajímat i o trendy v oblasti prodeje chytrých telefonů na trhu. Chytrý telefon je převratná novinka, která v současné době převyšuje zájem o standardní telefony. Z tohoto důvodu si dnešní zákazníci částečně sami vyhledávají tento produkt, chtějí být „in“. Společnost by se měla tohoto trendu držet a vybavovat své konzultanty takovými znalostmi a dovednostmi, které stojí za hranicemi klasického obchodu, a jsou založené především na nadstandardních znalostech a dovednostech konzultantů týkajících se chytrých telefonů a návazných služeb, například mobilní internet. Jinými slovy společnost UMO by měla nepřetržitě budovat a upevňovat konkureční výhodu oproti ostatním poskytovatelům ICT služeb.

4 Závěr

V dnešní dynamické době sílících globalizačních tendencí je potřebná kvalitní strategie, která firmám pomůže uspět v boji s konkurencí.⁷² Součástí takové strategie je rozvoj lidských zdrojů. Z tohoto důvodu se firmy zabývají rozvojem svých zaměstnanců a zajímají se o metody vhodné k vyhodnocování svých procesů, které zvyšují efektivnost investovaných prostředků.

Mají-li být investice do vzdělávání smysluplné a mají-li vést ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku, je třeba vyhodnocovat užitky a neúspěchy z realizovaných vzdělávacích aktivit. Efektivní vzdělávání zaměstnanců a přístupy k vyhodnocování účinnosti vzdělávacích programů napomáhají měřit a prokazovat hodnotu, kterou vzdělávání přináší.⁷³

V této bakalářské práci jsem se zabývala jak teoretickými východisky vyhodnocování účinnosti vzdělávacích programů, tak praktickým vyhodnocením ve firmě UMO. V teoretické části práce byl kladen důraz na nezbytné přístupy ke vzdělávání (strategický, kompetenční a systematický), které úzce souvisí s vyhodnocováním účinnosti vzdělávání. Zvláštní pozornost byla věnována samotnému procesu vyhodnocování účinnosti vzdělávání. Praktická část měla shromáždit zkušenosti společnosti UMO, její osvědčené postupy a metody s vyhodnocováním účinnosti vzdělávacích programů.

Cílem práce bylo vyhodnotit, zda byly splněny vzdělávací cíle programu SERVE SMART (tj. zda došlo ke zlepšení prodejních dovedností a produktových znalostí konzultantů a zda došlo k nárůstu prodejů chytrých telefonů po školení). Dílčími cíli práce bylo vyhodnotit jednotlivé přínosy vzdělávacích aktivit programu, porovnat metodiku vyhodnocování účinnosti vzdělávání společnosti UMO s prezentovanou teorií a doplnit ji o vlastní postřehy, návrhy a doporučení.

⁷² VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 18.

⁷³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 16.

Z výsledků vzdělávacího programu SERVE SMART bylo zjištěno, že po absolvování programu nedošlo k výraznému a stabilnímu nárůstu prodejů chytrých telefonů ani ke zlepšení prodejních dovedností a produktových znalostí. Rozborem a analýzou bylo zjištěno, že výkyvy v prodejních výsledcích před, v průběhu a po vzdělávacím programu byly značně rozporuplné, a to i mezi porovnávanými skupinami. Prodejní výsledky pilotní skupiny konzultantů po školení byly často téměř shodné jako výsledky kontrolní skupiny. V některých případech dokonce kontrolní skupina měla lepší prodejní výsledky. Stejně rozporuplné jsou i výsledky pilotních konzultantů, kteří občas dosáhli před školením lepších prodejních výsledků než po školení. Jak již bylo naznačeno, nevýrazné zlepšení bylo zaznamenáno i u prodejních dovedností a produktových znalostí. Rozdíl znalostí a dovedností konzultantů po školení byl pouze tři procentní body.

Ze získaných výsledků lze vyvodit, že hlavní cíle vzdělávacího programu nebyly splněny, tedy že vzdělávací program SERVE SMART nebyl zcela úspěšný a efektivní, jak se očekávalo.

Na druhou stranu díky výsledkům vzdělávacího programu byly odkryty silné a slabé stránky programu a příčiny možných neúspěchů, což bylo i jeho dalším vzdělávacím cílem. Pilotní program testovaný na vzorku konzultantů měl ověřit jeho užitečnost a přínosnost a měl posloužit k rozhodování o jeho případném pokračování na ostatní konzultanty značkových prodejen. Zde mohu tedy konstatovat, že i přes nesplnění většiny vzdělávacích cílů programu, je možné program hodnotit jako užitečný a přínosný. Společnost pilotním programem získala cenné informace, které může využít při přípravě jeho nové a účinnější podoby.

Detailní hodnocení přínosů vzdělávacího programu ve čtyřech klíčových oblastech podle Kirkpatricka je součástí kapitoly 3.3.

Nabízí se otázka: bylo společnostmi UMO využito všech doporučených postupů a metod při plánování, realizaci a vyhodnocování vzdělávací akce? Na základě poznatků získaných z odborné literatury jsem dospěla k závěru, že mají-li být investice do vzdělávacích programů smysluplné a mají-li vést ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku, je třeba při plánování vzdělávacích programů vycházet z podnikové strategie

a podnikových cílů. Dále je nutné znát požadované kompetence svých zaměstnanců, vzdělávací akce plánovat systematicky a rovněž je nezbytné umět měřit efektivnost vzdělávacích programů.

Společnost UMO správně chápe vzdělávání jako možnost zvýšení výkonnosti a konkurenční schopnosti firmy. Dále si uvědomuje, že vzdělávání musí být efektivní, systematické a musí vycházet z podnikových cílů.

Za klíčový nedostatek společnosti UMO však lze považovat nedostačující analýzu vzdělávacích potřeb, především špatné načasování programu a nepřizpůsobení programu skutečným potřebám cílových skupin. Za slabou stránku společnosti UMO lze chápat i částečné vyhodnocování efektivnosti vzdělávacích programů. Společnost se soustředí především na hodnocení vzdělávacích cílů, tedy na efektivitu pedagogickou a zcela je opomíjena ekonomická efektivita, tj. zda jsou jednotlivé vzdělávací aktivity výdělečné či ztrátové. Společnosti nejsou ani sledovány náklady na vzdělávací aktivity a přínosy vzdělávání nejsou konvertovány na finanční hodnoty, tudíž nemohou být rovněž vyhodnotitelné. Díky těmto chybějícím krokům ve vyhodnocování nelze měřit a posoudit celkovou efektivnost vzdělávacího programu, která by jistě společnosti UMO pomohla při dalším plánování a rozhodování.

Dílčí doporučení pro společnost a návrhy ke zlepšení jsou uvedeny v kapitole 3.4 a vycházejí z teoretické části práce a z vlastní zkušenosti.

Vývoj na ICT trhu je příliš rychlý. Úspěšní jsou pouze ti, kteří se nebojí riskovat a investují prostředky i do aktivit, u kterých je výsledek nejistý. Příkladem jsou i investice do vzdělávání. Co se týče společnosti UMO jsem si jistá, že společnost se nebojí zdravě investovat své prostředky do rozvoje svých zaměstnanců, na druhou stranu však ani nechce podceňovat význam vyhodnocování účinnosti svých vzdělávacích programů.

Literatura

Primární zdroje

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-858594-301-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 318 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 978-80-246-0405-0.

UMO. *Interní materiály vzdělávacího programu SERVE SMART*. Praha: UMO, 2011.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Sekundární zdroje

ARMSTRONG, L. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 802-47-0469-2.

CICHELLI, D. *Compensating the Sales Force: A Practical Guide to Designing Winning Sales Compensation Plans*. New York: McGraw-Hill, 2004. 228 s. ISBN 0-07-141188-7.

HAMMOND, R. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1066-8.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUDELKA J., VÁVRA O. *Marketing, principy a nástroje*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 257 s. ISBN 978-80-86730-19-6.

KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie, plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 123 s. ISBN 80-72226-657-8.

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 179 s. ISBN 80-2471-074-9.

RABUŠICOVÁ, M., RABUŠIC, L. *Učíme se po celý život?: O vzdělávání dospělých v České republice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 340 s. ISBN 978-80-210-4779-2.

SVATOŠ, M. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2009. 368 s. ISBN 978-80-247-2708-0.

VŠEM. *Závěrečná práce (pokyny)*. Praha: VŠEM, 2011. 33 s.

Internetové zdroje

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vybrané základní ukazatele o telekomunikační infrastruktuře* [online]. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupný z WWW: http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0802.pdf.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počítač a internet v českých domácnostech* [online]. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0803.pdf.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Výdaje domácností za ICT vybavení a služb* [online]. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0804.pdf.

JAVA MICRO EDITION (JME): *Java v mobilních aplikacích: Mobilní telefony – historie a rozmach mobilního průmyslu* [online]. 2010 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://jme.jpweb.cz/mobilni-telefony-historie-a-rozmach-mobilniho-prumyslu>.

KOUČINK FIREM. *Strategie* [online]. 2011 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.koucinkfirem.eu/strategie-firmy.html>.

SKILLS. *Vzdělávací a poradenská společnost* [online]. 2012 [cit. 2012-02-12]. Dostupný z WWW: <http://www.skills.cz/?i=226/kompetencni-modely>.

STRATEG.CZ. *Strategické řízení* [online]. [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicke_rizeni.html.

Seznam příloh

Příloha 1 Příklad výpočtu předpokládaných hodinových studijních nákladů jednotlivce

Příloha 2 Výsledky vstupního znalostního testu (před školením)

Příloha 3 Výsledky výstupního znalostního testu (po školení)

Příloha 4 Rozvojový závazek pro konzultanty značkových prodejen

Příloha 5 Prodejní výsledky projektu SERVE SMART (před, v průběhu a po školení)

Přílohy

Příloha 1 Příklad výpočtu předpokládaných hodinových studijních nákladů jednotlivce

| Položka | Operace | Částka v Kč |
|--|---------|-------------|
| Roční hrubý příjem | | 120 000 |
| Roční odvody | + | 60 000 |
| Roční nepřímé náklady | + | 20 000 |
| Roční náklady celkem | = | 200 000 |
| Celkový počet prac. dní za rok | / | 200 |
| Denní náklady za zaměstnance | = | 1 000 |
| Přímé náklady spojené s učením | + | 900 |
| Alternativní náklady | + | 500 |
| Denní náklady na vzdělávání | = | 2 400 |
| Počet hodin studia v jednom dni | / | 8 |
| Hodinové náklady učební aktivity účastníka | = | 300 |

Komentář k tabulce 1:⁷⁴ V prvním řádku je uvedený roční hrubý příjem účastníka včetně příplatků a odměn. K jeho příjmům jsou započítány odvody do pojistných fondů a další poskytované výhody a vznikají jeho roční náklady celkem. Z ročních nákladů na účastníka je odečten průměrný počet dní pracovní neschopnosti v minulém roce. Denní náklady na zaměstnance jsou zjištěny, když jsou celkové roční náklady vyděleny počtem pracovních dnů. Denní náklady na vzdělávání vznikají, pokud jsou k denním nákladům na zaměstnance připočteny náklady spojené přímo se vzdělávací akcí. Ty lze poté rozpočítat na hodinový základ.

Zdroj: VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ. (2004). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 165.

⁷⁴ VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, (2004). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, str. 165.

Příloha 2 Výsledky vstupního znalostního testu (před školením)

| Účastník | Celkové skóre | Produktové znalosti | Prodejní dovednosti |
|-------------|---------------|---------------------|---------------------|
| Účastník 1 | 88% | 89% | 83% |
| Účastník 2 | 58% | 61% | 50% |
| Účastník 3 | 58% | 67% | 33% |
| Účastník 4 | 79% | 78% | 83% |
| Účastník 5 | 83% | 89% | 67% |
| Účastník 6 | 79% | 94% | 33% |
| Účastník 7 | 88% | 100% | 50% |
| Účastník 8 | 67% | 67% | 67% |
| Účastník 9 | 79% | 83% | 67% |
| Účastník 10 | 58% | 61% | 50% |
| Účastník 11 | 75% | 78% | 67% |
| Účastník 12 | 75% | 72% | 83% |
| Účastník 13 | 71% | 78% | 50% |
| Účastník 14 | 75% | 72% | 83% |
| Účastník 15 | 83% | 89% | 67% |
| Účastník 16 | 88% | 89% | 83% |
| Účastník 17 | 67% | 67% | 67% |
| Účastník 18 | 62% | 67% | 50% |
| Účastník 19 | 67% | 72% | 50% |
| Účastník 20 | 62% | 61% | 67% |
| Účastník 21 | 88% | 94% | 67% |
| Účastník 22 | 71% | 67% | 83% |
| Účastník 23 | 83% | 94% | 50% |
| Účastník 24 | 67% | 78% | 33% |
| Účastník 25 | 71% | 78% | 50% |
| Účastník 26 | 67% | 67% | 67% |
| Účastník 27 | 67% | 72% | 50% |
| Účastník 28 | 88% | 89% | 83% |
| Účastník 29 | 71% | 61% | 100% |
| Účastník 30 | 79% | 83% | 67% |
| Účastník 31 | 88% | 94% | 67% |
| Účastník 32 | 67% | 72% | 50% |
| Účastník 33 | 79% | 89% | 50% |
| Účastník 34 | 62% | 72% | 33% |
| Účastník 35 | 75% | 78% | 67% |
| Účastník 36 | 75% | 83% | 50% |

| Účastník | Celkové skóre | Produktové znalosti | Prodejní dovednosti |
|---------------|---------------|---------------------|---------------------|
| Účastník 37 | 71% | 72% | 67% |
| Účastník 38 | 58% | 67% | 33% |
| Účastník 39 | 71% | 67% | 83% |
| Účastník 40 | 79% | 83% | 67% |
| Účastník 41 | 75% | 83% | 50% |
| Účastník 42 | 67% | 83% | 17% |
| Účastník 43 | 71% | 78% | 50% |
| Účastník 44 | 46% | 50% | 33% |
| Účastník 45 | 62% | 67% | 50% |
| Průměr | 72% | 77% | 59% |

Zdroj: UMO. (2011). *Interní materiály programu SERVE SMART*. Praha: UMO.

Příloha 3 Výsledky výstupního znalostního testu (po školení)

| Účastník | Celkové skóre | Produktové znalosti | Prodejní dovednosti |
|-----------------|----------------------|----------------------------|----------------------------|
| Účastník 1 | 46% | 56% | 17% |
| Účastník 2 | 92% | 89% | 100% |
| Účastník 3 | 75% | 78% | 67% |
| Účastník 4 | 83% | 94% | 50% |
| Účastník 5 | 75% | 94% | 17% |
| Účastník 6 | 88% | 94% | 67% |
| Účastník 7 | 71% | 78% | 50% |
| Účastník 8 | 71% | 83% | 33% |
| Účastník 9 | 71% | 83% | 33% |
| Účastník 10 | 79% | 83% | 67% |
| Účastník 11 | 88% | 94% | 67% |
| Účastník 12 | 79% | 89% | 50% |
| Účastník 13 | 88% | 94% | 67% |
| Účastník 14 | 67% | 78% | 33% |
| Účastník 15 | 71% | 83% | 33% |
| Účastník 16 | 67% | 67% | 67% |
| Účastník 17 | 67% | 78% | 33% |
| Účastník 18 | 83% | 94% | 50% |
| Účastník 19 | 67% | 83% | 17% |
| Účastník 20 | 75% | 89% | 33% |
| Účastník 21 | 83% | 89% | 67% |
| Účastník 22 | 79% | 89% | 50% |
| Účastník 23 | 83% | 89% | 67% |
| Účastník 24 | 75% | 72% | 83% |
| Účastník 25 | 83% | 94% | 50% |
| Účastník 26 | 92% | 94% | 83% |
| Účastník 27 | 92% | 94% | 83% |
| Účastník 28 | 71% | 72% | 67% |
| Účastník 29 | 75% | 78% | 67% |
| Účastník 30 | 88% | 89% | 83% |
| Účastník 31 | 79% | 83% | 67% |
| Účastník 32 | 96% | 100% | 83% |
| Účastník 33 | 75% | 83% | 50% |
| Účastník 34 | 79% | 83% | 67% |
| Účastník 35 | 83% | 94% | 50% |
| Účastník 36 | 79% | 78% | 83% |

| Účastník | Celkové skóre | Produktové znalosti | Prodejní dovednosti |
|---------------|---------------|---------------------|---------------------|
| Účastník 37 | 75% | 78% | 67% |
| Účastník 38 | 62% | 72% | 33% |
| Účastník 39 | 67% | 72% | 50% |
| Účastník 40 | 58% | 67% | 33% |
| Účastník 41 | 58% | 67% | 33% |
| Účastník 42 | 83% | 89% | 67% |
| Účastník 43 | 88% | 100% | 50% |
| Účastník 44 | 62% | 67% | 50% |
| Účastník 45 | 62% | 67% | 50% |
| Průměr | 75% | 83% | 55% |

Zdroj UMO. (2011). *Interní materiály programu SERVE SMART*. Praha: UMO.

ROZVOJOVÝ ZÁVAZEK PRO SC

| | | | |
|-------|--|-------|--|
| Jméno | | Datum | |
|-------|--|-------|--|

JAK DNES PLNÍM?

| | Hlasové služby | Internetové připojení a TV | Up sell balíčky | Příslušenství a POS | Individuální oblast |
|----------------|----------------|----------------------------|-----------------|---------------------|---------------------|
| Cílová hodnota | | | | | |
| Aktuální stav | | | | | |

KAM SE CHCI DOSTAT?

Celkový cíl na nejbližší období (oblast, cílová hodnota)

Termín

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

JAK TO DĚLÁM DNES?

Silné stránky / best practises

Rozvojové stránky

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

CO S TÍM UDĚLÁM?

Konkrétní úkol/y

Kdy a jak si to zkontrolujeme?

Vyhodnocení úkolu

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

VYHODNOCENÍ CELKOVÉHO CÍLE (TERMÍN, KOMENTÁŘ)

| |
|--|
| |
|--|

Příloha 5 Prodejní výsledky projektu SERVE SMART (před, v průběhu a po školení)

| Total | Před školením | | | |
|--|---------------|---------|---------------|---------|
| | červen 2011 | | červenec 2011 | |
| | skup. 1 | skup. 2 | skup. 1 | skup. 2 |
| Počet prodaných kusů chytrých tel. v promo | 1019 | 1050 | 1039 | 1028 |
| Počet prodaných kusů chytrých tel. standard | 753 | 703 | 813 | 760 |
| Standardní telefony | 813 | 785 | 708 | 607 |
| Sim karty | 1055 | 1291 | 1220 | 1383 |
| Celkový počet telefonů | 3640 | 3829 | 3780 | 3778 |
| Podíl prodeje tel. na všech službách prodejny | 71% | 66% | 68% | 63% |
| Poměr prodeje chytrých tel. k celk. počtu tel. | 69% | 69% | 72% | 75% |
| Poměr chytrých tel. na službách prodejny | 49% | 46% | 49% | 47% |

| Total | V průběhu školení | |
|--|-------------------|---------|
| | srpen 2011 | |
| | skup. 1 | skup. 2 |
| Počet prodaných kusů chytrých tel. v promo | 1146 | 1040 |
| Počet prodaných kusů chytrých tel. standard | 1016 | 871 |
| Standardní telefony | 598 | 512 |
| Sim karty | 1361 | 1419 |
| Celkový počet telefonů | 4121 | 3842 |
| Podíl prodeje tel. na všech službách prodejny | 67% | 63% |
| Poměr prodeje chytrých tel. k celk. počtu tel. | 78% | 79% |
| Poměr chytrých tel. na službách prodejny | 52% | 50% |

| Total | Po školení | | | |
|--|------------|---------|------------|---------|
| | září 2011 | | říjen 2011 | |
| | skup. 1 | skup. 2 | skup. 1 | skup. 2 |
| Počet prodaných kusů chytrých tel. v promo | 1097 | 1057 | 926 | 994 |
| Počet prodaných kusu chytrých tel. standard | 969 | 887 | 996 | 1001 |
| Standardní telefony | 776 | 788 | 771 | 702 |
| Sim karty | 1399 | 1446 | 1501 | 1601 |
| Celkový počet telefonů | 4241 | 4178 | 4194 | 4298 |
| Podíl prodeje tel. na všech službách prodejny | 67% | 65% | 64% | 63% |
| Poměr prodeje chytrých tel. k celk. počtu tel. | 73% | 71% | 71% | 74% |
| Poměr chytrých tel. na službách prodejny | 49% | 47% | 46% | 46% |

Zdroj: UMO. (2011). *Interní materiály programu SERVE SMART*. Praha: UMO.