

# **Další profesní vzdělávání firemních obchodních zástupců**

Dagmar Sojáková

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**

**Fakulta humanitních studií**

**Ústav pedagogických věd**

**akademický rok: 2012/2013**

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

**Jméno a příjmení: Dagmar SOJÁKOVÁ**  
**Osobní číslo: H10350**  
**Studijní program: B7507 Specializace v pedagogice**  
**Studijní obor: Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů  
v neziskové sféře**  
**Forma studia: kombinovaná**

**Téma práce: Další profesní vzdělávání firemních obchodních  
zástupců**

**Zásady pro vypracování:**

**Zpracování rešerše a studium odborné literatury.**

**Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti dalšího profesního vzdělávání a sociální psychologie.**

**Příprava metodiky výzkumné části.**

**Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníku.**

**Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.**

**Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**MUŽÍK, Jaroslav. Profesní vzdělávání dospělých. Praha: Wolters-Kluwer, 2012. ISBN 9788072382200.**

**BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 9788024729145.**

**PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. Andragogický slovník. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024739601.**

**HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: GRADA, 2006. ISBN 9788024714578.**

**PRUSÁKOVÁ, Viera. Systémový přístup k dalšímu vzdělávání. Bratislava: IVS, 2000. ISBN 8096830821.**

**PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých. Praha: GRADA, 2010. ISBN 9788024732350.**

Vedoucí bakalářské práce:

**prof. PhDr. Viera Prusáková, CSc.**  
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce:

**30. listopadu 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**3. května 2013**

Ve Zlíně dne 12. února 2013

  
doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
děkanka



  
Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE


Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 15.4.2013

.....  


*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Vzdělávání je doménou dneška. Každý z nás si již jasně uvědomuje, že jediná věc, na kterou se můžeme v budoucnu spolehnout, je neustálá změna. S tímto faktem je spojena potřeba nejen nalézat nové možnosti, ale také se zdokonalovat v těch stávajících. Možností následného vzdělávání je nepřeborná škála, a proto je nutné se rozhodnout pro tu nejlepší, která danému člověku přinese největší užitek.

Jak se vyznat ve spletné možnosti vzdělávacích kurzů a jejich přínosů pro praxi se alespoň částečně pokusí ukázat tato práce. Ta se věnuje oblasti, kde je neustálé vzdělávání nutností. Obchodu.

Klíčová slova:

Další vzdělávání, firemní vzdělávání, formy, metody, mentoring, obchodní zástupce, dotazník, hodnocení, doporučení.

## **ABSTRACT**

Education is the domain of the present day. Each of us is clearly aware that the only fact we can rely on in the future is the incessant change. Not only the need to look for the new possibilities is connected to this fact but also the improving of the existing ones. There is an infinite range of the subsequent education opportunities therefore it is necessary to decide for the best one which brings the greatest benefit to particular person. This thesis particularly attempts how to be well informed about the complex possibilities of the training courses and their contribution to practice. It focuses on the area where there are incessant training and education the necessity. Business.

Keywords:

Further education, Company training, the Forms, the Methods, the Mentoring, Salesman, the Questionnaire, the Score, the Recommendation.

Děkuji paní prof. PhDr. Vieri Prusákové, CSc. za metodickou pomoc, cenné rady a odborné vedení mé bakalářské práce.

Poděkování patří i mé nejbližší rodině za pochopení a psychickou podporu během celého studia.

Motto:

*„Děkuji za nezdar, ten naučí mne pili, bych mohl přinést dar, byť nezbyvalo síly. Pro sladkost usnutí, děkuji za únavu, za ohně vzplanutí i za šumění splavu. Děkuji za žízeň, jež slabost probudila, děkuji za trýzeň, jež zdokonalí díla.“*

*Karel Kryl*

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ JAKO SOUČÁST DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ .....</b>	<b>12</b>
1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....	13
1.2 OBLASTI ROZVOJE A FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	14
1.3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACÍCH.....	16
1.4 CÍLE VZDĚLÁVÁNÍ.....	17
<b>2 EFEKTIVNÍ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>20</b>
2.1 FORMY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	21
2.2 METODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	22
2.3 POMŮCKY A PROSTŘEDKY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	26
2.4 KOMPETENCE V PROFESNÍM VZDĚLÁVÁNÍ.....	28
2.5 ZÁKLADNÍ KOMPETENCE .....	29
<b>3 OBCHODNÍ ZÁSTUPCE.....</b>	<b>31</b>
3.1 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ.....	34
3.2 ANALÝZA A IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB.....	35
3.3 PLÁNOVÁNÍ A REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ.....	36
3.4 VYHODNOCOVÁNÍ, ÚČINNOST A HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU .....	37
HODNOCENÍ .....	37
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>4 VÝZKUM V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ FIREMNÍCH OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ VE VÝROBNÍCH SPOLEČNOSTECH.....</b>	<b>40</b>
4.1 NÁZEV VÝZKUMU.....	40
4.2 CÍL VÝZKUMU .....	40
4.3 STANOVENÉ HYPOTÉZY .....	40
4.4 PŘEDMĚT VÝZKUMU .....	40
4.5 PŘEDVÝZKUM .....	40
4.6 ZÍSKÁVÁNÍ ÚDAJŮ .....	41
4.7 METODIKA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	41
<b>5 ANALÝZA ÚDAJŮ .....</b>	<b>42</b>
5.1 BLIŽŠÍ SPECIFIKACE RESPONDENTŮ VÝZKUMU.....	42
5.2 NABÍDKA A POPTÁVKA V OBLASTI VZDĚLÁVACÍCH KURZŮ.....	45
5.3 PŘÍNOS VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ PRO PRAXI .....	49
5.4 FORMA VZDĚLÁVACÍCH KURZŮ.....	52
5.5 ČASOVÁ A FINANČNÍ NÁROČNOST VZDĚLÁVACÍCH KURZŮ .....	56



<b>6</b>	<b>OVĚŘENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ .....</b>	<b>60</b>
6.1	OCHOTA INVESTICE VLASTNÍCH PROSTŘEDKŮ V ZÁVISLOSTI NA POHLAVÍ .....	60
6.2	PREFERENCE VZDĚLÁVACÍCH KURZŮ V ZÁVISLOSTI NA DÉLCE PRAXE .....	61
6.3	POČET DNŮ ŠKOLENÍ BĚHEM JEDNOHO ROKU V ZÁVISLOSTI NA DOSAŽENÉM VZDĚLÁNÍ .....	62
<b>7</b>	<b>ZÁVĚREČNÝ VÝSTUP Z VÝZKUMU .....</b>	<b>64</b>
7.1	SHRnutí ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ Z VÝZKUMU .....	64
7.2	DOPORUČENÍ PRO PRAXI .....	68
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>79</b>
	<b>PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK.....</b>	<b>80</b>
	<b>PŘÍLOHA PI I: STATISTICKÉ ZPRACOVÁNÍ ÚDAJŮ Z KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU .....</b>	<b>83</b>

## ÚVOD

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jestli další firemní vzdělávání obchodních zástupců má vliv na jejich osobní růst a přínos pro praxi. Zda je v dnešní době nabídka vzdělávacích programů dostačující a splňuje požadavky, které jsou organizací od obchodních zástupců očekávány.

Podnětem k napsání bakalářské práce na téma „Další profesní vzdělávání firemních obchodních zástupců“ se stal můj obdiv k lidem, kteří tuto práci vykonávají. Jejich práce je nejen velmi zajímavá, ale především velmi náročná. Udržet se na trhu práce v tomto oboru vyžaduje určitě ostré lokty a pevné nervy.

V teoretické části práce nalezneme především obecné informace, které nám ukazují možnosti, jaké má obchodní zástupce, aby jeho další vzdělávání bylo co nejefektivnější. Ukáže nám nejen oblasti, v jakých je možné se dále vzdělávat, ale také formy a metody, které jsou u dalšího vzdělávání nezbytné.

Co obchodním zástupcům přináší další vzdělávání a zda opravdu dostávají to, co potřebují a co je pro ně a danou organizaci přínosné, se dozvíme v praktické části této práce. Vše zjistíme pomocí dotazníkového šetření, na základě kterého bude provedena analýza údajů a ověření předem stanovených hypotéz.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ JAKO SOUČÁST DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

„Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí“.“ (Bartoňková, 2010, s. 11)

Firemní vzdělávání je nejrozsáhlejší oblastí profesního vzdělávání dospělých. Vychází z předpokladu, že se nejlépe naučíme na konkrétních situacích a příkladech. Nejedná se tedy o teoretické znalosti, ale o praktické vzdělávání zaměstnanců zaměřené na daný problém s návrhem možných řešení a aplikace těchto řešení v praxi. Je důležité pro zvyšování firemní výkonnosti, ale i výkonnosti pracovníků, která vede k tomu, že se firma stává na trhu mnohem konkurenceschopnější, čímž zvyšuje zisk a prosperitu.

Dle Koubka (2001) se podnikové vzdělávání zaměřuje na formování pracovních schopností v širším smyslu slova, tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, protože podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich vysoce váží. Na svoje náklady jim umožňuje zvyšovat jejich kvalifikaci. (Koubek, 2001, s. 206)

Dalším profesním vzděláváním označujeme všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života, který následuje po skončení odborného vzdělávání a přípravy na povolání v rámci počátečního, formálního vzdělávání. Posláním je rozvíjet postoje, znalosti, schopnosti a požadované (očekávané) chování, které je velmi důležité pro následné uplatnění se na trhu práce. Podstatou dalšího vzdělávání je udržování optimálního souladu mezi kvalifikací subjektivní a objektivní, což v praxi znamená neustálé přizpůsobování kvalifikace pracovníka kvalifikované práce. (Průcha, Veteška, 2012, s. 65)

Firemním nebo také podnikovým vzděláváním rozumíme vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje vzdělávání ve firmě, ale i mimo firmu. Může se tedy odehrávat přímo v podniku – interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti, tak i mimo něj – externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo ve škole. (Bartoňková, 2010, s. 16)

„Vzdělávání realizované podniky tvoří významnou součást celoživotního vzdělávání, přičemž za celoživotní vzdělávání pokládáme spojení vzdělávání formálního (realizovaného

v rámci školské soustavy), neformálního, realizovaného v průběhu zaměstnání, a informálního, resp. neinstitucionálního, které tvoří přirozenou součást každodenního života a vůbec nemusí být vnímáno jako vzdělávání.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 64)

Cílem firemního vzdělávání je doplnit (rozšířit, prohloubit či zvýšit) nebo změnit (rekvalifikovat) kvalifikaci pracovníků. V praxi podnikového vzdělávání je záměrem odstranit rozdíl mezi aktuální (subjektivní) kvalifikací pracovníků a požadavky, jež jsou kladeny v rámci plnění pracovních činností. (Průcha, Veteška, 2012, s. 204)

Jedná se tedy o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností, při kterém dochází k rozdílu mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní.

### 1.1 Vymezení základních pojmů

**Vzdělání** – souhrn znalostí, dovedností, postojů a hodnotových orientací, které získáváme jako produkt vzdělávání, a to jednak formálního vzdělávání (školního) a jednak neformálního vzdělávání. Velkou roli zde hraje prostředí, ať už rodinné, či společenské, ve kterém jedinec vyrůstá. „V průběhu života je obsah vzdělání utvářen často také na základě sebevzdělávání.“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 270)

**Vzdělávání** – „proces řízeného učení a vyučování, k němuž dochází v prostředí školy nebo v jiném edukačním prostředí (např. v rámci podnikového vzdělávání, zájmového vzdělávání dospělých aj.).“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 274)

**Celoživotní vzdělávání** – „všechny účelné formalizované i neformální činnosti související s učením, které se průběžně realizují s cílem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů. Představuje nepřetržitý proces, který předpokládá prolínání uvedených forem učení v průběhu celého života.“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 52)

**Profesní vzdělávání** – „veškerá příprava na povolání, tedy jak příprava školská, tak i všechny formy vzdělávání dospělých obsahově spjaté s výkonem povolání či zaměstnání.“ (Bartoňková, 2010, s. 16)

**Další profesní vzdělávání** – „součást vzdělávání dospělých. Jedná se o profesní vzdělávání dospělých pracovníků v průběhu jejich pracovního života. Má přímou vazbu na profesní zařazení dospělého, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu. Jeho podstatou je vytváření a udržování pokud možno optimálního souladu mezi kvalifikací pracovníka a kvalifikovaností práce, tzn. mezi subjektivní a objektivní kvalifikací.“ (Palán, 2003, s. 86)

## 1.2 Oblasti rozvoje a firemního vzdělávání pracovníků

S formováním pracovních schopností je třeba rozlišovat pojmy „formování pracovních schopností člověka“ a „formování pracovních schopností pracovníka“. Zatímco v prvním případě jde o formování pracovních schopností člověka v obecném slova smyslu, což znamená v průběhu celého jeho života, bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje, ve druhém případě jde o formování pracovních schopností pracovníka konkrétní organizace. Jde o aktivitu, která úzce souvisí s vykonávanou prací pracovníka, o aktivitu organizovanou, podporovanou nebo umožňovanou organizací v rámci její personální a sociální práce. „Formování pracovních schopností pracovníka je tedy součástí formování pracovních schopností člověka, a to tou součástí, v níž se angažuje zaměstnavatelská organizace.“ (Koubek, 2001, s. 239)

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti: (Koubek, 2001, s. 240)

*Oblast všeobecného vzdělávání* – zde spadají především základní všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a následně rozvíjet specializované pracovní schopnosti. Převážně orientována na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. Zde se neuplatňuje aktivita organizací.

*Oblast odborného vzdělávání* (oblast formování kvalifikace nebo oblast odborné/profesionální přípravy) – zde se uskutečňuje proces přípravy na povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností a přizpůsobování se měnícím požadavkům pracovního místa. Oblast odborného vzdělávání je orientována na zaměstnání a zahrnuje jak základní přípravu na povolání, tak doškolování neboli prohlubování kvalifikace. Někdy dochází i k přeškolení čili k rekvalifikaci.

„V rámci formování pracovních schopností pracovníků se organizace zpravidla angažují v plné míře při orientaci pracovníků a doškolování pracovníků, popř. i při přeškolení pracovníků, dochází-li k němu z iniciativy organizace k uspokojení jejich potřeb.“ (Koubek, 2001, s. 241)

- Základní příprava na povolání – se většinou uskutečňuje mimo organizaci a stojí tedy mimo systém jejího vzdělávání pracovníků.

- Orientace – úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv i na práci na určeném pracovním místě pomocí zprostředkování všech potřebných informací.
- Doškolování (prohlubování kvalifikace) – pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě.

*Oblast rozvoje* – další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti jedince. Rozvoj je orientován na kariéru pracovníka více, než na momentálně vykonávanou práci.

Firemní vzdělávání dle Bartoňkové (2010) zahrnuje:

- Vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti = orientace.
- Pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě = prohlubování kvalifikace (doškolování).
- Formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, může být plná nebo částečná = rekvalifikace (přeškolování).
- „Opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci = profesní rehabilitace.“ (Bartoňková, 2010, s. 17)
- „Zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje).“ (Bartoňková, 2010, s. 17)

Dle Hroníka (2006) si můžeme vzdělávání rozčlenit dle vlastního obsahu. Někdy bývá rozděleno na tvrdé a měkké kompetence. Každou z daných oblastí můžeme uskutečnit v různé formě – jako prezenční výuku či prostřednictvím e-learningu.

Hroník (2006, s. 127) rozlišuje následující oblasti vzdělávání:

- Funkční vzdělávání – má charakter odborné přípravy, navazuje na popis práce a zabezpečuje, aby mohl pracovník standardním způsobem vykonávat svou práci. Mnohdy bývá předmětem certifikace.

- Doplnkové funkční vzdělávání – je rozšiřujícím vzděláváním, stírají se zde hranice mezi rozvojem měkkých a tvrdých kompetencí.
- Manažerské vzdělávání – u tohoto typu vzdělávání se setkáváme s dílčími aktivitami, jako je např. skupinové, týmové řešení problémů, rozvoj dalších manažerských způsobilostí apod.
- Jazykové vzdělávání.
- IT školení.
- Účelové vzdělávání – většinou má charakter rozvíjení měkkých dovedností, např. stress management, efektivní telefonování.
- Školení ze zákona – řada nevýběrových aktivit, které jsou dané zákonem.

Každý z uvedených autorů, který se věnuje problematice firemního vzdělávání pracovníků, nahlíží na tuto otázku svým způsobem. Zatímco oblasti vzdělávání dle Bartoňkové (2010) a Koubka (2001) jsou do jisté míry srovnatelné, Hroník (2006) se už na vymezení těchto oblastí zaměřuje více odborně.

### 1.3 Vzdělávání zaměstnanců v organizacích

„Úspěch na trhu je stále více podmíněn inteligentní výrobou, spjatou s rozvíjením znalostí, hledáním a nalézáním inovativních řešení, tedy budováním firemní inteligence.“ (Barták, 2007, s. 29)

Udržet krok se současnými technickými a technologickými možnostmi, dokonale zvládnout výrobní operace, je existenční nutnost, která sama o sobě ale k úspěchu nestačí.

„Nejvýznamnějším zdrojem jsou lidé – motivovaní a energetizovaní zaměstnanci, vybavení potřebnými znalostmi.“ (Barták, 2007, s. 30) Investice do znalostí tudíž představuje nejperspektivnější investici s vysokou návratností. Důležitá je nejen motivace lidí, jejich morálka, schopnost týmové spolupráce, ale také chtění a usilování o dosažení žádoucích cílů.

„Vzdělávání v organizacích se zpravidla zaměřuje na:

- Zlepšování pracovního výkonu.
- Uplatňování zákonů, pravidel nebo postupů.
- Povědomí o širším kontextu (technologickém, hospodářském a kulturním).



- Rozvoj potenciálu (včetně kariérního rozvoje a přípravy lidí na zvládnutí budoucích problémů).
- Iniciování a zvládání změn.
- Řízení vztahů (např. týmová práce, péče o zákazníky).
- Odborné dovednosti (např. finance, personalistika) směřující k získání či prohlubování příslušné kvalifikace.“ (Barták, 2007, s. 17)

Vzdělávání pracovníků je personální činností, v níž by se měla vyskytovat úzká spolupráce organizace s externími odborníky nebo specializovanými vzdělávacími institucemi. Bohužel ale většina organizací v současné době se uchyluje ke vzdělávání pracovníků jen tehdy, pokud je to nezbytně nutné. (Koubek, 2001, s. 243)

#### 1.4 Cíle vzdělávání

Cílem každé vzdělávací akce je konkretizace dané mezery (v kontextu firemního vzdělávání většinou výkonnostní), která je řešitelná vzděláváním. Můžeme tak hovořit o posloupnosti jednotlivých cílů, které nám vyplývají z konkrétních situací, respektive z charakteru zjištěných mezer (potřeb vzdělávání). (Bartoňková, 2010, s. 135)

Při formulaci jednotlivých cílů tak potřebujeme rozlišovat účel a prostředek, pracovní a rozvojový cíl. Mnohdy používáme kontrolní otázky, které mohou mít charakter proč.

- „Proč potřebujeme trénink prodejních dovedností? – Protože potřebujeme mít profesionální prodejce.“
- „Proč potřebujeme mít profesionální prodejce? – Protože s nimi budeme působit...“ (Hroník, 2006, s. 144)

Někdy si v odpovědích můžeme nahradit „protože“ slovem „abychom“.

Při stanovování cílů musíme mít jasně provázané pracovní a rozvojové cíle. Na základě identifikace mezery a potřeb je zřejmé, zda budeme rozvíjet či odstraňovat nedostatky v oblasti znalostí, dovedností nebo praktických aplikací. (Hroník, 2006, s. 144)

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2007) si pro jednoznačnost významu můžeme cíle rozdělit do jednotlivých kategorií na cíle programové a cíle jednotlivé vzdělávací akce.

- Programové cíle – jsou cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání.

- Cíle kurzu (vzdělávací akce) – jedná se o cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty mohou obsahovat ještě dílčí cíle. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 83)

V praxi je důležité rozlišovat mezi cílem a záměrem. „Záměr vyjádří, co chce lektor v průběhu lekce dělat, proč bude probíráno určité téma. Cíle říkají, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 84)

Velmi důležité je dbát na to, aby nedošlo k přecenění schopností účastníků a jejich zatížení velkým počtem cílů a z toho vyplývajícím neúměrně velkým množstvím materiálů v krátkém časovém úseku. Za takových okolností by mohlo učení způsobit více škody, než užítku. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 84)

Abychom dosáhli požadovaného efektu a naplnění záměrů a cílů u zaměstnanců i podniku, je vhodné:

- Aby účastníci měli možnost seznámit se se záměry a cíli kurzu předem, což by mohlo zvýšit jejich motivaci a vnitřní nastavení na příjem informací.
- Aby záměry a cíle kurzu byly v souladu se strategií a cíli celého podniku.
- Aby cíle měly základní specifika cíle, tedy aby byly měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymezitelné tak, aby ve fázi hodnocení vzdělávání posloužily jako měřítko úspěšnosti. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 84)

Cílem ve vzdělávacím procesu vyjadřujeme, co je třeba zaměstnance naučit, jaké vědomosti, dovednosti či návyky a co všechno by si obchodní zástupci měli osvojit a na jaké úrovni.

Hlavní vzdělávací cíl sestává z dílčích vzdělávacích cílů, které by měly být specifické, měřitelné, aktivizující, realistické, termínované, tedy SMART.

1. Specifické – vztah k určité konkrétní činnosti, specifikace cíle z hlediska k jeho obsahu (množství, kvalita, čas).
2. Měřitelné – stanovení požadované kvality i kvantity, cíl musí být měřitelný v množství, kvalitě i čase.
3. Akceptovatelné – soulad se zjištěnými potřebami, přijetí cíle od všech, kteří jej budou naplňovat.
4. Reálné – reálná šance pro účastníky, aby dosáhli cíle, který musí být dosažitelný.

5. Termínovaný – splnění cílů v potřebném čase, ale i v průběhu a při dosažení jednotlivých etap. (Palán, 2003, s. 121)

Je velmi důležité si pod pojmem cíl představit konkrétní ujasnění toho, čeho chceme dosáhnout. Co má být dosaženo výchovným přístupem, sociální pomocí, vzdělávacím projektem, čeho chceme dosáhnout v určité hodině a v neposlední řadě jaký máme smysl procvičování tohoto úkonu. Na základě formulovaných cílů se začínáme zabývat organizačním zajištěním, konkretizací toho, jaká akce bude z hlediska cíle nejvhodnější, jaký průběh bude adekvátní, vybíráme vhodné učební úlohy, obsahy a metody a podle cílů zaměříme průběh vzdělávací akce. (Palán, 2003, s. 118)

## 2 EFEKTIVNÍ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Efektivní metody vzdělávání dospělých shromažďují a stručně popisují nejčastěji používané metody vzdělávání v podnikovém systému vzdělávání. Výběr metod se někdy provádí s ohledem na skutečnost, že lektori mnohdy metodicky ztvárňují výuku nebo řídí sebevzdělávání účastníků jen na základě odpozorování postupů lektorů, kteří je učili někdy v minulosti a kteří se jim tak stali vzorem. To ale bohužel může způsobovat metodickou jednotvárnost a stejnorodost všech vzdělávacích akcí. Přitom v praxi jsou používány metody, které jsou pro účastníky i lektory mnohem atraktivnější z hlediska průběhu a efektivnější z hlediska dosažených cílů. (Malach, 2003, s. 5)

Proto je velmi důležité, abychom vybrali lektora, který dokonale zvládne jen některé jemu odpovídající metody.

Velmi záleží na přístupu k rozvoji lidských zdrojů, který je v podniku zvolen. Ten je závislý na tom, jak podnik chápe význam a přínosy rozvoje lidských zdrojů. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 65)

„Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 65) Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka.

Základní úkolem systému efektivního podnikového vzdělávání je umožnit zaměstnancům podniku neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, získat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků.

Hlavním cílem systému podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance podniku tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů (jejich výkonnost), čímž se zvýší také konkurenceschopnost a míra naplňování cílů podnikové strategie. Cílem efektivního podnikového vzdělávání je zároveň i vytváření podmínek vhodných pro seberealizaci zaměstnanců. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 66)

Efektivitu vzdělávání zaměstnanců můžeme vyjádřit jako poměr mezi přínosem vzdělávací akce a vynaložených nákladů, případně úsilím účastníka vzdělávání. Efektivitou se zabývají zejména firmy, které poskytují vzdělávání a rozvoj svým zaměstnancům. (Průcha, Veteška, 2012, s. 89)

## 2.1 Formy firemního vzdělávání

„Na stanovení cílů a volbu vzdělávacího obsahu navazuje volba didaktických forem, což znamená, zda bude výuka realizována v přímém kontaktu lektora a účastníka nebo prostřednictvím distančního vzdělávání. Didaktické formy představují určitý organizační rámec výuky (Bartoňková, 2010, s. 149, cit. dle Barták, 2003, s. 92), jinými slovy: relativně trvalý, ustálený komplex didakticko-organizačních opatření, jimiž se realizuje vzdělávání ve vymezeném čase, prostoru a ve vztahu k didaktickým systémům živým (lektor – účastník) a neživým (metody, pomůcky, technika).“ (Bartoňková, 2010, s. 149)

Dle Mužíka (2012) patří mezi didaktické formy:

- Přímá výuka – přímý, osobní kontakt lektora s účastníkem, bývá užíván také termín prezenční vzdělávání.
- Kombinovaná výuka – vznikla ze snahy zvýšit podíl individuálního studia na celkovém objemu vzdělávání (vstupní seminář, individuálně řízené studium, výcvikové semináře, závěrečný seminář).
- Korespondenční, distanční vzdělávání, e-vzdělávání.

Můžeme tedy konstatovat, že forma vzdělávání se liší dle míry a charakteru kontaktu lektora s účastníkem. Na jedné straně můžeme najít přímý kontakt lektora s účastníkem – face to face výuku, prezenční vzdělávání. Na druhé straně pak můžeme najít nepřímý kontakt lektora s účastníkem (prostřednictvím počítače, distančního vzdělávání, e-learningu). „Kombinací bezprostředního a zprostředkovaného kontaktu lektora s účastníkem je potom kombinovaná forma výuky.“ (Bartoňková, 2010, s. 150)

V praxi se můžeme setkat i s dalšími formami vzdělávání, mezi které patří například jednodenní školení, krátké internátní kurzy, semináře, studijní skupiny, studijní zájezdy, korespondenční kurzy, frontální (hromadné) vyučování, skupinové a kooperativní vyučování, individualizované a diferencované vyučování, projektové vyučování.

Při výběru konkrétní formy vzdělávání je důležité kritérium didaktické, tj. umožnit účastníkům soustředit se na výuku a naučit se v daném čase co nejvíce, a kritérium ekonomické, u kterého jde především o hospodárné využívání nákladů spojených s uvolňováním účastníků z pracovního procesu, jejich cestováním, ubytováním, s náklady spojenými například

s tvorbou e-learningového prostředí atd. (Bartoňková, 2010, s. 150, cit. dle Mužík, 1998, s. 114)

Každá forma se tudíž může realizovat různými metodami, takže se dá v podstatě říci, že každá forma si vytváří svou metodiku – komplex využitelných metod. (Bartoňková, 2010, s. 150)

## 2.2 Metody firemního vzdělávání

Metoda je zjednodušeně řečeno postup k určitému cíli, která je spojená s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy a za určitých výukových situací a podmínek. (Bartoňková, 2010, s. 150, cit. dle Mužík, 1998, s. 149)

Pokud jsou stanoveny cíle, jichž chce podnik prostřednictvím systému vzdělávání dosáhnout, je k jejich naplnění velmi důležité zvolit vhodnou metodu. Pro tento výběr, ať už nejvhodnější nebo nejúčinnější metody, neexistuje jednoznačný návod. Vše závisí na okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům a k učebním cílům.

Metody vzdělávání patří k důležitým nástrojům zajišťujícím vzdělávací proces. Výběr a vhodné použití metody by měly odrážet individuální potřeby a požadavky podniku, měly by ale také reagovat na současné celosvětové trendy. Výběr vhodných metod je určován různými faktory. Mezi ně patří například počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení, zastávání pozice. Velký význam je kladen na programové cíle, priority a druh podnikání, jímž se podnik zabývá. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 95)

„Současné vzdělávací metody by měly podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility, ochotu přijímat změny a reagovat na ně, měly by rovněž využívat moderní technické podpůrné prostředky.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 96)

Dle Koubka (2001) lze rozdělit metody vzdělávání do dvou základních skupin:

Metody vzdělávání na pracovišti (on the job), na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností, vhodné u vzdělávání dělníků.

Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job), vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů.

V praxi se používá obou metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků, dochází však k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny účastníků vzdělávání.

#### Metody vzdělávání na pracovišti:

- Instruktaž při výkonu práce – patří k nejčastější používané metodě. Jde o nejjednodušší způsob, kdy zkušený pracovník předvede novému zaměstnanci pracovní postup.
- Coaching – na rozdíl od jednorázové instruktaže představuje dlouhodobější instruktování, vysvětlování a sdělování připomínek s kontrolou nadřízeného či vzdělavatele. Jedná se o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce.
- Mentoring – je obdobou coachingu, ale s tím rozdílem, že vlastní iniciativa a odpovědnost spočívá na vzdělávaném pracovníkovi, který si vybírá svého rádce (mentora) sám jako svůj vzor. Ten mu radí, stimuluje a pomáhá mu i v jeho kariéře. Tuto metodu hodnotíme příznivěji než metodu předchozí z důvodu vlastní iniciativy vzdělávaného pracovníka. Nevýhodou se však může stát výběr špatného poradce (mentora).

Mentoring také doplňuje formální vzdělávání a výcvik tím, že poskytuje individuální vedení od zkušených manažerů, kteří „vědí, jak to v organizaci chodí“.

„Mentori předávají lidem:

- Radu, jak vypracovat program svého sebevzdělávání nebo smlouvu o vzdělávání.
- Všeobecnou pomoc s programem vzdělávání.
- Vedení v tom, jak získat nezbytné znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávání nové práce.
- Radu v tom, jak zvládat všechny administrativní, odborné či mezilidské problémy, s nimiž se jedinec setkává, zvláště v raných fázích své kariéry.
- Informace o tom, „jak to tu chodí“, o podnikové kultuře a jejích projevech v podobě základních hodnot a chování v organizaci (styl řízení).
- Koučování týkající se specifických dovedností.

- Pomoc v záležitostech projektů – nikoliv to, aby je pro ně vypracovávali, ale aby je správným způsobem orientovali, tj. pomáhat lidem, aby si sami pomohli.
  - Jsou jakýmsi otcovským přítelem, s nímž mohou lidé mluvit o svých aspiracích a starostech a který je ochoten jim se sympatiemi naslouchat.“ (Armstrong, 2007, s. 469)
- Counselling – vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost mezi školícím a školitelem.
  - Asistování – zde je vzdělaný pracovník přidělen ke zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu plnit jeho pracovní úkoly. Postupně přechází na zcela samostatnou práci.
  - Pověření úkolem – rozvinutí předchozí metody, kdy vzdělaný zaměstnanec je svým nadřízeným pověřen splnit určitý pracovní úkol.
  - Rotace práce – vzdělaný zaměstnanec postupně vždy na určité období plní přidělené úkoly na různých pracovištích podniku.
  - Pracovní porady – zde se zaměstnanci seznamují s problémy, jež se týkají jednak jejich bezprostředního pracoviště, tak i s problémy celého podniku. (Koubek, 2001, s. 252)

#### Metody vzdělávání mimo pracoviště (Koubek, 2001):

- Přednáška - obvykle zaměřena na přednesení faktických či teoretických informací. Jde však pouze o jednostranný tok informací pasivně přijímaných posluchači.
- Přednáška spojená s diskusí (skupinová diskuse) – jedná se o metodu zprostředkující informace. Účastníci jsou stimulováni k aktivitě, objevují se nápady a problémy, jež se snaží vyřešit.
- Demonstrování – praktické, názorné vyučování za použití počítačů, тренаžérů, předvádění pracovních postupů v dílnách apod. Účastníci si zkoušejí své dovednosti bez rizika škod, obvykle jsou však ve vzdělávacím zařízení jiné podmínky, než na pracovišti.
- Případové studie – tato metoda se používá spíše při vzdělávání manažerů. Jedná se o skutečná nebo fiktivní vylíčení nějakého organizačního problému. Jednotliví účastníci nebo jejich malé skupinky problém rozebírají a snaží se navrhnout optimál-



ní řešení. Tento způsob pomáhá rozvíjet analytické myšlení, obvykle se však kladou velké nároky na přípravu takového školení a i na přípravu samotného vzdělavatele.

- Workshop – varianta případových studií, praktické problémy se zde řeší komplexněji a hlavně týmově. Je proto vhodným nástrojem výchovy k týmové práci.
- Brainstorming – další varianta případových studií. Každý ze skupiny účastníků vzdělání je vyzván, aby navrhl způsob řešení problému. Po předložení jednotlivých návrhů se hledá optimální návrh nebo optimální kombinace návrhů.
- Simulace – metoda ještě více zaměřená na praxi s aktivní účastí školených. Jedná se o velmi účinnou metodu pro učení se vyjednávat a rozhodovat se. Velmi náročná na přípravu.
- Hraní rolí (manažerské hry) – zaměřeny na rozvoj praktických dovedností účastníků, od kterých je vyžadován vysoký stupeň samostatnosti. Učí účastníky samostatně myslet a ovládat své emoce.
- Diagnosticko-výcvikový program – účastník řeší problémy, jež jsou každodenní náplní jeho práce. Úkoly jsou často generovány počítačem a vytvářejí tak různou úroveň stresu. Účastník může často konfrontovat svá rozhodnutí s těmi optimálními, jež se učí. Jedná se o velmi účinnou metodu, kdy se účastník učí překonávat stres, jednat s lidmi, hospodařit s časem a mnohé jiné. Nevýhodou je velmi náročná časová příprava a technické vybavení.
- Outdoor training (učení hrou) – skutečné hry spojené se sportovními výkony. Jako na skautském táboře. Vzdělávání se může odehrávat ve volné přírodě nebo v tělocvičně. Je to ideální spojení her a sportu s procesem zdokonalování pracovních schopností.
- Vzdělávání pomocí počítačů – počítače simulují určité pracovní situace, usnadňují učení pomocí schémat, obrázků či grafů, nabízejí různé testy či cvičení. S rozšířením internetu vzrůstají možnosti této vyučovací metody. Její výhodou je bezprostřední zpětná vazba. (Koubek, 2001, s. 254)

Tyto metody jsou především používány k rozvíjení pracovních schopností a dovedností řídicích pracovníků organizace a specialistů – obchodních zástupců.

### 2.3 Pomůcky a prostředky firemního vzdělávání

Pojmem „didaktické prostředky“ nebo také „prostředky firemního vzdělávání“ rozumíme všechny materiální předměty, které zajišťují, podmiňují a zefektivňují průběh vzdělávacího procesu a napomáhají tak dosažení cílů vzdělávání. (Bartoňková, 2010, s. 162, cit. dle Skalaková, 1999, s. 232)

V praxi někdy bývá rozlišován termín didaktické pomůcky a didaktické prostředky neboli prostředky didaktické techniky. Didaktické pomůcky a prostředky didaktické techniky plní zprostředkující funkci a jsou tedy dalším z kroků didaktické transformace, podílí se na efektivnosti vzdělávacího procesu. Výběr a použití didaktických pomůcek je závislý na zvolené formě vzdělávání, na zvolené metodě a v neposlední řadě na technickém vybavení a financích. (Bartoňková, 2010, s. 162)

Didaktické pomůcky plní funkce:

- Informativní.
- Formativní a motivační.
- Instrumentální.

Mezi didaktické pomůcky patří:

- Skutečné předměty.
- Stimulace skutečnosti.
- Modely.
- Zobrazení (statické, dynamické, bez zvuku, ozvučené, obraz, fotografie statická, film, video, televize, internet, intranet, promítací plochy, interaktivní tabule, digitální projektory apod.).
- Zvukové nahrávky.
- Dotykové pomůcky.
- Literární pomůcky – v podobě výukových materiálů (například testy, diagramy, případové studie, kopie článků, výtahy z literatury, kopie přednášek, podněty k další samostatné práci apod.).

- Literární pomůcky doplňkové – neperiodické publikace (knihy, zejména odborné a popularizační, instruktážní brožury, manuály, přehledy), periodické publikace (časopisy, noviny, klasické e elektronické, virtuální), vyučovací programy.
- Další speciální pomůcky.

Didaktické pomůcky spolu s didaktickou technikou napomáhají lektorovi (Bartoňková, 2010, s. 163, cit. dle Mužík, 1998, Skalková, 1999) například k demonstraci probíraného učiva, simulaci skutečnosti, navození bezprostředního dojmu či dojmu zprostředkovaného, navození smyslového kontaktu, který usnadňuje pochopení, vytváření „společného jazyka“ se všemi účastníky, posilování motivace účastníků (návyk vnímat spíše věci, zobrazení než abstraktní slova), umocňování pozornosti a aktivizace účastníků, překonávání útlumu u účastníků indisponovaných nebo nevyklých učení, znázornění souvislostí (schémata), shrnutí důležitých poznatků, zaznamenání příspěvků účastníků a výsledků práce ve skupinách, kategorizace příspěvků a argumentů z diskuse.

Didaktické pomůcky bychom měli volit také s přihlédnutím k tomu, jak vypadá v obecné rovině podíl lidských smyslů na procesu učení:

- Z toho, co přečteme, si uchováme 10%.
- Z toho, co slyšíme, si uchováme 20%.
- Z toho, co vidíme, si uchováme 30%.
- Z toho, co slyšíme a vidíme, si uchováme 50%.
- Z toho, co slyšíme a vidíme a říkáme, si uchováme 70%.
- Z toho, co slyšíme, vidíme, říkáme a děláme, si uchováme 90%. (Bartoňková, 2010, s. 163)

Základní prostředky didaktické techniky:

- Zpětný projektor.
- Nástěnné tabule.
- Flipchart.
- Nástěnná deska.

- Magnetická tabule.
- Moderní prostředky vizualizace: Easy-Flip (zásobník elektrostatického papíru, který lze upevnit na jakoukoli hladkou plochu), Board Copier (tabule opatřena snímacím a reprodukčním zařízením), LCD panely (slouží k promítání dat z počítačů a různých dalších zdrojů), Multimediální projektory (data-video projektory), Vizualizéry (zařízení snímající plochu optickým systémem, snímaný obraz je promítán na obrazovce), Projekční plochy – plátna. (Bartoňková, 2010, s. 164)

Vhodnou volbou a kombinací zvolených forem, metod, didaktických postupů, pomůcek a prostředků můžeme výrazně zefektivnit proces učení během dané vzdělávací akce. (Bartoňková, 2010, s. 163)

## 2.4 Kompetence v profesním vzdělávání

Reforma české vzdělávací soustavy nastartovaná přijetím Národního programu rozvoje vzdělávání v České republice, tzv. Bílá kniha (2001), zavádí v rámci národního kurikula (státní program vzdělávání) obecné cíle vzdělávání a klíčové kompetence, které jsou zaměřeny na rozvoj osobnosti. (Průcha, Veteška, 2012, s. 150)

Schopní lidé jsou ti, kteří odvádějí od nich očekávaný a také požadovaný výkon. Jsou schopni využívat svých znalostí, vědomostí a dovedností k dosahování cílů a standardů předepsaných pracovnímu místu, které zastávají. Angličtina používá dva termíny odvozené od slova s významem „pravomoc, oprávnění“ či „schopnost, kvalifikace“. Různí autoři je také různě používají.

Například Vodák, Kucharčíková si pod pojmem „competence“ představují pojem z oblasti práce, k níž je daná osoba způsobilá či oprávněná ji vykonávat. Odpovídá tudíž pojmu kvalifikace či odborná způsobilost.

Naopak pojem „competency“ se vztahuje k rysům chování podmiňujících přiměřenou výkonnost. Termín je možno nahradit pojmem schopnost. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 54)

Hroník definuje základní funkce firemního vzdělávání jako rozvoj způsobilosti všeho druhu (competence a competency) a jako zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. Pojmem „competence“ rozumí směřování k formulaci standardů práce, do nichž zahrnuje kvalifikační předpoklady, bez kterých je výkon práce v dané funkci nestandardní. Pojem „competency“ překládá jako způsobilosti, kterými dosahují pracovníci výkonu. (Hroník, 2006, s. 62)

Pojem kompetence je v oblasti vzdělávání a řízení lidských zdrojů jednoznačně upřednostňován před jakýmkoli jinými pojmy (dovednosti, způsobilosti, schopnosti apod.). Svým rozsahem jako jediný ze zavedených pojmů pokrývá jak vědomosti, dovednosti, schopnosti, tak i postoje a hodnoty, jejichž specifické kombinace v daném kontextu umožňují kompetentní výkon, k němuž termín kompetence odkazuje a směřuje. (Průcha, Veteška, 2012, s. 149)

## 2.5 Základní kompetence

Základní kompetence organizace je možné identifikovat velmi jednoduše. Představují její silné stránky. Prosperitu organizace zajišťuje portfolio obchodní aktivit, tedy portfolio výrobků, které prodává na jednotlivých trzích. Prosperitu ale může také organizace dosáhnout pouze vytvářením a rozvojem portfolia základních kompetencí.

Základem strategického úspěchu organizace je pak identifikace a rozvoj základních kompetencí a nalezení trhů, na kterých je firma může uplatnit. (Bartoňková, 2010, s. 90)

Charakteristika základních kompetencí:

- Jedinečné a konkurencí těžko napodobitelné či nenapodobitelné schopnosti, které organizace dokáže dokonale využít s vynaložením minimálního úsilí a zdrojů a které přinášejí jedinečnou hodnotu zákazníkům.
- Soubor strategicky nejdůležitějších, hodnotu vytvářejících dovedností v organizaci. Pro danou organizaci jsou to charakteristické přednosti. Musí být orientované na růst, odlišovat společnost od ostatních, mít hodnotu pro zákazníka a vytvářet konkurenční výhodu.
- Takové konkurencí nenapodobitelné klíčové schopnosti, které umožňují vstup na široké spektrum nepříbuzných trhů.

Základní kompetence dle tohoto pojetí můžeme dále dělit do tří skupin:

*Individuální kompetence* (neboli kompetence jednotlivce) představují znalosti, dovednosti a schopnosti, které odlišují špičkové zaměstnance od průměrných. Rozvoj těchto kompetencí vychází především z dostatečné motivace pracovníků. Je důležité, aby měli možnost sebe-realizace. Dále je rozvoj individuálních kompetencí rovněž velmi úzce vázán na kvalitně

vytvořený strategický rámec, který rozvoj kompetencí nejen umožňuje, ale i podporuje. (Bartoňková, 2010, s. 91)

*Organizační kompetence* představují univerzální charakteristiky úspěšných organizačních systémů bez ohledu na odvětví. Můžeme zde řadit například:

- Plánování práce.
- Organizování zdrojů.
- Řešení krizových situací.
- Dokončování úkolů.
- Měření postupu prací.
- Řízení rizika. (Bartoňková, 2010, s. 92, cit. dle Šmída, 2003, s. 40)

Cílem organizačních kompetencí je využívat znalostí prostředí konkrétního odvětví a vytvořit takové organizační systémy a postupy, které umožní vytvořit synergický efekt s oběma zbývajících typy kompetencí (individuálními a klíčovými). (Bartoňková, 2010, s. 92)

*Klíčové kompetence* představují takové kompetence, které odlišují organizaci od konkurentů v rámci odvětví a vytvářejí konkurenční výhodu. Jsou velmi úzce vázané na danou technologii (zvláště u výrobních organizací). Můžeme tedy říct, že těmito kompetencemi se firmy vzájemně odlišují, i když pracují ve stejné oblasti, ve stejném odvětví. (Bartoňková, 2010, s. 92)

Průběžný rozvoj klíčových kompetencí je žádoucí a požadovaný v rámci dalšího profesního vzdělávání, kde spolu se specifickými profesními (odbornými či funkčními) kompetencemi a kompetencemi v oblasti metod vytváří základnu pro kvalifikovaný a kompetentní výkon jednotlivců i úspěšné fungování podniků. (Veteška, 2010, s. 113)

### 3 OBCHODNÍ ZÁSTUPCE

Obchodní zástupce zajišťuje obchodní činnosti firmy, dále se komplexně věnuje odborné práci v nákupu a odbytu výrobků, zboží nebo služeb podle potřeby firmy, obchodních závazků nebo požadavků odběratelů.

Mezi pracovní činnosti obchodních zástupců patří nakupování a prodej zboží, analýza a segmentace trhu, provádění marketingového průzkumu, podpora prodeje, vedení lidí a pracovních týmů, styk se zákazníky a péče o ně, vedení evidence a obchodní dokumentace, znalost principů tvorby cen, poskytování informací o charakteristikách a funkcích zboží a služeb zákazníkům, poskytování informační zpětné vazby výrobcům, prezentace zboží zákazníkům.

Kvalifikační požadavky obchodních zástupců se skládají: (Národní soustava povolání, <http://katalog.nsp.cz>)

*Odborná příprava* - nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru ekonomika a podnikání. Jinou alternativu představuje střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) ve skupině oborů ekonomika a administrativa.

*Měkké kompetence* – vycházejí z určitých obecných schopností člověka, ze kterých se dalším rozvíjením stávají kompetence. Nejdůležitější u obchodních zástupců představují především:

- Efektivní komunikace – formulování myšlenek v písemné i ústní podobě na velmi dobré úrovni, aktivní naslouchání ostatním, zdravé a přiměřené sebeprosazování, prezentování před skupinou, vytváří prostředí pro komunikaci s druhým.
- Kooperace (spolupráce) – aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny, přispívá k dosahování skupinových cílů, vyhledává a nabízí relevantní informace.
- Kreativita – je připraven k boji s konkurencí, kterou vnímá stejně ostře jako podnikatelské příležitosti, je schopen rychle vyhodnotit rizika a snaží se je eliminovat.
- Flexibilita – vítá změny, vidí v nich příležitosti, je otevřený všemu novému a nebojí se rizika nepoznaných cest, má zájem dále se rozvíjet, obohacovat své znalosti a dovednosti, je schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat.

- Uspokojování zákaznických potřeb – je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka, dokáže účinně vyjednávat, zvládá konfliktní situace.
- Výkonnost – je příkladem v osobním nasazení, orientuje se na výkon a na výsledek (přínos), je schopen sebekontroly a sebemotivace, včetně sebezdokonalování.
- Samostatnost – dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky, při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit, rychle a pružně se rozhoduje.
- Řešení problémů – dokáže definovat příčiny a následky problému, využívá analytické i kreativní myšlení, podporuje motivující prostředí pro řešení problémů.
- Plánování a organizování práce – plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí, snaží se neustále zlepšovat, rozhoduje na základě priorit, preferuje důležité před naléhavým, vytváří varianty plánu tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli, vyhodnocuje naplňování cílů a plánů, organizuje svou činnost.
- Celoživotní učení – je přirozeně zvědavý a otevřený novým zkušenostem i znalostem, vyhledává nové informace a aplikuje je do praxe, zná své silné a slabé stránky, umí analyzovat vlastní neúspěch a poučit se z chyb, při osvojování nových dovedností je vytrvalý.
- Aktivní přístup – je činorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti, předvídá překážky a činí preventivní opatření, vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkouší a učí se nové věci.
- Zvládání zátěže – podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý, neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe, změny vnímá jako samozřejmost, vítá je, nenechá se odradit, ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity, důvěřuje svým schopnostem.
- Ovlivňování ostatních – své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit, předvídá a připravuje se na reakce druhých, jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače, po přípravě je schopen prezentovat v cizím jazyce, využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování.



*Obecné dovednosti* – soubor obecných požadavků, potřebných pro výkon práce, která zcela výhradně nesouvisí s určitou profesí. Mají průřezový charakter a jsou napříč obory přenositelné a uplatnitelné.

- Počítačová způsobilost – ovládá pokročilejší ovládání počítače, využívá funkcí jednotlivých aplikací (vzorce, formátování, grafická animace).
- Způsobilost k řízení osobního automobilu – má oprávnění k řízení osobního automobilu, orientuje se ve známém i neznámém prostředí.
- Ekonomické povědomí – provádí kalkulace a rozpočty, orientuje se v ekonomické legislativě.
- Jazyková způsobilost v češtině – důkladně se orientuje a rozumí i náročným odborným textům, které se dané pracovní oblasti přímo nedotýkají, rozlišuje styl písemného projevu, plynule a spontánně reaguje, včetně komunikace s rodilými mluvčími, využívá jazykové prostředky pružně a efektivně pro nejrůznější účely (společenské, profesní), přesně formuluje své názory a vyjadřuje se i ke složitějším tématům.
- Jazyková způsobilost v angličtině – v hlavních rysech rozumí informacím o důvěrně známých věcech, umí se vypořádat s většinou situací, které mohou nastat při cestování na území, kde se daným jazykem hovoří.

*Odborné znalosti* – pro výkon této pozice jsou většinou požadovány tyto teoretické znalosti:

- nutné znalosti – řadíme sem psychologii prodeje.
- výhodné znalosti - především jde o obchodní vyjednávání.

*Odborné dovednosti* – pro výkon této pozice jsou obvykle požadovány tyto praktické dovednosti:

- Uzavírání obchodních smluv.
- Obchodní vyjednávání s dodavateli nebo odběrateli.
- Jednání se zákazníkem.
- Zpracovávání předběžných i konečných kalkulací nákladů a cen.
- Projednávání a uzavírání objednávek s obchodními partnery.

- Komunikace při styku s klienty a zákazníky.

*Zdravotní podmínky* – výkon této pozice může být omezen těmito onemocněními, ale vždy záleží na posouzení lékařem, zda doporučí či nedoporučí danému pracovníkovi pozice zastávat:

- Závažná endokrinní onemocnění.
- Chronická onemocnění dýchacích cest s poruchou funkce včetně alergických onemocnění a těžších funkčně významných deformit hrudníku.
- Onemocnění oběhové soustavy s funkčním omezením.

### 3.1 Systém vzdělávání

Identifikace postupu a tvorba systému vzdělávání vede k dosahování návratnosti investic prostřednictvím rozvoje lidí dalším vzděláváním.

Každá organizace, která chce obstát v současných podmínkách, se musí neustále rozvíjet. Pokud má být rozvoj organizace efektivní, musí být plánovaný. To samé platí i pro oblast vzdělávání.

V oblasti rozvoje vzdělávání je nevyhnutelné postupovat systémově.

V některých organizacích se vnímá vzdělávání jako nepotřebná věc. Management některých organizací se domnívá, že není potřeba své obchodní zástupce vzdělávat s tím, že na to, jak se s danými pracovními podmínkami vyrovnat, přijdou sami. Případně se snaží si nové obchodní zástupce získat od firem, které do vzdělávání pracovníků investují.

Mezi další typ organizací patří ty, které investují do dalšího vzdělávání obchodních zástupců jen na základě iniciativních pracovníků, tudíž do vzdělávacích aktivit, které se jeví jako nevyhnutelné.

Některé organizace v době, kdy se jim daří, se vrhají do vzdělávání svých obchodních zástupců a bez uvažování vkládají do vzdělávání mnoho finančních prostředků. Pokud ale přijde doba, kdy se jim dařit přestává, je tato iniciativa první, na které se začne šetřit.

Můžeme najít ale i takové organizace, které mají pozitivní filozofii vzdělávání a chápou skutečnost, že rozvoj lidských zdrojů je tou nejlepší investicí, kterou může daná společnost (firma) svým obchodním zástupcům dát, i když návratnost je někdy nejistá.

Určitě nestačí jen tuto skutečnost chápat a věřit jí. Velmi důležité je jasně si stanovit koncepci a systém vzdělávání tak, aby se ukázaly konkrétní změny v praxi a dále, že další vzdělávání obchodních zástupců má vliv na efektivnost jeho práce a také na celkové výsledky organizace. (Prusáková, 2000, s. 10)

### 3.2 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Jelikož je kvalifikace a vzdělání dost obtížně kvantifikovatelnou vlastností člověka, identifikace potřeb organizace představuje dost obtížný problém. Fáze identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělávání jejích pracovníků je tedy především založena na odhadech. V praxi se postupuje tak, že se analyzují údaje získané jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření.

Jedná se obvykle o tři skupiny:

Údaje, jež se týkají celého podniku, tedy o jeho struktuře, výrobním programu či trhu.

Údaje, jež se týkají jednotlivých pracovních míst. Jedná se tedy o popis pracovních míst a jeho specifikace.

Údaje o jednotlivých zaměstnancích. To jsou údaje o jejich hodnocení, záznamy vzdělání, absolvování vzdělávacích programů a kurzů, záznamy rozhovoru se zaměstnanci. (Koubek, 2001, s. 247)

„Na základě těchto údajů se pak analyzuje potřeba vzdělávání zaměstnanců organizace.“ (Koubek, 2001, s. 247) Obvykle se používá některá z uvedených metod.

1. Analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných údajů o organizaci, pracovních místech a zaměstnancích.
2. Analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů a požadavků zaměstnanců.
3. Analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků týkající se potřeby kvalifikace vzdělávání jejich podřízených.
4. Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.
5. Monitorování výsledků porad a diskusí, které se týkají pracovních problémů.
6. Analýzy pracovních záznamů, které si vedou vedoucí pracovníci.

Při identifikaci potřeby vzdělávání obchodních zástupců se nelze jen opírat o údaje týkající se organizace, ale je nutné brát v úvahu i jeho dosavadní zkušenosti. Velmi často se potřeba vzdělávání opírá o požadavky vedoucích i řadových pracovníků. Důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání je materiál pravidelného hodnocení obchodního zástupce a hodnocení jeho pracovního výkonu.

Moderní koncepce řízení pracovního výkonu pak prohlubuje vazbu mezi pracovním výkonem a vzděláním tím, že dohoda nebo smlouva o pracovním výkonu obsahuje nejen dohodu o pracovních úkolech, ale i dohodu o vzdělávání, jež pracovník absolvuje. Identifikace potřeby vzdělání se pak stává výhradně pravidelným hodnocením obchodního zástupce a podílí se na něm jak nadřízený, tak i sám zaměstnanec. (Koubek, 2001, s. 248)

### **3.3 Plánování a realizace vzdělávání obchodních zástupců**

Každý program vzdělávání a rozvoje je třeba vytvářet individuálně a jeho podobu je nutné soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání. Je důležité zvážit cíle a vyjádřit je v podobě toho, jaké chování se od účastníků programu následně očekává na pracovišti. „Při plánování vzdělávací akce by měl mít celý proces na paměti žádoucí cíle celé akce.“ (Armstrong, 2007, s. 505)

Již ve fázi identifikace potřeby se začínají objevovat návrhy plánů a předběžné plány, priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů a programu. Všechny návrhy se postupně upřesňují, až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu.

Realizaci vzdělávacího programu ještě předchází registrace navrhovaných obchodních zástupců, popřípadě zájemců, na kterém se v případě potřeby podílí manažeři či jiní vedoucí pracovníci. (Koubek, 2001, s. 249)

Správně vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl dle Koubka (2001) odpovídat na následující otázky:

1. Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (obsah)
2. Komu? (jednotlivci, skupiny, zaměstnání,...)
3. Jakým způsobem? (na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, učební texty, ...)
4. Kým? (interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce,...)
5. Kdy? (termín, časový plán)

6. Kde? (místo konání, např. vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení,...)
7. Za jakou cenu, s jakými náklady? (rozpočtová stránka plánu)
8. Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)

### 3.4 Vyhodnocování, účinnost a hodnocení vzdělávacího programu

V první řadě se nabízí porovnávání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího cyklu. Je však velmi těžké sestavit test, který by objektivně změřil současnou úroveň znalostí a dovedností. Jeho výsledky by mohly být ovlivněny momentálním rozpoložením testovaného. Tato metoda tudíž není mnoho spolehlivá.

Ještě méně spolehlivé je monitorování vzdělávacího procesu a programu, tj. hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod a postupů. Hodnocení odborníky je zpravidla dosti neobjektivní, jelikož odborník má obvykle sklon hodnotit pozitivně použití těch metod, které sám prosazuje. Nepříliš spolehlivé je i to, snažíme-li se kvantifikovat praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů, jako je třeba zvýšení produktivity práce, zvýšení kvality, zvýšení prodeje, pokles nákladů atd.

Ve všech těchto případech mohou vést pokusy o porovnání nákladů a přínosů ke vzdělání ke zkresleným výsledkům.

Kdy tedy zkoumat efektivnost vzdělávání, bezprostředně po skončení vzdělávacího procesu nebo až s určitým odstupem? A jaký ten odstup má vlastně být?

Nelze ani zapomínat na to, jaká je motivace zaměstnanců se vzdělávat a jaký je vztah podniku ke vzdělání.

Lze vidět, že vyhodnocování výsledků vzdělávání vyvolává spoustu obtížně řešitelných otázek. (Koubek, 2001, s. 258)

#### Hodnocení

Nejčastěji se proces hodnocení člení na řadu dílčích hodnocení a to se pak obvykle zaměřuje na následující otázky:

- Zkoumá se, zda při vzdělávání byly použity přiměřené nástroje jako technické vybavení, časový plán, obsahová stránka vzdělávání.

- Zkoumá se, do jaké míry uplatňuje vzdělání v praxi.
- Zkoumá se míra osvojení rozvíjejících dovedností a znalostí.
- Zkoumá se odezva, názory a postoje účastníků vzdělání samých.

To ovšem neznamena, že bychom měli na vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu rezignovat. (Koubek, 2001, s. 260)

Nesmíme ovšem zapomenout na reakce vzdělávaných obchodních zástupců, kteří nám poskytnou bezprostřední zpětnou vazbu, ať už na kvalitu vzdělávací akce, tak i na výkon vzdělavatele.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **4 VÝZKUM V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ FIREMNÍCH OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ VE VÝROBNÍCH SPOLEČNOSTECH**

V praktické části bakalářské práce bude provedena analýza výzkumu v oblasti firemního vzdělávání obchodních zástupců. Nejdříve bude blíže specifikován výzkum, následně bude provedena samotná analýza samotného výzkumu včetně ověření hypotéz. V závěrečném shrnutí budou znovu připomenuty nejdůležitější body zjištěné během analýzy a nebude také chybět závěrečné doporučení pro praxi, které vyplynulo z odpovědí na dané otázky.

### **4.1 Název výzkumu**

Vliv dalšího vzdělávání firemních obchodních zástupců na jejich úspěšnost.

### **4.2 Cíl výzkumu**

Cílem výzkumu bylo zjistit, jaký vliv má další vzdělávání firemních obchodních zástupců ve výrobních společnostech na jejich další osobní růst a přínos pro praxi.

Získané informace budou sloužit personalistům a dále personálním a vzdělávacím agenturám k ověření, zda nabídka vzdělávacích kurzů odpovídá požadavkům obchodních zástupců o další vzdělávání.

### **4.3 Stanovené hypotézy**

H1: Obchodní zástupci muži jsou ochotni do vzdělání investovat rozdílnou částku než ženy.

H2: Preferenze druhů vzdělávacích aktivit se s nárůstem praxe mění.

H3: Počet dnů, které je ochoten investovat obchodní zástupce do vzdělávání je odlišná u obchodních zástupců s různým stupněm dosaženého vzdělání.

### **4.4 Předmět výzkumu**

Výzkumu na téma „Vliv dalšího vzdělávání firemních obchodních zástupců na jejich úspěšnost“ byl zahájen na začátku roku 2013. Otázky byly určeny obchodním zástupcům pracujícím ve výrobních organizacích.

### **4.5 Předvýzkum**

Předvýzkum byl provedenou formou konzultací se třemi obchodními zástupci, kteří měli možnost vyjádřit se ke srozumitelnosti daného otazníku, případně navrhnout, která proble-



matika je pro jejich praxi velmi důležitá a přínosná. Připomínky byly do dotazníku zapracovány.

#### **4.6 Získávání údajů**

Níže uvedené údaje k danému výzkumu byly získávány pomocí dotazníkového šetření, které bylo anonymní. Ke zjištění byly použity e-mailové adresy, které byly poskytnuty z řad obchodních zástupců a dále byla použita metoda sněhové koule (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 73).

#### **4.7 Metodika výzkumného šetření**

K výzkumu byla využita dotazníková metoda v počtu dvanácti otázek. Kromě otázek č. 2 a 8, které byly polouzavřené a otázky č. 6, kde byla možnost zvolit dvě odpovědi, nabízely ostatní otázky pevnou odpověď. Jednalo se tedy o otázky uzavřené.

## 5 ANALÝZA ÚDAJŮ

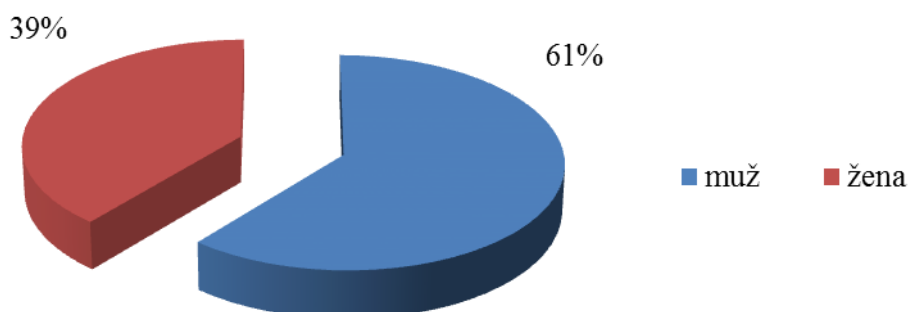
V této části bakalářské práce bude provedena podrobná analýza údajů, které byly zjištěny pomocí dotazníkového šetření. Po dokončení sběru dat bylo provedeno vyhodnocení, což v našem případě znamená celkový součet jednotlivých odpovědí, které respondenti vybrali jako nejvhodnější možnost na položenou otázku. Pro snadnější orientaci jsou výsledky zpracovány graficky a to pomocí výsečových grafů. Pořadí otázek v dotazníku nebylo voleno náhodně, protože mezi některými otázkami je vazba a smyslem seřazení otázek bylo tuto vazbu co možná nejlépe skrýt.

Co se týče níže provedeného vyhodnocení, nebude provedeno v pořadí, v němž byly otázky seřazeny v dotazníku, ale tak jak bylo původně zamýšleno pro větší vypovídající schopnost provedeného výzkumu.

### 5.1 Bližší specifikace respondentů výzkumu

První tři graficky zpracované otázky slouží primárně jako podklad k výpočtu, kterým budou zamítnuty či potvrzeny hypotézy, ale i grafické znázornění bude mít své opodstatnění, protože bude blíže specifikován výzkumný vzorek a pro případné uživatele výsledků šetření dodá další zajímavé informace.

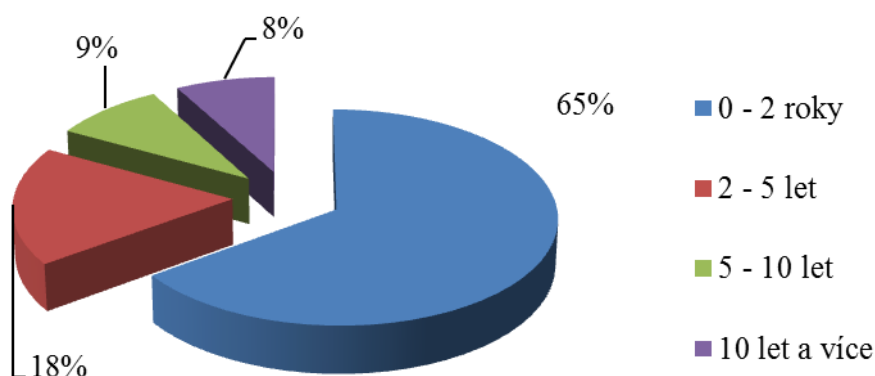
První graf znázorňuje genderové rozdělení jednotlivých účastníků výzkumu. Je mírně zarážející, že v oblasti obchodních zástupců, čili pracovníků, do jejichž náplně práce patří nutný díl dravosti, případně soutěživosti, působí možná až překvapivé množství žen, jak znázorňuje obrázek č. 1.



Obr. 1. Jaké je Vaše pohlaví? (zdroj: vlastní zpracování)

Výsledek odpovědí na tuto otázku lze interpretovat tak, že v oblasti obchodních vztahů nejsou tou hlavní zbraní široká a silná ramena, která lze považovat za doménu mužů, ale i ženy se svojí „křehkostí“ najdou své místo v této oblasti pracovních možností.

Další hodnotící část dotazníku byla věnována délce praxe a její výsledek pouze znovu podtrhl fakt, že práce v oblasti, již byl věnován výzkum, není jednoduchá a v žádném případě netrpí nedostatkem nových pracovníků, ale z níže uvedeného grafu jasně vyplývá, že dlouhodobé uplatnění najdou zřejmě jenom ti nejlepší.



Obr. 2. Jaká je délka Vaší praxe na pozici obchodního zástupce?

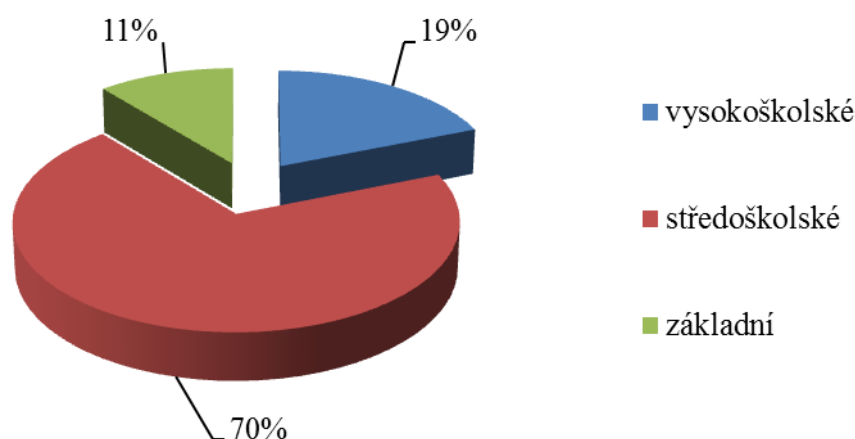
(zdroj: vlastní zpracování)

Jak jinak lze interpretovat fakt, že 65 % dotázaných má praxi v rozmezí mezi probíhající zkušební dobou a dvěma lety a na opačném konci pomyslného spektra, čili lidé, jež se profesi obchodního zástupce věnují déle než 10 let, se po konečném součtu výsledků objevila hodnota nejnižší, čili 8 %.

Důvodů pro výše uvedenou skutečnost může být mnoho, ale v případě nejvíce soutěživého povolání se nabízí fakt, že ne každý je schopen vydržet každodenní tlak. Ona soutěživost vychází z dalšího důležitého faktu snadné měřitelnosti výkonu, čili možnosti prokazatelného určení pořadí. Úspěšnost či neúspěšnost těchto pracovníků je velmi snadno měřitelná a bývá zvykem, že výsledky měření se velmi zřetelně odráží i do finančního hodnocení, což může být také důležitým faktorem pro výše uvedené skutečnosti, ona vidina rychlého zisku, která pramení z nadprůměrně vykonané práce, kterou je každý z nás schopen vykonávat pouze po určitou dobu.

Na tomto místě si dovolueme jednu otázku, kterou ponechme otevřenou, a to zdali není škoda, aby lidé tak záhy, v okamžiku kdy získají určité zkušenosti, opouštěli tuto oblast trhu práce. Nebo opravdu mají právo „přežít“ jen ti nejsilnější?

Poslední hypotéza, která bude níže potvrzena či zamítnuta, si kladla za cíl prověřit závislost určité oblasti vzdělávání, na stupni dosaženého školního vzdělání. Otázku, zdali je oblast obchodních zástupců doménou pouze vysokoškoláků, nejlépe zodpoví obrázek 3.



Obr. 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

(zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu lze velmi zřetelně vyčíst, že chce-li se někdo z nás v budoucnu věnovat činnosti obchodního zástupce, nejvhodnějším dosaženým vzděláním je ukončené středoškolské vzdělání.

Může se zdát trochu udivující 11% podíl lidí věnující se analyzované činnosti, kteří v současné době disponují základním vzděláním. Nicméně z tohoto faktu lze usuzovat, že samotné vzdělání nemusí být tím hlavním faktorem pro vykonávání činnosti v oblasti prodeje, ale mnohem důležitější mohou být jiné skutečnosti, jako například následné vzdělávání mimo školní zařízení.

Výše tři uvedené otázky nám blíže specifikovaly výzkumný vzorek a doposud se nevěnovaly samotnému tématu této bakalářské práce, čili zmapování vzdělávání obchodních zástupců. A právě tato problematika bude podrobněji popsána v následující kapitole.

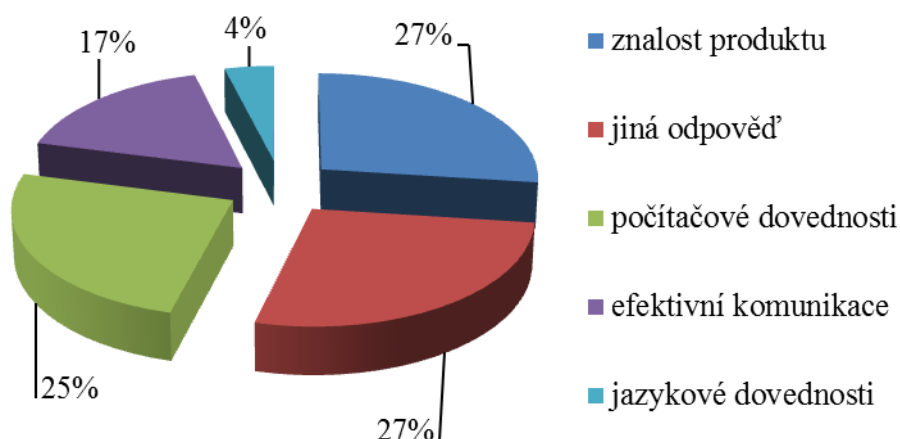
## 5.2 Nabídka a poptávka v oblasti vzdělávacích kurzů

Jako první otázka se logicky nabízí ta, jež se dotazuje na oblasti vzdělávání, kterým se obchodní zástupci nejvíce věnovali v roce 2012. Po seřídění jednotlivých odpovědí dostáváme následující výsečový graf a lze říci, že výsledky odpovědí na tuto otázku nejsou nikterak překvapivé.

Je nasnadě, že nejdůležitější pro obchodního zástupce, který má nabízet určitý produkt, je jeho výborná znalost produktu. Určitou roli na skutečnosti, že znalosti produktu zabírají více než čtvrtinový podíl může hrát fakt, že v současné době jsou na trh zaváděny neustálé novinky a inovace ve snaze o udržení stávajícího tržního podílu. Byť oproti tomuto argumentu se lze ohradit, že novinky a úpravy jsou spíše kosmetického rázu a samotný produkt se ve svém základu zase až tolik nemění. Další důvod, který se jeví mnohem pravděpodobnější, je poměrně velká fluktuace těchto zaměstnanců, protože si na tomto místě znovu připomeňme, že 65 procent účastníků výzkumu má trvání praxe v délce do dvou let, čili právě tito lidé potřebují nejvíce rozšířit své znalosti v oblasti prodávaného produktu.

Stejně množství lidí, kteří se nejvíce zdokonalovali své schopnosti v oblasti znalosti produktu, se neztotožnilo s žádnou s nabízených variant. V případě respondentů, kteří volili jinou odpověď než tu, která byla nabízena v dotazníku, se nejčastěji objevovalo slůvko představující pro většinu z nás nejpálčivější problém, a to termín Time management. Tato metoda by měla přinést určité spasení ve věčném boji s časem, a s trochou nadsázky lze říci, že jeden dobře proškolený zaměstnanec v oblasti Time managementu zvládne práci dvou neproškolených zaměstnanců. Zdali tomu tak opravdu je, je na zvážení každého jednotlivce, který absolvoval výuku na toto téma.

Druhý termín, který se vyskytoval v možnosti, v níž měli respondenti volný výběr, byly manažerské dovednosti. Tento termín je velmi široký, ale v jeho základu jej lze chápat jako schopnosti efektivně vést tým, a připadá spíše do úvahy u lidí, kteří v budoucnu plánují opuštění pozice obchodního zástupce a raději se budou věnovat manažerské praxi.



Obr. 4. Které oblasti vzdělávání jste v roce 2012 věnoval nejvíce času?

(zdroj: vlastní zpracování)

V pořadí třetí nejčastěji zvolená možnost a to velmi těsně za předchozími dvěma, byla oblast IT, čili vzdělávání v oblasti počítačové gramotnosti. Pod tímto pojmem se skrývá široká škála druhů vzdělávacích akcí začínající od základních počítačových dovedností v určitém operačním systému, přes balíček kancelářských programů, až k specializovaným a velmi sofistikovaným programům. Na tomto místě by bylo také správné znovu upozornit na vývoj základního a nejčastěji používaného operačního systému včetně kancelářského balíčku, který standardně obsahuje. Změna, kterou prošel tento systém za dobu posledních 10 let je velmi mizivá a snad jedinou výraznou změnou, kterou standardní uživatel zaznamenal, je pás karet pro snazší přístup k jednotlivým funkcím.

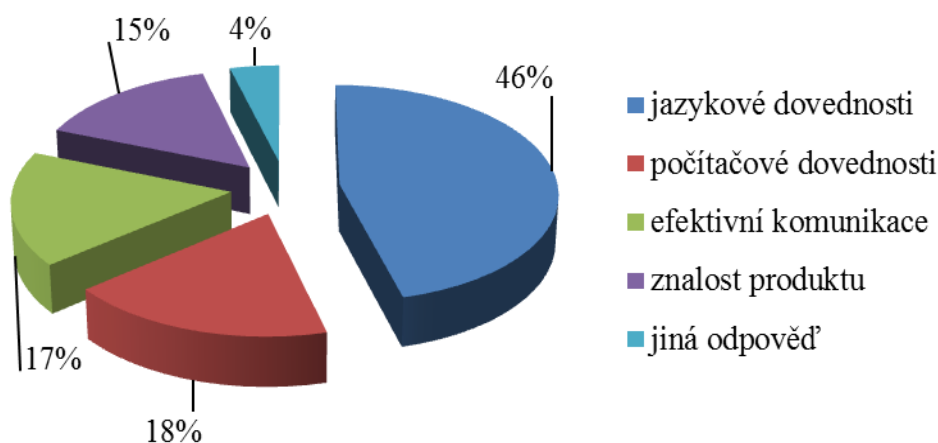
V pořadí čtvrtá zvolená možnost byla efektivní komunikace, čili jedna z hlavních zbraní obchodních zástupců. Pod termínem efektivní komunikace se bezesporu skrývají různé vyjednávací techniky, základní výcviky psychologie prodeje apod. Tato oblast zaujímala na celkovém počtu 17% podíl a z tohoto důvodu ji také lze zařadit do oblasti, která je velmi hojně školená a využívána.

Poslední vzdělávací oblastí, které v roce 2012 věnovali obchodní zástupci svou pozornost, byly jazykové dovednosti. Tuto možnost zvolila pouze 4 % dotázaných, což lze považovat za velmi minoritní podíl v porovnání s ostatními oblastmi.

Z výše uvedeného vyplývá jedna velmi důležitá otázka a to jakým způsobem probíhá výběr oblastí školení, v nichž se mohou respondenti výzkumu vzdělávat. Jsou dvě základní mož-

nosti a to lepší, která by byla, že každý z nich by měl určitý rozpočet a sám by se rozhodl, do které oblasti bude svěřené prostředky investovat. Druhou možností je to, že vzdělávací akce jsou objednávány plošně na základě požadavků například vedoucích jednotlivých oddělení. Na tuto otázku není možné odpovědět zcela přesně, byť určitý rámcový pohled nám může poskytnout vyhodnocení další části dotazníku. Konkrétně se jedná o dotaz, který již nemapoval rok 2012, ale spíše rok 2014, čili týkal se oblasti, v níž by se respondenti rádi vzdělávali v budoucnu. V dotazníku nebyly výše uvedené otázky za sebou, ale možnosti k výběru byly totožné.

Na obrázku 5 je znovu pomocí výsečového grafu znázorněno, ve kterých oblastech by se pracovníci z obchodní oblasti v budoucnu rádi vzdělávali.



Obr. 5. Jaké vzdělávací akce byste se rád zúčastnil?

(zdroj: vlastní zpracování)

V případě, že porovnáme dva výše uvedené grafy, tak první věc, která každého zřejmě zaujme je, že graf věnující se skutečným požadavkům respondentů na vzdělání má jednoznačného vítěze, čili téměř polovina dotázaných by ráda zlepšila své jazykové dovednosti, byť v této oblasti byla poskytnuta možnost se vzdělávat pouze 4% dotázaných.

Důvody pro tento fakt lze hledat v několika faktorech. První a asi jedním z nejdůležitějších jsou náklady, jelikož jazykové kurzy patří k finančně nejnáročnějším. V případě, že bude požadován určitý posun v jazykových znalostech, tak je nutné kurz plánovat v horizontu let nikoliv měsíců s tím, že by měla být vyžadována poměrně důsledná příprava v osobním čase. Cizí jazyk nelze docela dobře procvičit za dva dny na školení o počtu 15 zaměstnanců,

případně pomocí on-line kurzů, kterým bude věnován větší prostor níže. Na každý problém je nutno nahlížet ze dvou úhlů, a to jednak z pohledu toho, kdo kurz poskytuje, platí, a toho, kdo jej dostává, účastní se. V případě jazykových kurzů byl delší dobu trend poskytovat zaměstnancům výuku cizího jazyka v pracovní době bez nutnosti náhrady tohoto času a ve firemních prostorech. Po určitém čase ale bylo zjištěno, že plošné poskytování se na-prosto míjí účinkem, protože u drtivé části zaměstnanců nebyl žádný posun ve znalostech, případně pouze mizivý. Pohled z druhé strany je ten, že zaměstnavatel po mně jako po zaměstnanci chce, abych se učil cizí jazyk, byť jej primárně ke své práci nepotřebuji a to ještě abych tomu věnoval určitý čas ve svém osobním volnu. Pravda je asi někde uprostřed a bylo by asi správné na tomto místě připomenout důležitou pravdu a to, že pokud něco chci nebo potřebuji, ještě neznamena, že to budu skutečně dělat, jinými slovy většina lidí ví, že znalost cizího jazyka je pro ně velmi důležitá, ale již není ochotno přinášet dlouhodobou obět' v podobě každodenní přípravy.

V pořadí druhá nejčastěji zvolená odpověď na otázku, kterým oblastem vzdělávání by se obchodní zástupci chtěli věnovat, byly s 18% podílem počítačové dovednosti. Tento požadavek je velmi opodstatněný, protože v dnešní době je již téměř problém si koupit nějaký výrobek, který neslouží k jídlu či oblékání, aby neobsahoval určité elektronické zařízení. Jak již bylo uvedeno výše, pod pojmem počítačové dovednosti se může skrývat široká škála oblastí a z výsledku je patrné, že o tuto oblast je stále zájem, byť se nelze ubránit dojmu, že se jedná spíše o pracovníky s delší praxí, kteří vyrůstali bez počítačů. Zdali se tato myšlenka zakládá na pravdě, odpoví asi nejlépe hypotéza H2, jejíž výpočet a podrobná analýza bude provedena v některé z následujících kapitol.

V případě počítačových dovedností a jejich efektivního zdokonalování nesmíme zapomenout na velmi důležitý fakt, a to je skutečnost, že pokud mi nějaká funkce jakéhokoliv programu funguje dnes, kdy jsme na školení s lektorem, zítra v mém počítači nemusí zákonitě fungovat a to i přesto, že jsem si podrobně napsal poznámky. Právě v oblasti IT platí, že laik přehlídne důležitý detail, který následně způsobí fakt, že daná funkce přestane být určena pro něj. Právě proto se jeví jako velmi dobrý způsob výuky on-line kurzy, kde pomocí animace, kterou lze kdykoliv zastavit a přístup k ní nebude nikterak omezen, je účastníkovi tohoto kurzu ukazován postup krok za krokem, včetně i onoho důležitého detailu, který v poznámkách chybí.



Teprve na třetím místě se objevil požadavek na druh vzdělávání, které by mělo velmi úzce souviset s praxí obchodních zástupců a to efektivní komunikace. Stejně jako u počítačových dovedností je nabídka a poptávka téměř vyrovnaná.

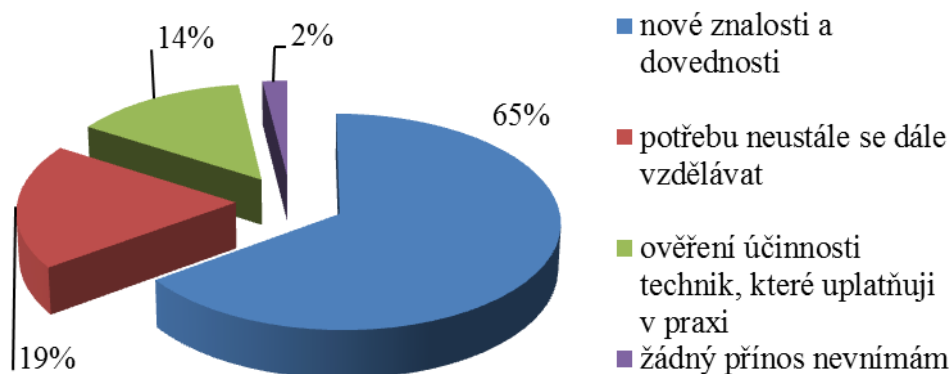
Proč nemají pracovníci v obchodní oblasti zájem o pilování dovedností efektivní komunikace, která má přinášet největší ovoce, lze znovu pouze předjímat. Jednou z možností je skutečnost, že ji nepovažují pro svou praxi tak důležitou a spíše než na nově získané znalosti spoléhají na svůj přirozený talent. Jestli se tato myšlenka zakládá na pravdě či nikoliv se pokusí blíže vyspecifikovat jiný výsečový graf v další části této práce a proto tuto otázku ponechme prozatím otevřenou s příslibem následné analýzy.

Jako poslední z nabízených možností, mimo vlastní odpověď, se umístila s 15% podílem znalost produktu. V porovnání s absolvovanými školeními se z pomyslného vítěze stal ten poslední, čili obchodní zástupci věnovali nejvíce času vzdělávání v oblasti, kterou téměř nevyžadují, nebo jsou již dostatečně proškoleni a raději by se věnovali jiným oblastem. Pouze 15% podíl na požadavcích o školení je mírně zarážející, protože se jedná o naprostý základ jejich znalostí. V tomto kontextu se také nabízí otázka, zdali si jednotliví respondenti uvědomují důležitost znalosti produktu, jehož jsou prodejci a zdali jim již bylo dostatečně vysvětleno, že je nutné také znát situaci na trhu jako celku, čili znát i své konkurenty.

Pro odpověď s možností vyjádření vlastního názoru se vyslovila pouze 4 % dotázaných a většinou se znovu jednalo o Time management. Tato problematika byla již podrobněji popsána výše.

### **5.3 Přínos vzdělávacích akcí pro praxi**

V předchozí kapitole byly podrobněji vydefinovány požadavky na konkrétní náplň jednotlivých vzdělávacích akcí a nelze v žádném případě opomenout, co je vlastně konkrétním přínosem pro jednotlivé zúčastněné, čili jak jsou schopni převést nabitě zkušenosti do praxe. Pro pořádající agentury může být tato skutečnost určitým vodítkem, jak správně jednotlivé kurzy koncipovat, a to třeba na základě další zpracované otázky z dotazníku, jejíž grafické zpracování je níže zobrazeno.



Obr. 6. Co Vám přináší vzdělávací akce? (zdroj: vlastní zpracování)

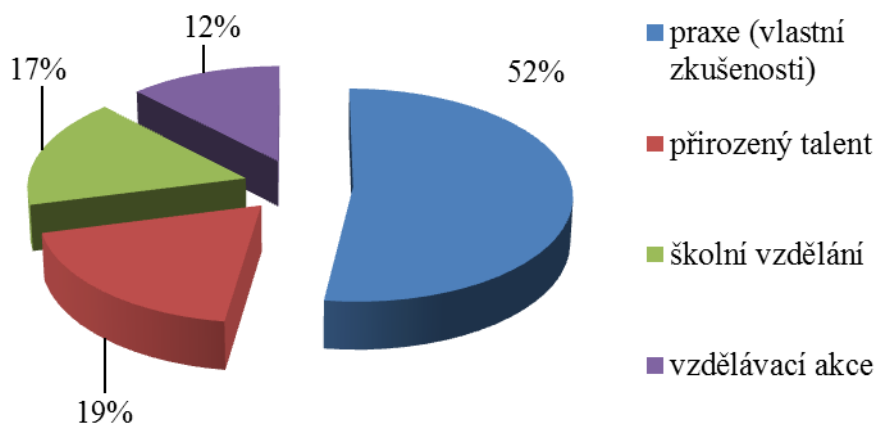
Nikterak zřejmě nepřekvapí skutečnost, že největším očekávaným a v mnoha případech i naplněným přínosem je získání nových znalostí a dovedností. Musí být ale velmi obtížné pro pořádající agentury přicházet stále s něčím novým, neotřelým, nicméně nikdo z nás nemůže vědět vše. V dotazníku přiznalo téměř 20 % dotázaných, že v profesním životě nelze v žádném případě usnout na pomyslných vavřínech a je nutné se neustále zdokonalovat a zlepšovat.

Již menší část respondentů, vyjádřeno konkrétním číslem 14 %, upřednostňuje instinkt před zkušenostmi jiných a právě účast na vzdělávacích akcích je pro ně určitou verifikací svých postupů.

Lze považovat za velmi pozitivní zprávu, že pouze 2 % z celkového počtu dotázaných považuje účast na školení mrháním jejich drahocenného času, čili čas strávený dodatečným vzděláváním není pro ně nikterak přínosný.

Z posledního, mírně pesimistického odstavce, jasně vyplývá otázka, co je tedy vlastně hlavním přínosem pro každodenní pracovní činnost pro analyzovaný vzorek obchodních zástupců. Tato otázka je bezesporu klíčová pro celý prováděný výzkum, a proto byla respondentům nabídnuta možnost zvolit dvě odpovědi o stejné váze.

Odpovědi na otázku, co je pro respondenty největším přínosem v každodenní pracovní činnosti, byly setříděny a následně vyhodnoceny následujícím způsobem.



Obr. 7. Co je pro Vaši práci největším přínosem? (zdroj: vlastní zpracování)

Nadpoloviční většina dotázaných považuje za hlavní a nejvíce přínosnou vlastní praxi a zkušenosti. Na tomto místě se nelze nepozastavit nad částečnou paradoxností této odpovědi v kontextu připomenutí, že 65 % dotázaných nemá délku praxe více než 2 roky, jak je zobrazeno v jednom z předchozích grafů. I přes poměrně mělké praktické zkušenosti většiny respondentů je pravdou, že považují tyto zkušenosti jako hlavní důvod čerpání ze své praxe. V tomto případě je nutné zaměřit se spíše do oblasti přinášející přínos pro praxi než na systém propracovaného školního vzdělávání. V případě praktických dovedností se jistě nabízejí možnosti výuky od starších kolegů, formou mentoringu, koučinku nebo také případně možností zavedení funkce trenéra. Tato problematika byla také v dotazníku řešena a z tohoto důvodu ji ponechme chvíli stranou, a podívejme se na druhou zvolenou možnost největšího přínosu, což je v našem případě vlastní talent dotázaných.

V oblasti obchodních zástupců, oboru velmi specifickém, tento výsledek nelze označit jako překvapující, protože právě zde je potřeba mít dostatečné množství určitého druhu drзости a dravosti. Jistě je ale dobré mít na paměti, že talent není věc, na které by se nemělo dále pracovat a i sebetalentovanější člověk bez dostatečného tréninku nemůže být úspěšný. Z těchto důvodů je velmi důležité si uvědomit, kterými talentovými vlastnostmi musí pracovník v obchodní oblasti disponovat a cíleně je rozvíjet, protože dle dosažených výsledků je tato oblast hned po praktických zkušenostech tou nejdůležitější.

Na třetím místě, ne již s tak velkým rozestupem se umístilo vzdělání nabyté za dobu studií. Tento výsledek lze znovu považovat za velmi povzbudivý, protože dle mínění respondentů

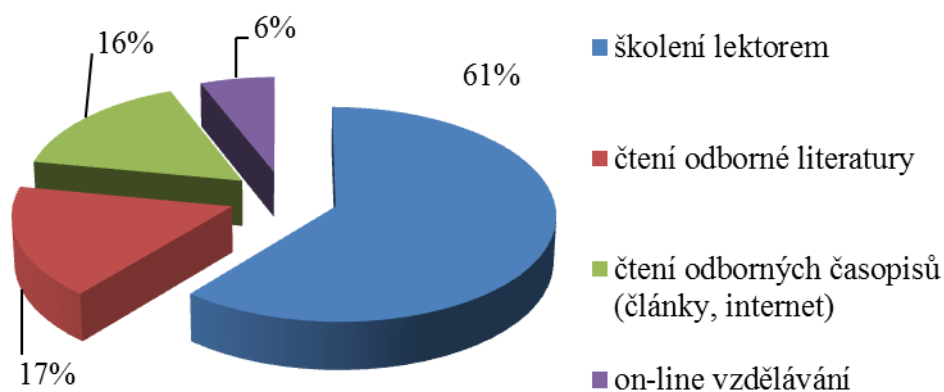
ty nespočetné stovky hodin strávené ve školních lavicích nebyly pouze splněním povinnosti, ať již vůči státu, posléze rodičům a na samém konci sebe sama. Výsledek je také potěšující z důvodu toho, že školství jako takové již přestává být pouze určitou institucí, vybavující své žáky teoretickými znalostmi, které jsou jen velmi těžko uchopitelné v praktickém životě.

Na posledním místě s 12% podílem se umístil přínos pro praxi, přicházející ze strany samotných školení. Tento fakt je zřejmý a většina dotázaných zřejmě stále věří na nejlepší výsledky „školy života“ a nikoliv na pouhé výklady dané problematiky častokrát odtržené od praxe. Vzdělávacích akcí je velká škála a nelze je všechny srovnávat či dát na stejnou rovinu a proto se zkusme v tomto okamžiku více zaměřit na jejich jednotlivé formy.

#### 5.4 Forma vzdělávacích kurzů

V předchozí části byla podrobně popsána nabídka a poptávka po vzdělání a v tomto okamžiku je bezesporu vhodný čas podívat se na další důležitou oblast, kterou je vzdělávání dospělých formou kurzů.

V dotazníkovém šetření měli respondenti možnost vybrat si ze čtyř možných forem vedení kurzu. Jejich odpovědi po seřídění a převedení do grafické podoby vypadají následovně:



Obr. 8. Jaký způsob vzdělávání považujete za nejefektivnější?

(zdroj: vlastní zpracování)

Nadpoloviční většina dotázaných preferuje tzv. klasický model vzdělávání, čili školení prováděné lektorem, kdy probíraná látka je jednak přednášena, případně může následovat řízená diskuze. Tento způsob vzdělávání lze stále považovat za velmi účinný hlavně v oblastech

měkkých dovedností, případě jazykové výuky. Jistou nevýhodou je finanční a časová náročnost, protože v případě školení lektorem je přesně stanovený termín, na který se musejí všichni účastníci dostavit a doba trvání je minimálně po dobu jednoho pracovního dne. V tomto okamžiku na chvíli opusťme problematiku časové náročnosti, jelikož této bezesporu také důležité oblasti bude věnován jeden samostatný graf.

Na druhém místě s poměrně velkým odstupem a se 17% podílem skončila možnost sebevzdělávání pomocí čtení odborné literatury. Tento výsledek jen pozitivně reflektuje stále velkou oblibu knih. V dnešní době pod pojmem odborná literatura se neskrývá objemná kniha plná vědomostí, kterým rozumí jenom úzký kroužek zasvěcených, ale spíše literatura na pomezí beletrie a literatury faktu, v níž autoři probíranou problematiku vysvětlují na nesčetném množství konkrétních příběhů. Člověk, který otevře knihy, za všechny autory jmenujme guru současného marketingu Philipa Kotlera, zjistí, že se vlastně jedná o velmi příjemné čtení. V případě obchodních zástupců, kteří podle všeho mají knihy rádi a nespočet hodin tráví ve svých vozech, se nabízí efektivní rozšíření trhu s audioknihami, kdy lze ve většině případů neúčelně využitý čas dojezdu na jednání využít ke svému sebevzdělávání.

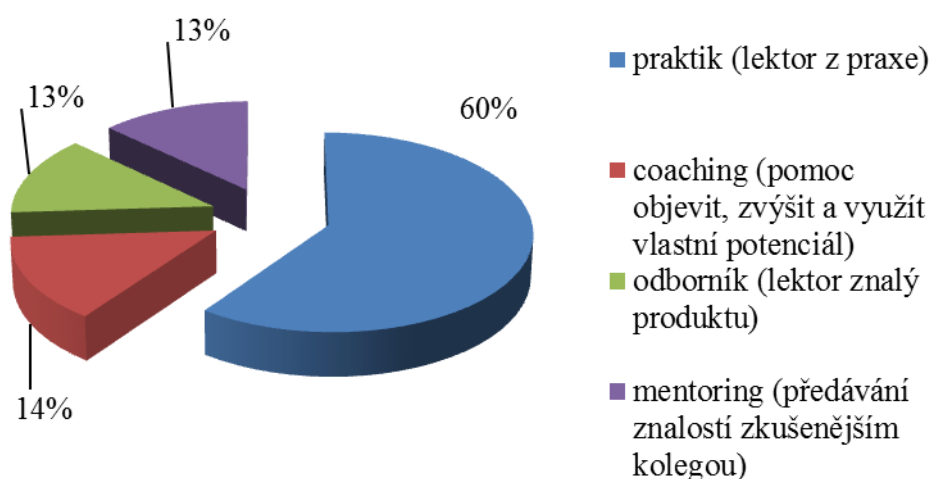
O jeden procentní bod za knihami v preferencích možností vzdělávání skončilo čtení odborných článků, ať již na internetu či v časopisech. Proč se tato forma vzdělávání doposud netěší větší oblibě lze jen velmi těžko odhadnout, ale jedním z důvodů je určitá absence dostatečných možností pro tento způsob. V případě internetu ale již můžeme zaznamenat určitý posun a začínají se objevovat placené webové stránky. Na těchto stránkách si lze dle předem nadefinovaných požadavků, podobně jako je například monitoring tisku, nechat umisťovat odborné články s požadovanou tematikou.

S předchozí problematikou, ale mírně upravenou formou, souvisí obliba či neobliba on-line vzdělávání. Hlavní důvod faktu, že obchodní zástupci dle našeho výzkumu v současné době nepreferují on-line vzdělávání nelze s přesností určit. Jeden z důvodů můžeme hledat v předchozí otázce a to určitá negramotnost v oblasti IT, byť právě on-line kurzy jsou pro tuto oblast nejvhodnější. Další důvod může být také v omezené nabídce dostupných kurzů, které se v současné době hojně využívají spíše ke splnění legislativních povinností zaměstnavatele, například školení BOZP nebo požární ochrany. V žádném případě ale nesmíme zapomínat na jejich nízkou cenu v porovnání se školení lektorem a také neocenitelná je časová flexibilita. Do on-line kurzu lze kdykoliv vstoupit, projít pouze určitou část a zase jej opustit. V případě počítačových dovedností, kdy uživatel ví, že daný program umožňuje

určitou funkcionalitu, kterou využívá pouze zřídka, tak instruktážní video v porovnání s poskytnutou náповědou ušetří nemalé množství drahocenného času.

Nejnovější formy vzdělávání procházejí velkým a nezadržitelným vývojem. Nicméně stále jako nejpřínosnější se jeví vzdělávání pomocí lektora. A právě z tohoto důvodu se teď podrobněji zaměříme na člověka, který má jiné lidi učit, respektive který přístup lektora je respondenty považován za nejlepší.

Problematicke lektorů, respektive způsobu výuky, byla věnována jedna otázka výzkumu sloužícího jako klíčový podklad k vypracování této bakalářské práce. Grafické znázornění otázky týkající se způsobu výuky je na obrázku číslo 9.



Obr. 9. Který přístup lektora ke způsobu školení Vám nejvíce vyhovuje?

(zdroj: vlastní zpracování)

V případě zvolených odpovědí lze konstatovat, že jedna z nabízených možností převážila a zbývající tři zaujali téměř rovnocenný podíl. Z odpovědí na danou otázku jasně vychází, že největších preferencí se těší lektor, který má praktické zkušenosti s probíranou problematikou. Tato skutečnost není zcela ojedinělá a velká řádka kvalitních lidí, kteří ve svém oboru dosáhli určitého postavení, se rozhodnout pro dráhu lektora a teoretický výklad převádějí na praktické ukázky. Obdobná skutečnost byla již zmíněna v případě odborných knih. Tento způsob výuky je nejvíce preferovaný, ale je otázkou, zdali je pro pracovníky, kterým se vzdělání dostává, tím neúčinnějším. Je až s podivem jaký propastný rozdíl v preferencích dotázaných se nachází mezi školením praktickým lektorem (60%) a školením praktikem

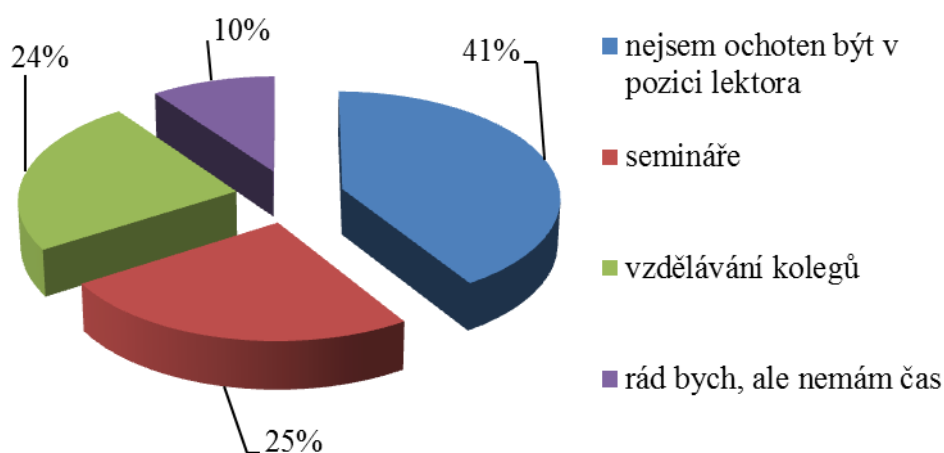
(13%), čili mentoring. Na místě je otázka, zdali je pro rozvoj pracovníka lepší například dvoudenní, z větší části univerzální školení, založené na teoretických znalostech s nádechem praxe nebo možnost dlouhodobější konfrontace s čistou praxí, čili mentoring jehož principem je pouze a čistě praxe. Důvod pro tak propastný rozdíl lze hledat také ve skutečnosti, že mentoring podobně jako koučink jsou spíše metody novější a v případě koučinku, jehož principem je nalezení správného řešení v sebe sama, možná i počáteční nedůvěra.

Z odpovědí na tuto otázku lze tedy také usuzovat, že mentoring a koučink si teprve své místo v oblasti vzdělávání obchodních zástupců teprve hledají. Tato skutečnost asi ale zřejmě neplatí o čistém teoretikovi, který pouze zná dopodrobna daný produkt. Výsledek vyhodnocení této otázky znovu podtrhnul skutečnost zjištěnou v jedné z předchozích otázek a to, že o vzdělávání založené na znalosti produktu není mezi obchodními zástupci až tak velký zájem.

Tato analyzovaná otázka se věnovala mimo jiné také zájmu pracovníků o možnost být vzděláván svými kolegy, čili v případě mentoringu o roli mentee. Nasnadě je otázka, zdali za nezájmem o možnost získání informací od starších kolegů není také pocit, že již by jim tento způsob vzdělávání nebyl nikterak přínosný, ale spíše oni by byli schopni předávat své zkušenosti. S přihlédnutím k délce praxe větší části zúčastněných se může zdát tato otázka jako neopodstatněná, nicméně do dotazníku byla zařazena. Problematika možnosti předání zkušeností kolegům bude níže podrobněji analyzována.

Znění položené otázky v dotazníku směřovalo k možnosti dotázaných dostat se do role lektora, čili zda by byli ochotni své časem nabitě zkušenosti ochotni předat dále. V pracovní oblasti vyznačující se především soutěživostí může tato otázka znít téměř banálně, ale mnohdy se i učitel může od svého žáka dozvědět nemalé množství informací.

Výsledek odpovědí, jenž je zahrnutý na obrázku níže, spíše ukazuje na neochotu se o své zkušenosti podělit se svými kolegy a tímto způsobem posílit vlastně i konkurenci uvnitř firmy.



Obr. 10. Na jaké pozici jste ochoten se podílet v pozici lektora?

(zdroj: vlastní zpracování)

Více než 40% podíl dotázaných není ochoten se podělit o své zkušenosti. Jako poměrně vhodná možnost vzdělávání se jeví semináře, tuto možnost vybralo 25 % dotázaných, čili možnost vzájemné výměny názorů a zkušeností na společném setkání. Zda a jakým způsobem jsou tyto semináře pořádány je otázkou, ale jejich přínos je bezesporu nemalý.

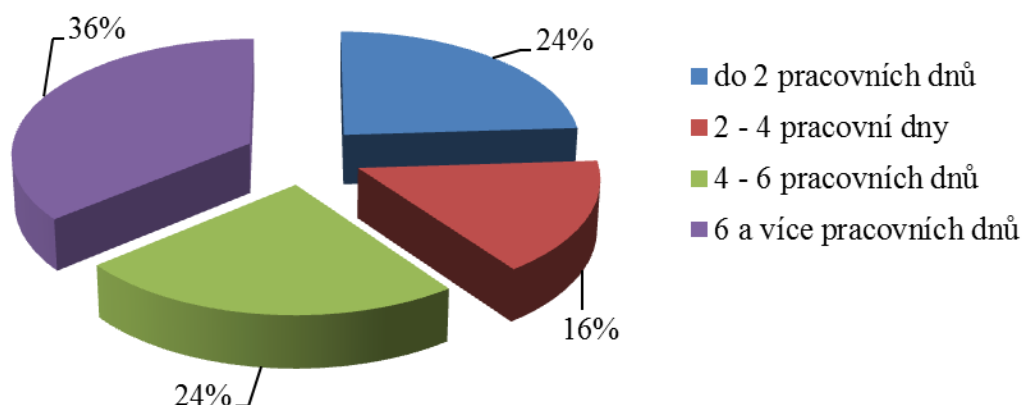
Pro případnou možnost podělit se o své zkušenosti s kolegy se vyslovalo 24 % a právě mezi těmito lidmi by bylo vhodné hledat případné trenéry pro nováčky. Z předchozích částí výzkumu již víme, že právě lektor s dostatečnou praxí se těší největší oblibě. A právě ochota podělit se o své léty nabitě zkušenosti může být hlavním předpokladem o získání kvalitních trenérů, které disciplína jako prodej zboží potřebuje velmi naléhavě.

Pouze 10 % dotázaných možnost podělit se o své zkušenosti odmítlo z časových důvodů, ale této problematice již byl věnován dostatečný prostor, a proto bude přistoupeno k analýze další otázky, jejímž smyslem bylo zjistit, kolik času jsou ochotni respondenti věnovat vzdělávacím kurzům během jednoho kalendářního roku.

## 5.5 Časová a finanční náročnost vzdělávacích kurzů

Tato kapitola bude věnována čistě číselným údajům týkajícím se dané oblasti vzdělávání s tím, že jako první bude zodpovězena otázka související s časovou náročností.





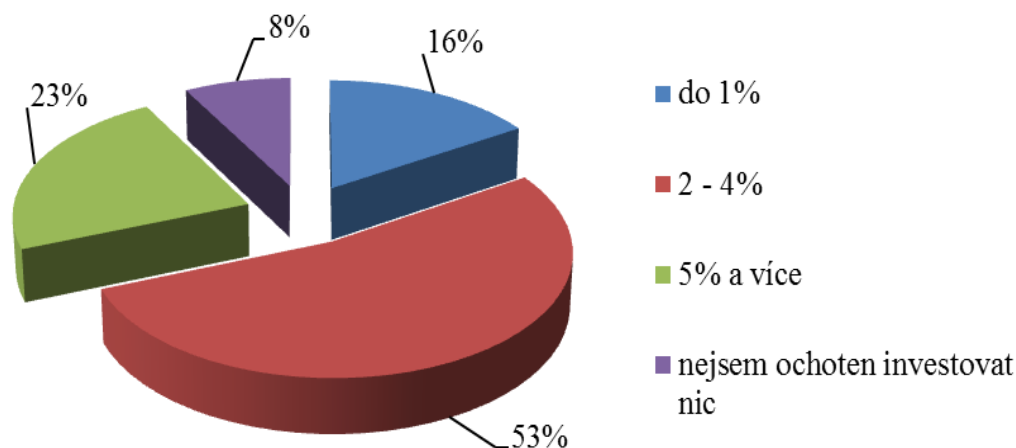
Obr. 11. Kolik času ročně jste ochoten věnovat dalšímu vzdělávání?

(zdroj: vlastní zpracování)

Výsledky, jež jsou zobrazeny na obrázku 11 a ukazují, že názory jsou velmi rozdílné a každá z nabízených možností zabírá na celkovém podílu téměř stejnou část. Možná pouze možnost 6 a více dnů ve zvolených odpovědích mírně převažuje, z čehož lze znovu usuzovat, že mezi obchodními zástupci je zájem o určité formy vzdělávání. Je patrné, že možná v naší společnosti jako celku, a tento výzkum to jen potvrdil, začíná panovat trend celoživotního vzdělávání, čili neustálé nutnosti se nadále zlepšovat i za cenu vlastních nákladů.

Důvodem pro zařazení otázky na množství pracovních dnů, jenž je daný obchodní zástupce ochoten „obětovat“ na úkor svého sebevzdělávání, nebyla pouze snaha o nalezení optima pro množství poskytovaných výukových dnů, ale také zjištění, zdali existuje závislost mezi počtem dnů, které jsou ochotni účastníci výzkumu investovat do svého následného vzdělávání a jejich dosaženým školním vzděláním, které je pro mnohé také důležité, jak napověděl předchozí graf, respektive jeho poměrové rozložení.

V případě snahy o dosažení lepší vypovídací schopnosti důležitosti následného vzdělávání pro obchodní zástupce nelze jistě považovat zjištění pouhého počtu dnů za dostačující. Z tohoto důvodu byla do dotazníku také zařazena otázka týkající se ochoty podílet se na vzdělávání určitou finanční částkou. Pro větší vypovídací schopnost dat nebyly voleny konkrétní částky, ale procentuální podíl na celkovém ročním příjmu. Ochota investovat do vzdělávání i vlastní prostředky, jak ukazuje graf níže, je strany obchodních zástupců nemalá, což potvrzuje i fakt, že možnost nulových investic byla v naprosté minoritě.



Obr. 12. Kolik procent Vašeho ročního příjmu jste ochoten investovat do dalšího sebevzdělávání? (zdroj: vlastní zpracování)

Jako první krok k analýze odpovědí se pokusme převést procenta na konkrétní částku. V současné době se pohybuje průměrná mzda v České republice na úrovni 27 000 Kč. Pripusťme, že na tuto částku nedosáhne každý z pracujících a další faktor je nutnost provést zdanění, protože většina zaměstnanců je zvyklá uvažovat v takzvaných „čistých“, čili částce po zdanění. Jako reálnou považujeme částku kolem 21 000 Kč, čili roční příjem pro potřeby této práce bude stanoven na 252 000 Kč. Tato částka bude ale považována pouze jako orientační, sloužící k lepšímu dokreslení vypovídací hodnoty dotazníků.

Jako nejmenší možná částka k investování do vzdělání byla nabídnuta částka odpovídající méně než jednomu procentu, čili částka v rozmezí mezi 1000 až 2 500 Kč ročně. Pro tuto možnost se vyslovilo 16 % dotázaných. Je otázkou, kolik vzdělávacích prostředků a v jaké kvalitě je schopen člověk za tuto částku pořídit. V tomto případě se pohybuje na úrovni jednoho kurzu, a to spíše technického rázu jako je například základy účetnictví, základní kurz počítačových dovedností apod. případně investice do knih, či jiné odborné literatury. Respondent volící tuto odpověď spíše uvažuje o udržení své pozice bez větších ambicí postupu a spoléhá spíše na možnosti poskytnuté zaměstnavatelem. Účastníci výzkumu volící tuto odpověď ale také mohou být zaměstnaní u společnosti, která investicemi do vzdělávání svých zaměstnanců nikterak nešetří, a tito nemají potřebu investovat do vzdělání své finanční prostředky.

Druhá možná varianta byla v rozpětí mezi 2 – 4 %, čili částka mezi 5 000 až 10 000 Kč ročně. Tuto nabízenou variantu vybrala nadpoloviční většina dotázaných, jak je patrné z grafu

výše. Za tuto částku, v ročním horizontu, lze již pořídit výuku cizího jazyka v soukromé jazykové škole, případně investovat do finančně náročnějších kurzů, po jejichž absolvování bude dopad do praxe zřejmý.

V případě, že si znovu připomeneme oblast, ve které se chtějí obchodní zástupci vzdělávat nejvíce, tak to byla právě znalost cizího jazyka, čili z této skutečnosti lze usuzovat, že je zde ochota investovat vlastní prostředky do výuky a nabízí se zde možnost případné spoluúčasti na jazykových kurzech, které by mohly být pořádány v objektech zaměstnavatele a z části i v pracovní době, je-li přesně stanovena.

Nejvyšší částka, která byla v dotazníku nabídnuta, začínala na 5% celkového ročního příjmu a horní hranice nebyla nijak omezena, čili dalo by se říci, že se jedná o částku 10 000 Kč a vyšší. V případě této roční částky lze usuzovat, že se může jednat o školné na soukromé vysoké škole pro ty studenty, kterým z jakéhokoliv důvodu nevyhovuje škola veřejná. Další možnost jsou kvalitnější jazykové školy či výuka vícekrát za týden, nebo také soukromé hodiny výuky jazyků.

V případě vyšších částek investovaných do vzdělávání obchodních zástupců se také může případně jednat o vzdělávání v oblasti nejvyšší „ligy“ obchodu, čili burzy. Je nasnadě, že většina obchodníků touží alespoň někdy zakusit ten nejvyšší „level“, ať již Forex, komoditní burzu, akciové trhy nebo opravdovou špičku, deriváty. V případě, že bychom se chtěli podívat na ceny kvalitních konzultantů v této oblasti, začínáme na hodnotě 3 000 Kč za hodinu, čili bez větších problémů se dostáváme přes hodnotu 10 000 Kč ročně.

V úvodu praktické části byly stanoveny tři hypotézy, jejichž potvrzení či zamítnutí se bude věnovat následující kapitola.

## 6 OVĚŘENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ

V úvodu praktické části byly stanoveny tři hypotézy, k jejichž ověření bylo použito chí-kvadrátu, čili byla zkoumaná závislost mezi stanovenými jevy. Tímto způsobem lze zvýšit vypovídající hodnotu dat získaných dotazníkovým šetřením.

### 6.1 Ochota investice vlastních prostředků v závislosti na pohlaví

K první zkoumané problematice byla formulována následující nulová a alternativní hypotéza:

$H_0$ : Obchodní zástupci muži a ženy jsou ochotni do vzdělávání investovat téměř stejnou částku.

$H_A$ : Obchodní zástupci muži jsou ochotni do vzdělávání investovat rozdílnou částku než ženy.

Pro ověření této hypotézy byly využity otázky, zdali je respondent muž či žena a kolik procent ročního příjmu jsou ochotni investovat do svého dodatečného vzdělávání.

V tab. 1 je proveden souhrn jednotlivých odpovědí na dané otázky.

Tab 1. Souhrn odpovědí k H1 (zdroj: vlastní zpracování)

	do 1%	2 - 4%	5% a více	nejsem ochoten investovat nic
muži	4	34	16	7
ženy	12	19	7	1

Na základě provedeného výpočtu chí-kvadrátu lze s 95% jistotou zamítnout nulovou hypotézu a přijmout alternativní, čili mezi pohlavím a výší částky, kterou jsou respondenti ochotni investovat do následného vzdělávání, existuje závislost. Podrobný popis výpočtu všech tří hypotéz je v příloze P II.

V případě existence závislosti na základě výpočtu chí-kvadrátu se nabízí otázka, zdali jsou to právě muži, kteří jsou ochotni investovat do vzdělávání, respektive do možnosti případného kariérního růstu, vyšší částku. Přesná odpověď na tuto otázku není snadná, ale jako částečná odpověď nám může sloužit výpočet aritmetického průměru investovaných prostředků s tím, že pro výpočet budou použity střední hodnoty nabízených rozsahů.

Výše uvedený výpočet aritmetického průměru potvrzuje fakt, že muži jsou ochotni investovat do vzdělávání vyšší částku, konkrétně se v průměru jedná o 3,3% ročního příjmu, oproti

tomu ženy v průměru pouze 2,7 %. Tyto dosažené výsledky mohou případně také poukazovat na trend v české společnosti, a to, že ženám je stále přisuzována role spíše rodinná, čili více pečují o rodinu, zatímco muž je ten, který musí tuto rodinu živit, čili mít pokud možno co největší příjem.

Dalším důvodem může být také další negativní trend a to nižší příjmy žen oproti mužům, čili ženy si nemohou dovolit investovat tolik jako jejich protějšky.

Poslední možnost, kterou zde ještě uvedeme je, že ženy si mohou také připadat v této oblasti jistější a nemají takzvanou potřebu následných školení.

Pohlaví není jediná skutečnost, která může ovlivňovat názory respondentů, dalším důležitým faktorem je bezesporu také délka praxe, jak bude popsáno níže.

## 6.2 Preference vzdělávacích kurzů v závislosti na délce praxe

Dalším druhem závislosti, který bude zkoumán, je další obecný předpoklad, který bude podrobněji popsán níže, a na jehož základě byla formulována následující nulová a alternativní hypotéza.

$H_0$ : Preference druhu vzdělávací akce se v průběhu praxe obchodních zástupců nikterak nemění.

$H_A$ : Preference druhů vzdělávacích aktivit se s nárůstem praxe mění.

K ověření hypotézy a následnému výpočtu pomocí chí-kvadrátu byly použity otázky týkající se délky praxe a požadavku na druh školení. V kontingenční tabulce 2. jsou seříděny zjištěná data. V dotazníku byla u otázky věnující se druhu vzdělávací akce také možnost vlastní odpovědi. Tato alternativa byla zvolena pouze pěti dotázanými a tato nízká četnost by mohla zkreslit celý výpočet. Z tohoto důvodu nebyly tyto odpovědi do výpočtu zahrnuty.

Tab. 2. Souhrn odpovědí k H2 (zdroj: vlastní zpracování)

	efektivní komunikace	jazykové dovednosti	počítačové dovednosti	znalost produktu
0 - 2 roky	9	24	11	5
2 - 5 let	2	9	2	5
5 - 10 let	1	5	5	1
10 let a více	5	5	1	5

Po výpočtu chí-kvadrátu z výše uvedených dat při zvolené hladině významnosti 0,05 musíme přijmout nulovou hypotézu a zamítnou alternativní, čili mezi požadavky na druh vzdělání a délkou praxe není statisticky významná závislost.

Na začátku kapitoly bylo zmíněno, že výpočet má potvrdit nebo v našem případě zamítnout obecný předpoklad, čili že mladší lidé, případně čerství absolventi škol jsou lépe vybaveni jazykovými schopnostmi a počítačovými dovednostmi a spíše postrádají praktické znalosti, jak již o produktu, tak o způsobech komunikace.

Oproti tomu je obecně bráno za fakt, že starší generace, která nevyrostala s počítačem jako běžnou součástí života a s nedostatečnou možností studia cizích jazyků bude spíše požadovat zdokonalení v těchto uvedených oblastech.

Ani jeden z těchto důvodů se přesvědčivě neprokázal. V případě letného pohledu do kontingenční tabulky a připomenutí vyhodnocení otázky týkající se požadavku na další případné školení, tak nejvíce respondentů se vyslovilo pro jazykové dovednosti. Znovu se potvrdil fakt, že naučit se jakýkoliv cizí jazyk na komunikační úrovni není v žádném případě snadné a ve starší generaci může být stále zakotven pocit, že většina mladých lidí, po mnoha letech výuky jazyka na všech stupních vzdělávání, tuto schopnost bez problémů ovládá.

Poslední hypotéza, jež bude v této bakalářské práci ověřována, se bude týkat nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů v závislosti na jedné ze zkoumaných veličin.

### **6.3 Počet dnů školení během jednoho roku v závislosti na dosaženém vzdělání**

Poslední druh závislosti, který bude prověřen, se věnuje tomu, zdali je potřeba množství školení ovlivněna dosaženým školním vzděláním.

Pro tuto otázku byla formulována následující nulová a alternativní hypotéza:

$H_0$ : Počet dnů, které je ochoten investovat obchodní zástupce do vzdělávání se nikterak neliší dle stupně dosaženého vzdělání.

$H_A$ : Počet dnů, které je ochoten investovat obchodní zástupce do vzdělávání je odlišná u obchodních zástupců s různým stupněm dosaženého vzdělání.

Pro zamítnutí jedné z výše uvedených hypotéz bylo využito otázek týkajících se nejvyššího dosaženého vzdělání a otázky týkající se počtu dnů, které jsou respondenti ochotni věnovat k následnému vzdělávání. Seřazená data jsou znázorněna v kontingenční tabulce 3.

Tab. 3. Souhrn odpovědí k H3 (zdroj: vlastní zpracování)

	do 2 pracovních dnů	2 - 4 pracovní dny	4 - 6 pracovních dnů	6 a více pracovních dnů
vysokoškolské	5	5	7	7
středoškolské	14	9	14	28
základní	5	2	3	1

Po výpočtu ch-kvadrátu při zvolené hladině významnosti 0,05 musíme pro data uvedená v tabulce přijmout nulovou hypotézu a zamítnou alternativní. Z výpočtu vyplývá, že počet dnů, které jsou ochotni obchodní zástupci věnovat dostatečnému vzdělávání, není nikterak závislý na dosaženém školním vzdělání.

Důvodem pro zařazení třetí hypotézy byla snaha o potvrzení či vyvrácení předpokladu, že lidé s nižším vzděláním budou mít snahu tento nedostatek dohnat tím, že budou věnovat více času následnému vzdělávání. Na tomto místě připomeňme vyhodnocení otázky, kde byli respondenti dotazováni, z čeho nejvíce čerpají pro svou praxi s tím, že 17 % z dotázaných uvedlo, že ze školního vzdělání. V žádném případě tato odpověď nepatřila k nejčastěji zvoleným, ale je zde předpoklad, že například obchodní zástupci se základním vzděláním budou mít snahu o určité doplnění teoretických znalostí, které v osnovách základní školy chybí.

Přijmutím nulové hypotézy u třetího výpočtu chí-kvadrátu byla definitivně vyčerpána témata rozboru vypracovaného dotazníku. Z tohoto důvodu bude v následující kapitole provedeno závěrečné zhodnocení zjištěných výsledků včetně doporučení pro praxi.

## 7 ZÁVĚREČNÝ VÝSTUP Z VÝZKUMU

V této části bakalářské práce bude provedeno závěrečné shrnutí všech poznatků, které vyplynuly při zpracovávání dotazníkového šetření v oblasti vzdělávání obchodních zástupců. V první části této kapitoly bude provedeno již výše zmíněné shrnutí s tím, že následující část bude věnována doporučením pro praxi, jejím základem budou informace zjištěné dotazováním respondentů.

### 7.1 Shrnutí zjištěných poznatků z výzkumu

Stejně jako v předchozích částech bude i tato kapitola řazená systematicky dle toho, jak jednotlivé otázky spolu souvisely a bude zde kladen důraz na klíčové poznatky zjištěné při podrobné analýze.

První tři otázky byly věnovány bližší specifikaci zkoumaného vzorku, a zde je nutné jako první bezesporu upozornit na velmi krátkou praxi většiny respondentů, která se pohybovala od právě probíhající zkušební doby do 2 let. Určitě lze hledat důvod za tímto faktem, v oblasti určité náročnosti, soutěživosti a nejlépe daný obor vystihující slovo „dravosti“, čili opravdu zřejmě přežijí jen ti nejsilnější a neschopnější. Tuto skutečnost také dokresluje fakt, že více než 10 let v tomto oboru vydrželo pouze 8% dotázaných.

Další věc, kterou nelze opomenout, je genderové rozdělení, kde může být také mírně překvapující 39% podíl žen na celkovém počtu pracovníků působících v této oblasti, s přihlédnutím k faktům, které byly výše uvedeny s tím, že ona určitá dravost je spíše přisuzována mužům než ženám.

Poslední graf byl také věnován nejvyššímu dosaženému vzdělání obchodních zástupců s tím, že tato oblast by se bez nadsázky dala nazvat doménou středoškolsky vzdělaných lidí.

V další kapitole věnující se analýze dat byla zjišťována nabídka a poptávka po různých druzích poskytovaných školicích kurzů. Jako velmi zarazující se jeví poměrně velký rozpor mezi tím, co obchodní zástupci již absolvovali a mezi oblastmi, ve kterých by se rádi dále rozvíjeli. V současné době je spíše kladen důraz na dobrou znalost prodávaného produktu a případně počítačové dovednosti. Velmi pomíjivou oblastí je naopak efektivní komunikace, a jen velmi malá část dotázaných se věnuje zlepšení svých jazykových dovedností.

V případě dotazu na potřeby se vzdělávat téměř polovina dotázaných označila potřebu zlepšit své jazykové dovednosti, čili začít se intenzivněji zdokonalovat například v angličtině.



Tento výsledek nelze považovat za překvapivý, hlavně s přihlédnutím k velikosti českého trhu, který je jen malou součástí trhu globálního. Výuka jazyka s sebou ale přináší také nemalá úskalí v potřebě neustálého tréninku.

V poptávce po kurzech byla také velmi často zmiňována potřeba zdokonalení v oblasti počítačových dovedností, byť tato skutečnost je v případě téměř zanedbatelných změn oblasti informačních technologií mírně neočekávatelná. Na druhou stranu, z důvodu určité vyváženosti musíme připustit, že oblast informačních technologií je velmi rozsáhlá s nutností postupného zdokonalování a nacházení neustále nových informací. Na posledních dvou místech se umístila efektivní komunikace a znalost produktu. Je mírně zarážející, že tyto dvě oblasti, zcela klíčové pro obchodní zástupce, se netěší takové oblibě jako ty zmíněné předtím. Tímto způsobem lze také z části vysvětlit určitý rozpor mezi nabídkou a poptávkou daných kurzů a to tak, že při výběru oblastí vhodných pro školení se zřejmě vycházelo z obecných předpokladů spíše než z konkrétních potřeb daných obchodních zástupců.

Další možností určitého rozporu je fakt, že v oblastech, v nichž se respondenti již nepotřebují vzdělávat, jsou dostatečně vyškoleni a raději by se věnovali oblastem, v nichž cítí určité rezervy.

Další kapitola analýzy byla věnována konkrétnímu přínosu poskytnutých kurzů pro praxi. Nadpoloviční většina dotázaných očekává od vzdělávacích kurzů přínos v podobě nových informací, znalostí případně technik, což je do určité míry velmi opodstatněný požadavek. Nezanedbatelná část odpovídajících se shodla, že vzdělávací akce jsou pro ně přínosné tím, že v nich vyvolávají potřebu neustále se vzdělávat, čili určitý způsob další motivace pro sebezdokonalování.

Nemalá část odpovědí se také týkala skutečnosti, že mnohokrát v životě každý z nás reaguje na vzniklou situaci spíše spontánně, a v těchto případech potřebuje zjistit, zdali je jeho reakce zcela akceptovatelná pro okolí, a tento přístup může v delším časovém horizontu přinášet kýžené ovoce.

Pro minimum dotázaných nejsou vzdělávací akce nikterak přínosné.

V případě výzkumu vzdělávacích potřeb nebylo možno pominout oblast jistého překlopení do praxe, čili ze kterých oblastí dotázaní nejvíce čerpají znalosti a dovednosti pro výkon svého povolání. Velká většina uvedla, že hlavně vlastními zkušenostmi, které každodenně získávají při výkonu svého povolání. Tato skutečnost není nikterak překvapivá, pouze

v kontextu poměrně velké fluktuace zaměstnanců se znovu nabízí otázka, zdali by nebylo možno udržet více zaměstnanců déle než dva roky.

Jako druhá nejčastěji zmíněná dovednost pro praxi byl uveden přirozený talent, který bezpochyby k dovednostem obchodního zástupce patří, byť někdy se může zdát tato skutečnost mírně problematická.

Jako potěšující informaci lze hodnotit, že na dalším místě uváděli respondenti jako zdroj svých zkušeností školní vzdělání, čili systém školství v České republice je jejími absolventy hodnocen jako přínosný.

Méně potěšující informace z pohledu zaměření této práce je fakt, že na posledním místě v oblasti přínosů pro praxi se umístila školení. Čím je tato zkušenost způsobena lze jen velmi těžko odhadnout, ale z výše uvedených dat vyplývá, že příčinu lze hledat v nevhodně zvolených tématech přednášené látky.

Další kapitola vyhodnocení dat v dotazníku se zabývala formami vzdělávání. První otázka v této kapitole byla směřována k samotnému druhu vzdělávacích aktivit a s velkou převahou zvítězilo vzdělávání lektorem, čili by se dalo říci klasická forma.

Možnost vzdělávání lektorem zvítězila velmi přesvědčivě, přesto zmiňme další pořadí, kde jako druhá nejčastěji zvolená možnost skončila četba odborné literatury, která reflektuje nastupující trend oblíbenosti knih, které lze minimálně pozorovat na nárůstu počtu knihkupectví na rozdíl od prodejen s CD nebo DVD. Na dalším místě, i když s téměř stejným výsledkem, se umístil stejný druh vzdělávání v poněkud stručnější formě, čili hledání nových informací v časopisech, případně na internetu. Jako poslední forma vzdělávání byly zvoleny on-line kurzy, což je možná částečně překvapivý výsledek, protože v právě této oblasti se nabízí nespočet možností a nelze upřít určitou časovou flexibilitu této formě výuky.

Ve výzkumu nebyla opomenuta otázka přístupu lektora k výuce. Znovu, jako již několikrát v předchozích otázkách, byla vybrána jedna možnost s nadpoloviční většinou, v případě této otázky je nejvíce preferovaným způsobem výuka lektorem s praktickými zkušenostmi. Tento názor nelze v žádném případě zpochybňovat a je zcela legitimní, ale znovu je nutno připomenout, že mentoring, metoda stojící téměř na stejných základech, čili učení praxí skončila s nejmenším počtem preferencí. Zvolené možnosti mezi praktickým lektorem a lektorem z praxe byly koučink a lektor s teoretickými znalostmi. Koučink, nalezení řešení dané situace v každém z nás pomoci kouče, který navede koučovaného správným směrem, bezesporu

patří k jedněm z nejlepších metod, čehož si jsou všichni dobře vědomi a této skutečnosti odpovídá také cena kurzů tohoto druhu.

V souvislosti s předchozím tématem byla v dotazníku také zařazena otázka, zdali jsou respondenti ochotni se podělit o své zkušenosti. Z analýzy vyplynulo, že zřejmě nikoliv a pokud ano, tak spíše formou seminářů, než samotnou aktivní účastí na vzdělávání svých kolegů. Tuto skutečnost lze vysvětlit jistou časovou zaneprázdněností každého z nás a jistě i určitou soutěživostí v daném oboru, která zcela nepřispívá k tomu, že by obchodní zástupci rádi předávali své zkušenosti dále.

V případě určité kompletnosti závěrečného shrnutí výzkumu nelze zapomínat na čas, který jsou obchodní zástupci ochotni věnovat ročně výuce. Z nabízených možností žádná zásadně nepřevažovala, ale za pomyslného vítěze lze považovat nejvyšší nabízenou možnost 6 a více dní. Z toho plyne, že obchodní zástupci jsou ochotni se poměrně aktivně účastnit vzdělávacích školení.

Poslední otázka z výzkumu, která nebyla doposud zmíněna, se týká finanční spoluúčasti respondentů. Výsledky dopadly mírně překvapivě, protože v případě ochoty investovat vlastní finanční prostředky do vzdělávání se nadpoloviční většina přiklonila k částce přibližně v rozmezí mezi 5000 až 10 000 Kč ročně.

Další část výzkumu byla věnována výpočtu závislostí mezi určitými zjištěnými daty s tím, že jako první byla zkoumaná závislost mezi pohlavím jednotlivých respondentů a výší částky, kterou jsou ochotni investovat do vzdělání. Na základě výpočtu bylo zjištěno, že muži jsou ochotni investovat větší částky než ženy, což může být způsobeno několika faktory, kdy jeden z nich může být větší snaha o budování kariéry u mužů než u žen.

Další výpočet závislosti z části popřel předpoklad o tom, že lidé s kratší praxí vyžadují rozdílný druh vzdělávacích akcí oproti kolegům vykonávajícím svoji činnost delší čas. Důvodů pro tento fakt může být jistě široká škála. Jako jeden z hlavních důvodů jmenujme skutečnost, že například jazyková vybavenost a znalost kancelářských počítačových technik u mladých lidí není na takové úrovni, jak se obecně předpokládá.

Poslední závislost, která byla vypočítána, se věnovala skutečnosti, zdali jsou různé požadavky na počet dnů vyhrazených na vzdělávání během kalendářního roku v porovnání se stupněm vzdělání jednotlivých respondentů. Závislost nebyla pomocí výpočtu chí-kvadrátu prokázána, čili znovu se z části ověřila již několikrát zmiňovaná skutečnost, že pro obchodní zástupce je stále nejpřínosnější jejich praxe.

Stejně jako byl posledním bodem provedené analýzy výpočet závislosti vzdělání a počtu absolvovaných dnů, tak také tato problematika uzavírá závěrečné shrnutí. V další části budou formulovány doporučení pro praxi, které vzešly z výše provedené analýzy dotazníku, týkajícího se vzdělávání obchodních zástupců ve firemních společnostech.

## 7.2 Doporučení pro praxi

V této části bakalářské práce budou na základě analýzy dat provedena doporučení pro praxi, která lze využít v oblasti obchodních zástupců. Většina doporučení bude spíše směřovat k těm, která nesou v daných společnostech zodpovědnost za nastavený systém vzdělávání a celkového rozvoje těchto pracovníků, případně k samotným obchodním zástupcům.

Pořadí jednotlivých kroků bude znovu vycházet dle pořadí analyzovaných otázek ve výše uvedené části zabývající se podrobným rozbohem jednotlivých odpovědí.

Jako první doporučení uvedme fakt, že rovnoprávnost mužů a žen má své místo i v oblasti obchodu a v žádném případě se nesnažme tuto oblast jakkoliv vymezovat podle pohlaví. I v průmyslových podnicích mají ženy jako prodejci daného produktu své místo a opodstatnění.

Další faktor, jenž v závěrečném doporučení nelze opomenout, je obrovská fluktuace na pozici obchodních zástupců, protože jinak dostatečně nelze vysvětlit fakt, že většina dotázaných má v současné době pracovní praxi v analyzované oblasti kratší než dva roky. Na tomto místě se nelze než přiklonit k tomu, že by bylo asi správné začít hledat příčiny tak brzkého odchodu daných zaměstnanců, protože teprve přibližně po dvouleté praxi lze uvažovat o tom, že člověk je schopen vykonávat svou práci tak, aby byla dostatečně přínosná pro společnost, která jej zaměstnává. Jistě je velké množství důvodů pro odchody, které nelze zcela dobře odstranit, nicméně by si tato problematika bezesporu zasloužila hlubší analýzu a případné návrhy opatření.

V žádném případě nelze opomíjet stupeň dosaženého školního vzdělání, případně snahu o získání nových pracovníků z řad absolventů škol. V tomto případě pouze na základě zjištěných dat lze vřele doporučit středoškolsky vzdělané lidi, protože se tato skupina jeví jako nevhodnější pro danou práci.

Následující kapitola vyhodnocení dotazníku se týkala oblasti nabídky a poptávky po kurzech. Tato problematika byla již probrána podrobněji výše, přesto pouze na tomto místě doporučíme snahu o větší propracovanost výběru daných kurzů. V žádném případě se nejedná

o propagaci systému, ať si každý pracovník vybere dle svého vlastního rozhodnutí, ale i zde by měl zafungovat dobrý vztah podřízeného se svým nadřízeným. Výběr nejvhodnějšího kurzu by měl vycházet z jejich vzájemné dohody nad rozvojovými potřebami daného zaměstnance a následného přínosu pro jeho pracovní výkon. Tento způsob ale vyžaduje podnikovou kulturu na velmi vysoké úrovni, což v mnoha případech může být velkým problémem pro výše uvedené doporučení.

Jedna z otázek v dotazníku byla také věnována oblasti přínosnosti vzdělávacích akcí. Jelikož nadpoloviční většina uvedla nové znalosti, jevílo by se jako přínosné, aby účastníci měli možnost před zahájením kurzu se přesně vyjádřit, kterým oblastem z daného tématu by se rádi věnovali, případně kterých věcí se lze dotknout pouze okrajově. Pokud by lektor daného kurzu měl tyto podklady v dostatečném předstihu, byl by jistě požadavek na přínosnost v oblasti nových vědomostí lépe naplněn.

Další problematika zmíněná v dotazníkovém šetření se týkala přínosnosti různých vzdělávacích praktik pro samotnou činnost obchodních zástupců. Z dotazníku jasně vyplynulo, že největším přínosem jsou praktické zkušenosti. V tomto případě by se jako velmi účinné jevílo zavedení mentoringu ve firmách, čili zkušenější kolega by mohl částečně předávat své praktické zkušenosti mladšímu. Určitým argumentem proti může být časová náročnost této metody, v tom případě by jistě stálo za zvážení zavedení funkce trenéra, kdy by se mohlo jednat o zkušeného pracovníka, který by stále pokračoval jako obchodní zástupce, ale část své pracovní doby by mohl věnovat předávání praktických zkušeností, kterých si většina dotázaných maximálně cení.

Zavedení mentoringu a trenérů jako jednu se správných cest také potvrzuje druhá nejčastěji zvolená odpověď v oblasti přínosnosti a to přirozený talent. Je si potřeba připomenout, že každý z nás je jiný a i v oblasti obchodu je mnoho způsobů a taktik vyjednávání, a každý z nás by měl mít určité ověření, zdali způsob vyjednávání, k němuž je veden svým talentem, je pro danou situaci tím nejvhodnějším, případně na talentu efektivně pracovat, ve smyslu jeho rozvoje a ukázání nových možností jeho využití, čili znovu mentoring a účelově vedený trénink.

V případě doporučení ohledně způsobu výuky respondenti preferují výuku vedenou lektorem. Tento způsob je finančně i časově poměrně náročný a bylo by jistě na místě zvážit, zdali by nebylo vhodné více nabízet a ukazovat modernější metody vzdělávání, jako jsou bezesporu on-line kurzy, audio knihy případně weby zabývající se problematikou vzdělává-

ní. Výhodou těchto moderních metod je možnost neustálého vzdělávání a v případě velmi vyžadovaných počítačových dovedností se může jednat o rádce, který bude vždy dostupný.

Další možnosti, kterou může přinášet internet, jsou již zmiňované speciální výukové stránky, za všechny jmenujme například stránky Selflearning (<https://www.selflearning.cz>), kde lze přesně vydefinovat oblasti, v nichž mají být návštěvníci těchto stránek rozvíjeni.

Velkou devizou této formy vzdělávání je rychlost a stručnost. Přečtení každého jednoho článku nezabere více než tři minuty a probíraná problematika je napsaná stručně, přesto srozumitelně. Tato služba je spíše novinkou a v současné době, kdy slovo recese je stále skloňováno ve všech pádech, spíše pouze finančně nedosažitelným snem mnoha firem.

Další doporučení vyplývá z grafu, jenž se zabýval přístupem lektora. Většina požadavků směřovala k lektorovi z praxe, čili člověka, který dokáže danou látku podložit praktickými zkušenostmi. V tomto duchu by se chtělo připomenout výše zmíněnou možnost mentoringu, případně trenérů, kdyby v této otázce nebyla možnost mentoringu nabídnuta a zvolena nejmenším počtem respondentů. Je asi velmi složité doporučit vzdělávání z praxe, když nemáme zájem učit se od svých zkušenějších kolegů, byť jak již bylo několikrát výše zmíněno, není zde zájem o samotné předávání informací. Jak tuto problematiku zlepšit bude navrženo o pár řádků níže.

V otázce zabývající se možností následného školení se většina dotázaných vyslovila pro to, že by nebyla ochotna se o své zkušenosti dělit, pouze případně formou seminářů. Je na zvážení, zdali se tato možnost nejeví jako velmi schůdná a nebylo by možné se do možnosti vzdělávání vložit i na úrovni vzdělávacích agentur. Znovu možná připomeňme skutečnost, že požadavek na oblast vzdělávání spíše směřuje k praktickým znalostem.

Jako velmi zajímavý výstup získaný z dotazníkového šetření lze považovat ochotu určité finanční spoluúčasti na vzdělávání, kdy většina dotázaných uvedla částku 5 000 – 10 000 Kč. Pokud bychom měli navrhnout, jak nejlépe využít možnosti spoluúčasti, tak se jako velmi reálné nabízí například hrazení půlky nákladů za jazykovou výuku zaměstnancem a druhé půlky zaměstnavatelem. Jenom pro připomenutí, právě jazyková výuka byla nejpožadovanější oblastí vzdělávání. V případě části hrazené zaměstnancem lze předpokládat větší zájem o studium, protože by se nejednalo pouze o neúčelně vynaložené prostředky společnosti, ale i vlastních zaměstnanců.

Pokud bychom měli formovat doporučení na základě výpočtů jednotlivých závislostí, tak v prvním případě je zřejmé, že ženy a muži jsou ochotni investovat rozdílné částky do vzdě-

lávání, byť na základě výše provedeného výpočtu přesně určit konkrétní výši této sumy, ale tato skutečnost nebyla zcela hlavní náplní provedeného zkoumání, ale spíše fakt, že pokud budou pracovníci personálního úseku navrhovat určitý způsob spoluúčasti na jednotlivých formách vzdělávání, spíše se svým požadavkem uspějí u mužů než u žen. A právě tato skutečnost je oním důležitým výsledkem, který lze z výzkumu vyvodit.

Ve druhém výpočtu chí-kvadrátu byla přijata nulová hypotéza v oblasti závislosti doby praxe na požadavcích na vzdělávání, z čehož lze usuzovat, že pokud by se v nějaké výrobní společnosti uvažovalo o nabízení různých druhů školení jejich obchodním zástupcům, tak klíčem pro přidělování pracovníků na různé druhy školení nemůže být délka jejich praxe, protože tato skutečnost nikterak neovlivňuje jejich požadavky.

Poslední ze zkoumaných závislostí se zabývala tím, zdali existuje určitá spojitost mezi ocho-  
tou absolvovat určitý počet dnů školení a dosaženým stupněm vzdělání. Stejně jako v předchozí otázce i zde nebyla závislost prokázána, čili lze pouze doporučit skutečnost, že dosažené vzdělání není zcela ideálním klíčem pro třídění obchodních zástupců obecně, a s velkou jistotou lze říci, že ne pro délku poskytovaného školení.

Tímto posledním bodem byla vyčerpána všechna doporučení, která vyplynula z provedeného výzkumu. Nakolik se blíží realitě, zřejmě ukáže až čas, případně může být zjištěno, že některé z navrhovaných možností již dnes úspěšně fungují nezávisle na výše provedeném výzkumu.

## ZÁVĚR

Můžeme říct, že v dnešní době se stalo další vzdělávání dospělých součástí našeho života. Každý z nás se musí naučit reagovat na změny, které přichází. Ať už se jedná o změny ekonomické, technické nebo společenské.

Podstatou této bakalářské práce byla snaha o přiblížení a seznámení se s dalším firemním vzděláváním obchodních zástupců. Práce byla hlavně zaměřena na obchodní zástupce výrobních společností, kteří nabízejí produkty a služby. Chování, vystupování, komunikace, to jsou charakteristiky, kterými reprezentuje obchodní zástupce nejen sebe, ale také svou společnost, za kterou vystupuje. Proto je velmi důležité jejich vzdělávání, které není založeno jen na teorii, ale jedná se především o konkrétní příklady z praxe s ukázkou možných řešení daných problémů.

Jedním z důležitých bodů výzkumu byla snaha o odhalení, zdali jsou těmto pracovníkům nabízeny takové oblasti vzdělávání, které jsou a budou přínosné nejen pro ně, ale i pro jejich organizaci. Výběr vzdělávacích kurzů je v současné době velmi bohatý, nicméně jak je uvedeno v praktické části, ne vždy se pracovníci mohou zúčastnit takové vzdělávací akce, kterou požadují.

Problematika správného výběru kurzů nebyla zdaleka jediným tématem, na které se výše provedený výzkum zaměřil. Analýzou dotazníkového šetření byla také snaha o podrobnější využití nových moderních metod vzdělávání, jako je například koučink či mentoring, byť na základě výsledků lze pouze podotknout, že o tyto metody prozatím nebyl projeven takový zájem, jaký by si bezesporu oprávněně zasloužili.

V rámci šetření nebyla také opomenuta snaha o zjištění nejefektivnějšího způsobu následného vzdělávání, a po sumarizaci všech odpovědí lze konstatovat, že základem pro většinu dotázaných je praxe, ať již vlastní, stejně tak i v podobě lektora či vedení samotného kurzu.

Další z důležitých faktů, který také zmiňme, je skutečnost, že o dodatečné vzdělávání je mezi obchodními zástupci zájem, jelikož jsou mu ochotni věnovat nemalou část svého času a také finančních prostředků.

Součástí práce bylo také ověření tří hypotéz, které se opíraly o obecně předpokládané skutečnosti. Na základě výpočtu chí-kvadrátu lze konstatovat, že nelze pouze předpokládat, ale je nutno také prověřit, protože dva ze tří předpokladů byly pomocí výpočtu popřeny.



Smyslem této bakalářské práce bylo zmapovat možnosti dodatečného vzdělávání obchodních zástupců ve výrobních společnostech. Nakolik a zdali se tento záměr povedl, je na posouzení každého z nás, lze ale jistě konstatovat, že pomocí provedeného výzkumu a následné analýzy bylo odhaleno nemalé množství skutečností, které doposud nemusely být úplně zřejmé a v nemnoha případech by mohly být minimálně impulzem pro další zkoumání a následné zlepšení vzdělávacích procesů dospělých obecně.

Záleží hlavně na tom, zda si svou vzdělávací aktivitu vybírají obchodní zástupci sami nebo jsou na ni vysláni svým zaměstnavatelem. Jak nám ukázal výzkum, určitě by se měli manažeři firem nejdříve zamyslet, než pošlou své obchodní zástupce na některou z vybraných vzdělávacích akcí. Nejdříve je potřeba s nimi vše konzultovat, aby daná vzdělávací akce byla právě ta, o kterou má zaměstnanec zájem, požaduje ji a bude mít pro něho užitek. A samozřejmě bude přínosná i pro samotnou organizaci.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [3] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Praha: Computer Press, 2000, viii, 100 s. ISBN 80-7226-308-0.
- [5] GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000, 207 s. ISBN 80-85931-79-6.
- [6] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [7] CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [9] MALACH, Josef. *Efektivní metody vzdělávání dospělých*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2003, 72 s. ISBN 80-7042-946-1.
- [10] MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263 s. ISBN 978-80-7357-738-4.
- [11] PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003, 199 s. ISBN 80-86723-03-8.
- [12] PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2010, 318 s. ISBN 978-80-247-3235-0.
- [13] PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012, 294 s. ISBN 978-80-247-3960-1.
- [14] PRUSÁKOVÁ, Viera. *Systémový prístup k ďalšiemu vzdelavaniu*. Bratislava: IVS, 2000. ISBN 80-968308-2-1.

- [15] PUNCH, Keith. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008, 150 s. ISBN 978-80-7367-381-9.
- [16] ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
- [17] VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008, 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
- [18] VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: Pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-8672-398-3.
- [19] VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [20] Služba Selflearning. <http://selflearning.cz> [online]. © 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <https://www.selflearning.cz/portal/template/EcNewsSimpleLoginUser>
- [21] Národní soustava povolání. <http://katalog.nsp.cz> [online]. © MPSV ČR 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: [http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?id\\_jp=102008&kod\\_sm1=17](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=102008&kod_sm1=17)

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

CD Compact disc.

DVD Digital versatile disc.

IT Informační technologie.

LCD Liquid-crystal-display.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Jaké je Vaše pohlaví? .....</i>	42
<i>Obr. 2. Jaká je délka Vaší praxe na pozici obchodního zástupce? .....</i>	43
<i>Obr. 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? .....</i>	44
<i>Obr. 4. Které oblasti vzdělávání jste v roce 2012 věnoval nejvíce času? .....</i>	46
<i>Obr. 5. Jaké vzdělávací akce byste se rád zúčastnil? .....</i>	47
<i>Obr. 6. Co Vám přináší vzdělávací akce? .....</i>	50
<i>Obr. 7. Co je pro Vaši práci největším přínosem? .....</i>	51
<i>Obr. 8. Jaký způsob vzdělávání považujete za nejefektivnější? .....</i>	52
<i>Obr. 9. Který přístup lektora ke způsobu školení Vám nejvíce vyhovuje? .....</i>	54
<i>Obr. 10. Na jaké pozici jste ochoten se podílet v pozici lektora? .....</i>	56
<i>Obr. 11. Kolik času ročně jste ochoten věnovat dalšímu vzdělávání? .....</i>	57
<i>Obr. 12. Kolik procent Vašeho ročního příjmu jste ochoten investovat do dalšího sebevzdělávání? .....</i>	58

**SEZNAM TABULEK**

Tab 1. Souhrn odpovědí k H1 .....	60
Tab. 2. Souhrn odpovědí k H2 .....	61
Tab. 3. Souhrn odpovědí k H3 .....	63

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Statistické zpracování údajů z kvantitativního výzkumu

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK**

Dobrý den, jsem studentka třetího ročníku bakalářského studia oboru Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který bude sloužit k vypracování mé praktické části bakalářské práce na téma *Další profesní vzdělávání firemních obchodních zástupců*.

Tento dotazník je určen obchodním zástupcům pracujícím ve výrobních společnostech v rámci celé České republiky. Získané informace budou sloužit personalistům a dále personálním a vzdělávacím agenturám k ověření, zda nabídka vzdělávacích kurzů odpovídá požadavkům obchodních zástupců o další vzdělávání.

Vámi vybrané odpovědi prosím označte. Chtěla bych Vás požádat o přesnost a pravdivost odpovědí. Dotazník je anonymní.

### **1. Jaký způsob vzdělávání považujete za nejefektivnější?**

- a) on-line vzdělávání
- b) čtení odborných časopisů (články, internet)
- c) čtení odborné literatury
- d) školení lektorem

### **2. Které oblasti vzdělávání jste v roce 2012 věnoval nejvíce času?**

- a) znalost produktu
- b) efektivní komunikace
- c) počítačové dovednosti
- d) jazykové dovednosti
- e) jiná odpověď (uved'te): .....

### **3. Co Vám přinášejí vzdělávací akce?**

- a) nové znalosti a dovednosti
- b) ověření účinnosti technik, které uplatňuji v praxi
- c) potřebu neustále se dále vzdělávat
- d) žádný přínos nevnímám



**4. Který přístup lektora ke způsobu školení Vám nejvíce vyhovuje?**

- a) praktik (lektor z praxe)
- b) odborník (lektor znalý produktu)
- c) mentoring (předávání znalostí zkušenějším kolegou)
- d) coaching (pomoc objevit, zvýšit a využít vlastní potenciál)

**5. Kolik procent Vašeho ročního příjmu jste ochoten investovat do dalšího sebevzdělávání?**

- a) do 1%
- b) 2 – 4%
- c) 5% a více
- d) nejsem ochoten investovat nic

**6. Co je pro Vaši práci největším přínosem? (lze označit dvě možnosti)**

- a) školní vzdělání
- b) vzdělávací akce
- c) přirozený talent
- d) praxe (vlastní zkušenosti)

**7. Kolik času ročně jste ochoten věnovat dalšímu vzdělávání?**

- a) do 2 pracovních dnů
- b) 2 – 4 pracovní dny
- c) 4 – 6 pracovních dnů
- d) 6 a více pracovních dnů

**8. Jaké vzdělávací akce byste se rád zúčastnil?**

- a) efektivní komunikace
- b) jazykové dovednosti
- c) počítačové dovednosti
- d) znalost produktu
- e) jiná odpověď (uveďte): .....

**9. Na jakém typu vzdělávání jste ochoten se podílet v pozici lektora?**

- a) vzdělávání kolegů
- b) semináře
- c) nejsem ochoten být v pozici lektora
- d) rád bych, ale nemám čas

**10. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) vysokoškolské
- b) středoškolské
- c) základní

**11. Jaká je délka Vaší praxe na pozici obchodního zástupce?**

- a) 0 – 2 roky
- b) 2 – 5 let
- c) 5 – 10 let
- d) 10 let a více

**12. Jste**

- a) muž
- b) žena

Děkuji Vám za Vaše odpovědi a čas, který jste věnoval vyplňování mého dotazníku.

## PŘÍLOHA PI I: STATISTICKÉ ZPRACOVÁNÍ ÚDAJŮ Z KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU

První hypotéza byla stanovena ve tvaru:

$H_0$ : Obchodní zástupci muži a ženy jsou ochotni do vzdělávání investovat téměř stejnou částku.

$H_A$ : Obchodní zástupci muži jsou ochotni do vzdělávání investovat rozdílnou částku než ženy.

V tabulce jsou zobrazeny názory respondentů a jejich pohlaví (pozorované četnosti):

	do 1%	2 - 4%	5% a více	nejsem ochoten investovat nic	
muži	4	34	16	7	<b>61</b>
ženy	12	19	7	1	<b>39</b>
	<b>16</b>	<b>53</b>	<b>23</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

V tabulce je proveden výpočet očekávaných četností:

	do 1%	2 - 4%	5% a více	nejsem ochoten investovat nic
muži	9,76	32,33	14,03	4,88
ženy	6,24	20,67	8,97	3,12

V tabulce je proveden výpočet hodnoty, který je nutný pro stanovení testového kritéria  $\chi^2$

	do 1%	2 - 4%	5% a více	nejsem ochoten investovat nic
muži	3,3993	0,0863	0,2766	0,9210
ženy	5,3169	0,1349	0,4327	1,4405

Výpočet testového kritéria  $\chi^2$

$$\chi^2 = 3,3993 + 0,0863 + 0,2766 + 0,9210 + 5,3169 + 0,1349 + 0,4327 + 1,4405 = 12,0082$$

Počet stupňů volnosti testového kritéria:  $f = (4 - 1) \times (5 - 1) = 4$

Pro vypočítaný počet stupňů volnosti a pro zvolenou hladinu významnosti nalézáme ve statistických tabulkách pro kritické hodnoty testového kritéria chí-kvadrát kritickou hodnotu  $\chi^2_{0,05}(4) = 9,488$ . Vypočítaná hodnota  $\chi^2 = 12,0082$  je větší než hodnota kritická, a proto

odmítáme nulovou hypotézu. Mezi četností odpovědí na danou otázku a pohlavím respondentů je statisticky významná závislost. Tento závěr přijímáme s jistotou 95 %.

Druhá hypotéza byla stanovena takto:

$H_0$ : Preference druhu vzdělávací akce se v průběhu praxe obchodních zástupců nikterak nemění.

$H_A$ : Preference druhů vzdělávacích aktivit se s nárůstem praxe mění.

V tabulce jsou zobrazeny názory respondentů a délka jejich praxe (pozorované četnosti):

	efektivní komunikace	jazykové dovednosti	počítačové dovednosti	znalost produktu	
0 - 2 roky	9	24	11	5	<b>49</b>
2 - 5 let	2	9	2	5	<b>18</b>
5 - 10 let	1	5	5	1	<b>12</b>
10 let a více	5	5	1	5	<b>16</b>
	<b>17</b>	<b>43</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>95</b>

V tabulce je proveden výpočet očekávaných četností:

	efektivní komunikace	jazykové dovednosti	počítačové dovednosti	znalost produktu
0 - 2 roky	8,7684	22,1789	9,8000	8,2526
2 - 5 let	3,2211	8,1474	3,6000	3,0316
5 - 10 let	2,1474	5,4316	2,4000	2,0211
10 let a více	2,8632	7,2421	3,2000	2,6947

V tabulce je proveden výpočet hodnoty, který je nutný pro stanovení testového kritéria  $\chi^2$

	efektivní komunikace	jazykové dovednosti	počítačové dovednosti	znalost produktu
0 - 2 roky	0,0061	0,1495	0,1469	1,2820
2 - 5 let	0,4629	0,0892	0,7111	1,2781
5 - 10 let	0,6131	0,0343	2,8167	0,5158
10 let a více	1,5948	0,6941	1,5125	1,9721

Výpočet testového kritéria  $\chi^2$

$$\chi^2 = 0,0061 + 0,1495 + 0,1469 + 1,2820 + 0,4629 + 0,0892 + 0,7111 + 1,2781 + 0,6131 + 0,0343 + 2,8167 + 0,5158 + 1,5948 + 0,6941 + 1,5125 + 1,9721 = 13,8792$$

Počet stupňů volnosti testového kritéria:  $f = (4 - 1) \times (4 - 1) = 9$

Pro vypočítaný počet stupňů volnosti a pro zvolenou hladinu významnosti nalézáme ve statistických tabulkách pro kritické hodnoty testového kritéria chí-kvadrát kritickou hodnotu  $\chi^2_{0,05}(9) = 16,619$ . Vypočítaná hodnota  $\chi^2 = 13,8792$  je menší než hodnota kritická, a proto přijímáme nulovou hypotézu. Mezi četnostmi odpovědí na danou otázku a délkou praxe respondentů, není statisticky významná závislost. Tento závěr přijímáme s jistotou 95%.

Třetí hypotéza byla stanovena ve tvaru:

$H_0$ : Počet dnů, které je ochoten investovat obchodní zástupce do vzdělávání se nikterak neliší dle stupně dosaženého vzdělání.

$H_A$ : Počet dnů, které je ochoten investovat obchodní zástupce do vzdělávání je odlišná u obchodních zástupců s různým stupněm dosaženého vzdělání.

V tabulce jsou zobrazeny názory respondentů a stupněm dosaženého vzdělání (pozorované četnosti):

	do 2 pracovních dnů	2 - 4 pracovní dny	4 - 6 pracovních dnů	6 a více pracovních dnů	
vysokoškolské	5	5	7	7	<b>24</b>
středoškolské	14	9	14	28	<b>65</b>
základní	5	2	3	1	<b>11</b>
	<b>24</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

V tabulce je proveden výpočet očekávaných četností:

	do 2 pracovních dnů	2 - 4 pracovní dny	4 - 6 pracovních dnů	6 a více pracovních dnů
vysokoškolské	5,7600	3,8400	5,7600	8,6400
středoškolské	15,6000	10,4000	15,6000	23,4000
základní	2,6400	1,7600	2,6400	3,9600

V tabulce je proveden výpočet hodnoty, který je nutný pro stanovení testového kritéria  $\chi^2$

	do 2 pracovních dnů	2 - 4 pracovní dny	4 - 6 pracovních dnů	6 a více pracovních dnů
vysokoškolské	0,1003	0,3504	0,2669	0,3113
středoškolské	0,1641	0,1885	0,1641	0,9043
základní	2,1097	0,0327	0,0491	2,2125

Výpočet testového kritéria  $\chi^2$

$$\chi^2 = 0,1003 + 0,3504 + 0,2669 + 0,3113 + 0,1641 + 0,1885 + 0,1641 + 0,9043 + 2,1097 + 0,0327 + 0,0491 + 2,2125 = 6,8539$$

Počet stupňů volnosti testového kritéria:  $f = (3 - 1) \times (4 - 1) = 6$

Pro vypočítaný počet stupňů volnosti a pro zvolenou hladinu významnosti nalézáme ve statistických tabulkách pro kritické hodnoty testového kritéria chí-kvadrát kritickou hodnotu  $\chi^2_{0,05}(6) = 12,592$ . Vypočítaná hodnota  $\chi^2 = 6,8539$  je menší než hodnota kritická, a proto přijímáme nulovou hypotézu. Mezi četností odpovědí na danou otázku a dosaženým vzděláním respondentů, není statisticky významná závislost. Tento závěr přijímáme s jistotou 95 %.

(Chráška, 2007, s. 90)