

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

**Vzdělávání operátorů v call centru zaměstnavatele na
chráněném trhu práce**
Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Vendula Sukupová

Vedoucí práce: Mgr. Pavel Veselský, Ph.D.

Olomouc 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma
„Vzdělávání operátorů v call centru zaměstnavatele na chráněném trhu
práce“
vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní
zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 18. dubna 2021

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala Mgr. Pavlu Veselskému, Ph.D. za jeho podnětné připomínky, rady a odborné vedení mé práce.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Vendula Sukupová</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Vedoucí práce:	Mgr. Pavel Veselský, Ph.D.
Rok obhajoby:	2021

Název práce:	Vzdělávání operátorů v call centru zaměstnavatele na chráněném trhu práce
Anotace práce:	<p>Bakalářská práce se zabývá problematikou vzdělávání operátorů v externím call centru a snahou objevit a definovat bariéry, které operátorům brání v optimálním výkonu jejich práce. Na základě tohoto zjištění bude vypracován návrh vzdělávacího plánu pro operátory.</p> <p>Práce se v teoretické části zabývá specifikací call center a v praktické části, metodologií explorační studie a kvalitativním výzkumným šetřením s využitím polostrukturovaných rozhovorů a zároveň náslechy hovorů, zjišťuji současný stav vzdělávání ve vybrané společnosti.</p> <p>Z výzkumného šetření vyplynulo, že největší problém činí bariéry osobnostní, které lze dobře zpracovat prostřednictvím vzdělávání v oblasti měkkých dovedností. Toto zaměření bude tvořit jádro vzdělávacího návrhu.</p>
Klíčová slova:	Bariéry, call centra, operátoři, vzdělávání.

Title of Thesis:	Training of operators in the call center for a sheltered labour market employer
Annotation:	<p>The bachelor's thesis deals with the subject of training for operators in an external call center. The main effort is to discover and define barriers that could prevent in the optimal performance of their work. Based on this finding will be developed a proposal training plan for operators.</p> <p>The thesis is focused on the specification of call centers in the theoretical part. In the practical part examines the methodology of the exploratory study and qualitative research with the use of semi-structured interviews as well as sitting in during calls. It aims to identify the current state of training in the selected company. The research shows that personality barriers are the biggest issue which can be well managed through the soft skills training. This kind of training will form the core of the training proposal plan.</p>
Keywords:	Barriers, call centers, operators, training.
Názvy příloh vázaných v práci:	Polostrukturovaný rozhovor
Počet literatury a zdrojů:	20
Rozsah práce:	49 s. (75 785 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod	8
1. Vzdělávání	9
1.1 Vzdělávání v externím call centru	11
1.2 Specifikace vzdělávání na aktivním telemarketingu	13
1.3 Specifikace vzdělávání na pasivním telemarketingu	13
2. Call centra	14
2.1 Call centra – definice a pozice call center na trhu	15
2.2 Call centra – technické vybavení	18
2.3 Kontrolní systém externího call centra	19
2.4 Specifikace činnosti v externím call centru	19
2.5 Komunikace jako dovednost v externím call centru	20
3. Personální obsazení v call centrech	23
3.1 Lidé v call centrech	24
3.2 Operátor externího call centra	25
3.3 Člověk jako operátor externího call centra	27
3.4 Osobnostní charakteristiky telefonistů	29
4. Společnost AZTM Services s. r. o.	31

4.1 Specifikace společnosti AZTM Services s. r. o.	32
4.2 Současný vzdělávací program AZTM Services	33
5. Metodologie	34
5.1 Cíl výzkumu, výzkumná otázka, výzkumná skupina	35
5.2 Náslechy hovorů jednotlivých operátorů	36
5.3 Polostrukturované rozhovory s operátory	38
5.4 Výsledek průzkumu	40
5.5 Návrh vzdělávacího plánu	41
5.6 Diskuze	44
Závěr	44

ÚVOD

Podnikatelský svět dnešní doby je ve znamení neustálých změn. Žádná firma nemá nic jistého a svůj osud má především ve svých rukou, potažmo ve svých zaměstnancích, kteří jsou jejím největším kapitálem. Aby kapitál dostatečně rostl, je třeba o něj důkladně pečovat. V oblasti lidských zdrojů se jedná především o vzdělávání.

Proč je vzdělávání v podnikatelské sféře tak důležité? Zejména proto, že pokrok běží mílovými kroky a dnešní informace nedostačují zítřejším požadavkům klientů. *„Má-li se firmám v dnešním světě dařit, musejí být ochotné učit se. To vyžaduje uvědomit si, že nejsou dokonalé“* (Vodák & Kucharčíková, 2007, s. 16).

Firmy a společnosti, které chtějí poskytovat zákazníkům kvalitní služby, musí rozvíjet svůj zákaznický servis a zákaznickou podporu. A kvůli potřebě včasného uspokojení zákaznických potřeb začala vznikat call centra, která představovala novou a velmi efektivní formu komunikace. Spolu s nimi se zrodila i zcela nová profese pracovníka call centra.

Ve své práci se zaměřím na vzdělávání operátorů v externím call centru AZTM Services s. r. o., které sídlí v Olomouckém kraji. Mnou vybraná společnost, která je zároveň zaměstnavatelem na chráněném trhu práce, se zaměřuje především na pasivní telemarketing, který představují zákaznické, informační a objednávkové linky. Množství znalostí se neustále rozšiřuje a to jak u klientů stávajících tak samozřejmě i s klienty novými. Udržet standard kvality služeb bez pravidelného vzdělávání je zcela nemožné, protože projekty se rychle střídají, obory se mění a vzdělávání je alfa omegou této činnosti.

Cílem bakalářské práce je návrh optimálního vzdělávacího plánu pro operátory call centra. Výzkumná otázka mé práce zní: *„Jaké jsou nejčastější bariéry, které brání úspěšnému řešení hovorů?“* *„Vnímané bariéry ve*

vzdělávání dospělých mohou být podle Crossové rozděleny do tří skupin: (a) ‚situační bariéry‘ vyplývající z aktuální situace jedince v daném čase (např. nedostatek peněz, nedostatek času, špatná doprava do místa vzdělávání); (b) ‚institucionální bariéry‘ (např. nevyhovující rozvrh, nedostatek vhodných programů); (c) ‚osobnostní bariéry‘ vztahující se k postojům a k sebevnímání jako učícího se-studenta, např. „jsem příliš starý, abych se učil,“ „jsem unavený školou,“ „nevěřím si“ (Rabušicová & Rabušic, 2008, s. 98).

Úspěšné řešení hovorů je složitý pojem a vždy záleží na pohledu hodnotitele. Operacionalizovat bych jej mohla následovně. *„Profesionální rozhovor se zákazníkem je přesně cílenou a řízenou komunikací. Má svá pravidla, standardy, rituály“* (Santlerová, 2007, s. 64). Hovory se skládají z jednotlivých fází, jak uvádí Santlerová: příprava na hovor, úvod, analýza potřeb, prezentace, vyjednávání, shrnutí a závěr hovoru, následné kroky. Každý hovor, který obsahuje tyto fáze a je zodpovězen v požadovaném časovém úseku, který si určuje dané call centrum, je považován za úspěšně vyřešený.

Výzkumné šetření provedu pomocí náslechnů hovorů, které budu analyzovat podle firemní hodnotící škály, která slouží k hodnocení operátorů i ke sledování kvality poskytovaných služeb. Následně provedu polostrukturované rozhovory s každým operátorem. Metodologií je explorativní studie, jejímž prostřednictvím popíši současný stav vzdělávání ve sledované společnosti a po uskutečnění kvalitativního výzkumného šetření s operátory, vytvořím návrh optimálního vzdělávacího plánu.

1. Vzdělávání

Potřebnost profesního vzdělávání v dnešních firmách je nezbytná. Kdo chce uspět, musí sebe a své zaměstnance vzdělávat. Podle oborů má každá profese či skupina profesí svá specifika vzdělávání. Uvádím definici základních pojmů vztahujících se ke vzdělávání pro lepší přehlednost.

„Učení (se) – proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně – aniž o tom třeba víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání“ (Hroník, 2007, s. 31).

„Rozvoj – dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů“ (Hroník, 2007, s. 31).

„Vzdělávání - jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) – mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky“ (Hroník, 2007, s. 31).

Vzdělávání probíhá ve všech profesích v přímé návaznosti na jejich potřebu. Například u lékařů se jedná o celoživotní vzdělávání v jejich oboru, jde tedy o hlubokou znalost daného oboru. Manažeři zase potřebují především vzdělávání v oblasti měkkých dovedností. Pracovníci maloobchodu potřebují důkladné vzdělávání v oblasti komunikace, kterou každý den uplatňují při své práci a přímém kontaktu se zákazníkem.

Vzdělávání dospělých má svá specifika. Někdy se můžeme setkat s neochotou ke vzdělávání s tím, že zaměstnanec nevidí potřebu se vzdělávat. *„Připravenost se učit začíná u dospělého např. pocitem nebo uvědoměním si rozdílu mezi jeho současnými vědomostmi a znalostmi a tím, co by měl vědět a umět. K rozeznání této difference je potřeba schopnost posuzovat sebe samého a i určitá dávka sebekritiky. Jinými slovy ten, kdo poznal své mezery se učí dobrovolně a zpravidla lépe, než ten, kdo je účastníkem vzdělávání s pocitem povinnosti vnucené mu zvenčí“ (Mužík, 2005, s. 12).*

Je nezbytné zaměstnance ke vzdělávání vhodně motivovat což je náročný úkol pro vedení společnosti. *„Motivace, tedy souhrn vnějších a vnitřních faktorů, které aktivují, zaměřují a řídí jednání a prožívání účastníka je pro mnohé andragogy hlavním problémem“ (Beneš, 2014, s. 104).* Zodpovědné vedení si důležitost vzdělávání uvědomuje a k otázce vzdělávání i motivace přistupuje

komplexně s přihlédnutím i na osobnostní stránky svých zaměstnanců a dokáže vytvořit klima učící se společnosti, tedy společnosti, kde se změny vnímají jako výzvy a nové příležitosti, které je potřeba podložit dalším vzděláváním. *„Nestačí totiž mít jasnou vizi a strategii podniku, ale je také potřeba dokázat ji objasnit, komunikovat a získat pro její naplnění celý podnik. Má-li být strategie úspěšná, musí být dobře pochopena a propojena s cíli všech částí podniku až po každého jednotlivce“* (Vodák & Kucharčíková, 2007, s. 16).

Z hlediska profesí se nejvíce vzdělávají lékaři a vědci, následuje management a oblast finančnictví. Nejméně se vzdělává v primárním sektoru, kam řadíme zemědělství, hutnictví, stavebnictví a samozřejmě také profese pomocné a nekvalifikované.

1.1. Vzdělávání v externím call centru

Dnes mají call centra na trhu významné zastoupení, větší firmy mají svá interní call centra, která zajišťují zákaznický servis pro zákazníky firmy. *„Interní call centrum je pevnou organizační součástí společnosti a zpravidla zajišťuje zpracování telefonních hovorů výhradně pro potřeby mateřské společnosti“* (Santlerová, 2007, s. 27). A na druhé straně stojí externí call centra. *„Externí call centra nabízí své služby jako hlavní činnost třetím osobám – formou tzv. outsourcingu. Termín outsourcing vznikl složením dvou anglických slov, „outside“ (vnější) a „resource“ (zdroj). V praxi toto spojení znamená takovou činnost, při které firma využívá k vykonávání potřebné práce zdroje, pocházející z „vnějšího prostředí“* (Santlerová, 2007, s. 28). Externí call centra většinou poskytují své služby několika klientům.

Náročnost a způsob vzdělávání se u interního a externího call centra výrazně liší. Interní call centrum má většinou jeden předmět podnikání o kterém jeho pracovníci musí vědět, co nejvíce. U externího call centra je více předmětů podnikání v přímé závislosti na počtu a zaměření klientů a o nich

musí pracovníci vědět především to, co jejich klient považuje za nejdůležitější.

Proč je u call center vzdělávání tak ožehavým tématem? Rozhodně proto, že operátoři mluví jménem zákazníka a svou práci odvádí pro jiné firmy, jejich práce tedy tvoří pomyslný obraz klienta. Koncový zákazník většinou neví a ani nemá potřebu řešit, kam se dovolal a vyřešit svůj problém. Zodpovědnost za výkon je tak ještě o něco vyšší. *„Z pohledu vytvoření zákaznického povědomí o dané společnosti je role telefonních operátorů naprosto nezastupitelná“* (Santlerová, 2007, s. 33). Z toho důvodu vyplývá i aktivní spolupráce mezi call centrem a klientem, především při tvorbě vědomostní databáze či scénářů hovorů.

Vzdělávání je potřebné u všech zaměstnanců call centra, liší se pouze v potřebách vzdělávaných osob podle firemní hierarchie.

Vzdělávání v odborné způsobilosti se týká oboru podnikání klientů, pro které call centrum pracuje. Většina externích call center má několik různých klientů, přičemž požadavky na jejich služby jsou zcela odlišné. Pracují například současně pro poskytovatele energií, léčebné lázně, dodavatele potravinářského plynu a poskytovatele internetu. Je patrné, že vědomostní databáze každého klienta bude zcela jiná stejně tak jako hovory operátorů. Jediné co zůstává vždy stejné je potřeba aktivního naslouchání a efektivní vedení hovoru.

Aktivní vzdělávání v externích call centrech je nezbytností i vzhledem ke konkurenci na trhu. Externích call center je mnoho a klienti si mohou vybírat. A jejich výběr bývá pečlivý a mimo jiné orientovaný i na reference, které vytváří právě práce operátorů.

Je patrné, že vzdělávací systém přinášející odpovídající výsledky je pro call centrum nezbytností a je třeba mu věnovat náležitou pozornost. Bez něj se na našem současném trhu nemůže žádné call centrum dlouho udržet.

1.2 Specifikace vzdělávání na aktivním telemarketingu

Do aktivního telemarketingu patří průzkumy trhu, domlouvání schůzek, zjišťování spokojenosti a další činnosti. Aktivní telemarketing většinou nemá velkou vědomostní databázi, je stavěn na myšlenku rychlého a velkého objemu zpracovaných dat, ať už se jedná o vyplnění dotazníků, domluvení schůzek nebo aktualizace databáze. Operátoři postupují podle předem daného scénáře, který je schválen klientem. Určitá míra improvizace je vítána, kdyby operátoři scénáře doslovně předčítali, ztratili by na důvěryhodnosti a autentičnosti. Vždy však musí zaznít informace, které klient vyžaduje.

Náročnost vzdělávání na aktivním telemarketingu se týká především měkkých dovedností včetně trpělivosti. Co se odborné způsobilosti týče, jedná se jen o klíčové informace o klientovi. Operátoři na aktivním telemarketingu mají kvantitativní kvóty, které udávají, kolik hovorů musí během směny zvládnout, proto je velmi důležité dokázat optimálně zpracovat neúspěch či agresivitu a přenést se přes ně dál, nepromítat je do dalších hovorů a pokračovat ve své práci. Zásadním pravidlem v call centrech je nebrat si volající osobně.

1.3 Specifikace vzdělávání na pasivním telemarketingu

Do pasivního telemarketingu spadají informační, servisní a objednávkové linky. Vědomostní databáze klientů zahrnuje veškeré informace, které si klient přeje, aby operátoři call centra předávali jeho zákazníkům. Náročnost linek se pak odráží od očekávání klientů. Pro názorný příklad mohu uvést servisní linku domácích spotřebičů nejmenované společnosti. Vědomostní databáze obsahuje informace ke všem spotřebičům, možné problémy spotřebičů a jejich řešení. Dále zahrnuje síť

servisních středisek a kontakty na servisní pracovníky. Přestože převážná většina informací je uložena v počítačích ve vědomostních databázích, je nezbytné, aby operátoři znali základní spojitosti a samozřejmostí je také výborná znalost vědomostní databáze, která pomůže operátorovi rychle nalézt potřebné informace, aby volající nemusel dlouho čekat na lince.

I na pasivním telemarketingu je třeba pracovat s měkkými dovednostmi, zvláště při řešení reklamací a jiných nepříjemných záležitostech. Oproti aktivnímu telemarketingu je zde i výrazná potřeba odborného školení.

2. Call centra

Jedná se o telefonní anebo také kontaktní centra. Společnosti, jejichž prostřednictvím ostatní firmy řeší neustále se zvyšující potřeby svých zákazníků. Call centra rozlišujeme na interní (integrovaná) a externí.

Vše začalo v USA, kde už v 70. letech probíhal aktivní telemarketing, tedy obvolávání domácností, jelikož v té době ještě terminologie telemarketingu nebyla známa. Call centra se zrodila v Jižní Americe a Indii, ale úplně první call centrum vzniklo ve Velké Británii v šedesátých letech minulého století, přičemž šlo pouze o odbavování jednoduchých příchozích hovorů. Práce s daty byla manuální a zdlouhavá, technické prostředky, které práci operátorů usnadňují dnes, ještě nebyly k dispozici. Zásadní výhodou bylo, že v call centru mohl pracovat téměř každý a s pracovní silou nebyl problém.

„V České republice začaly vznikat první agentury poskytující profesionální telemarketingové služby v letech 1993/1994. Byla to většinou doplňková aktivita k jiné marketingové činnosti. O prvních call centrech můžeme hovořit zhruba od roku 1996/1997, kdy se objevila první systémová řešení“(Santlerová 2007, s. 16).
Reálný rozvoj call center v České republice můžeme datovat do období

2000 – 2005 a v roce 2010 nastává největší rozšíření call center v České republice.

Systemová řešení zahrnují pobočkové telefonní ústředny včetně integrovaných systémů, které vyhodnocují potřebná data. Jedná se o podrobné sestavy, které monitorují práci zaměstnanců call centra v průběhu celé pracovní směny, zaznamenávají přijaté hovory, hovory odmítnuté, průměrnou dobu hovoru či dobu čekání zákazníka na lince. Tyto statistiky pramení z kvalitativních a kvantitativních parametrů každého call centra a slouží tak k vyhodnocování efektivnosti práce jednotlivců. Také uvádí telekomunikační poplatky a další potřebné podklady pro účtování služeb.

Na začátku bylo náplní call center pouze zpracování jednoduchých příchozích a odchozích hovorů. Postupem času, zvyšováním úrovně technologií, se telemarketing začíná prosazovat i v náročnějších oblastech, zejména u servisních linek. S technologickým vývojem přichází na řadu i další komunikační kanály, e-maily, on-line chaty, které kladou na operátory jiné nároky než v případě vyřizování telefonních hovorů.

Rychlý rozvoj call center a jejich orientace na zákazníka sebou přináší výrazné personální potřeby týkající se optimálního vzdělávání operátorů.

2.1 Call centra – definice a pozice call center na trhu

Zřejmě neexistuje obecná definice call centra. Zjednodušený popis by mohl znít, že se „jedná o provozní jednotku, kde více osob vyřizuje telefonické dotazy klientů, realizuje požadavky, transakce nebo aktivně oslovuje klienty s nabídkou produktů a služeb“ (Santlerová, 2007, s. 16) a činnost call center můžeme definovat tak, že „telemarketing je získávání nových a kontaktování stávajících zákazníků, zjišťování spokojenosti zákazníků nebo přijímání objednávek prostřednictvím telefonních operátorů“ (Kotler, 2001 s. 647).

Z definicí je patrné, že call centrum stojí na lidech. Nelze provozovat

call centrum bez lidí ani s tím technicky nejlepším vybavením. Operátoři jsou ti, kteří vytváří obraz call centra.

Vývoj poskytovaných informací byl postupný, urychlil se až v souvislosti s rozvojem technologií. První call centra poskytovala v rámci informačních linek pouze velmi jednoduché informace, například o předpatném časopisů nebo o základních parametrech určité firmy. To bylo způsobeno tím, že call centra se na trhu teprve začínala prosazovat a také chyběla dostatečná technologie. Po rozvoji technologií se objevuje další překážka, kterou byla nedůvěra potenciálních klientů. Představa, že by měli s jinou společností sdílet svůj organizační kapitál, do kterého můžeme zařadit databázi klientů, podklady k řešení problémů, vývojové záležitosti, byla nepředstavitelná.

Poptávka po klientské péči však stále rostla, nedůvěra byla překonána smlouvami chránícími know how firem a telemarketing začal nabírat ten správný směr. Mezi zákony, které daly telemarketingu zelenou patří zejména zákon č. 101/2000 Sb. O ochraně osobních údajů, zákon č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník a zákon č. 40/1995 Sb., O regulaci reklamy. V budoucnu, kdy některé společnosti velmi lpí na korektnosti své i svých obchodních partnerů, jej doplní také zákony o nekorupčním jednání, které není v rozporu s Úmluvou Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj v boji proti podplácení zahraničních veřejných činitelů v mezinárodních podnikatelských transakcích, včetně veškerých dodatků a prováděcích předpisů.

Call centra začínají zlepšovat svou činnost. Vytvářejí databáze nejčastějších dotazů, dnes celosvětově známé pod označením FAQ – Frequently Asked Questions, propojovat zákaznické databáze klienta se systémem call centra, aby operátoři mohli obratem řešit zákaznické dotazy bez zbytečné prodlevy. Díky technickému pokroku se zlepšují technické parametry a nároky na operátory se stále zvyšují. Současní pracovníci call

center dokáží po telefonu navést zákazníky správným směrem při nefunkčnosti spotřebičů a díky propracovaným informačním databázím, tak klientovi ušetří výdaje za práci techniků a samozřejmě tak mohou výrazně zvýšit spokojenost zákazníků, kteří se po takové zkušenosti budou ke značce spotřebiče rádi vracet.

Objevují se snahy o nahrazení operátorů automaty s nahranými hláškami, ale poskytnout mnohdy specifickou a sofistikovanou činnost dosud automat neumí. Profesionální operátor, který dokáže volajícímu pomoci, je tím nejcennějším kapitálem v každém call centru. Dnešní telemarketing je ideální součástí zákaznické podpory.

Nejdříve se služby call center začaly používat ve sféře peněžnictví, po té následovaly další obory. Dnes dominují především telefonní operátoři a poskytovalé elektřiny a plynu.

Proč jsou call centra tak důležitá? Odpovědí se nabízí mnoho, uvedu tu nejvýraznější: *“ - eliminují se pozdní odpovědi nebo dokonce ztráta zákaznického dotazu, společnost bude moci rychleji a pružněji reagovat na podněty klientů, firma bude moci zákazníky cíleně oslovovat s nabídkou nových produktů, bude zvyšovat zákaznickou loajalitu a získávat zpětnou vazbu, komunikace se zákazníky bude centralizována, nebude docházet k rozporuplným reakcím z různých míst, všichni operátoři mohou být vyškoleni k dodržování firemních standardů v telefonním nebo e-mailovém styku, získá se kontrola nad procesem komunikace se zákazníky, neboť veškerá komunikace se zaznamenává, lze provádět řadu analýz a zlepšovat poskytované služby”* (Santlerová, 2007, s. 19). Jednoduše řečeno, žádný zákazník nezůstane nevyslyšen.

Existence a potřeba call center je tedy nezpochybnitelná. Bohužel rozvoj komunikací a rozmach call center sebou nese i negativní jevy. Na trhu se začínají objevovat tzv. garážová call centra, která vznikají za účelem rychlého zbohatnutí bez reálných podkladů, znalostí, technického vybavení, za to s dostatečnou dávkou drzosti. V dnešní době je však již dostatek

prostředků tyto nekalé praktiky eliminovat a jejich existenci výrazně omezovat.

2.2 Call centra – technické vybavení

Externí call centra jsou specifická svým primárním zaměřením, kterým je poskytování služeb druhým firmám, tzv. outsourcing. Samozřejmostí je důvěra mezi klientem a call centrem, jelikož klient poskytuje některé své důvěrné informace call centru za účelem usnadnění a poskytování nejlepších služeb klientovým zákazníkům. *„Hlavním důvodem, proč k outsourcingu přistupuje ve světě stále více a více společností, je snaha snížit firemní náklady“* (Santlerová, 2007, s. 28). Call centra se zpočátku zřizovala v oblastech, kde byla vyšší nezaměstnanost a to z důvodu levnější pracovní síly, nižších provozních nákladů a také větší možnosti výběru ze zájemců o práci operátora.

Technické zázemí call center je nezbytností a základním prvkem je telefonní pobočková ústředna, která má mnoho užitečných funkcí. Mezi ty nejvýznamnější patří nahrávání hlášek na linky zákazníků, které jsou tím prvním, co volající slyší a operátorům usnadňují práci v tom, že se mohou představit pouze svým jménem. Hlášky se ozývají i v případě, kdy je linka obsazená nebo mimo pracovní dobu. Další funkcí je automatické nahrávání všech hovorů. Nahrávky se automaticky ukládají pod označením linky klienta a čísla operátora. O nahrávání hovorů musí být v dnešní době volající informováni, ideálně právě prostřednictvím uvítací hlášky. Nahrávky slouží k následné kontrole práce operátorů a k jejich dalšímu vzdělávání.

Mezi další technické zázemí patří počítačové vybavení, stolní počítače nebo notebooky, speciální telefonní přístroje včetně náhlavních souprav. Náhlavní soupravy usnadňují operátorům práci, protože mají při vyřizování hovorů volné ruce k zápisu a poskytují i určitý komfort k práci díky

eliminaci okolního šumu, zvýšení hlasitosti a především operátor nemusí mít telefonní sluchátko v ruce nebo v jiné vynucené poloze.

2.3 Kontrolní systém externího call centra

Nahrávání hovorů slouží supervisorům call centra jako podklad pro kontrolu kvality vykonávané práce, jsou-li dodržována pravidla stanovená klientem, jestli v hovoru zazní požadované informace a splňuje-li hovor požadované parametry. Zjištěné informace lze využít pro školení operátorů, v podstatě tvoří základní kameny pro osnovu vzdělávací akce operátorů. Kontrola hovorů je tou nejdůležitější činností, protože právě jejich kvalita určuje spokojenost koncových zákazníků klienta a také je tím pomyslným jazýčkem na vahách, když se klienti rozhodují o výběru call centra. *„Jednání se zákazníkem po telefonu může významně ovlivnit jeho postoj ke společnosti, loajalitu a reference. Role operátora je v tomto procesu mimořádně důležitá“* (Santlerová, 2007, s. 21). Z nutnosti kontroly také vyplývá, že člověk na pozici supervisory musí mít dostatečné kvality, aby dokázal hovory správně analyzovat a vhodně sjednávat nápravu v případě pochybení operátorů.

2.4 Specifikace činnosti v externím call centru

Základní rozlišení činnosti v call centrech je na aktivní telemarketing (vyřizování odchozích hovorů) a pasivní telemarketing (odbavování příchozích hovorů). *„Aktivní/proaktivní telemarketing (outbound) představuje nabízení služeb a produktů po telefonu, tedy zpracování odchozích telefonních hovorů. Operátoři kontaktují předem vybranou skupinu zákazníků“* (Santlerová, 2007, s. 30). K dispozici mají operátoři scénář hovoru, podle kterého vedou aktivní hovory. Scénář tvoří supervizor dle požadavků klienta. Tento scénář má operátor k dispozici pro vedení aktivních hovorů. Scénář zahrnuje otázky, na které klient potřebuje získat od zákazníků zpětnou vazbu. Je třeba

vždy dodržet požadované prvky scénáře, avšak určitá míra improvizace není na škodu. Operátor výsledky hovorů zapisuje do šablony ve formátu, který je také předem odsouhlasen s klientem. Odpovědi mohou být také zaznamenávány do on-line databáze klienta, který v tomto případě výsledky vidí obratem. Aktivní telemarketing je snazší v potřebě menšího množství informací ke správnému vyřízení hovoru, náročnější však v procesu, kterým operátor získává zákaznickou ochotu vůbec na otázky odpovídat.

„Pasivní/reaktivní telemarketing (inbound) je zpracování příchozích telefonních hovorů. Na určeném telefonním čísle, které je zpravidla zveřejňováno v médiích, operátoři přijímají příchozí hovory a příslušným způsobem je zpracovávají“ (Santlerová, 2007, s. 29). Pasivní telemarketing je založen na interním zákaznickém systému, kdy všechny potřebné informace k vyřizování hovorů nachází operátor v počítači ihned po zvednutí hovoru. Interní systém je vytvořen tak, aby byl pro operátory co nejpřehlednější a aby nedocházelo ke ztrátám důležitých informací a zároveň se hovor zbytečně neprodlužoval. Operátoři na pasivním telemarketingu mají výhodnější pozici, protože volající kontaktují operátory sami s tím, že něco potřebují. Nevýhodou však může být velké množství poskytovaných informací.

Mezi další služby externích call center dále patří vyřizování e-mailů klienta a on-line chat.

2.5 Komunikace jako dovednost v externím call centru

V dnešní době se úspěšná komunikace stává uměním. Úspěšnou komunikací rozumíme uspokojení obou zúčastněných a dosažení shody či kompromisu. V call centrech je třeba se tímto uměním zabývat a respektovat zákony komunikace, mezi které patří zákony logiky, zákony psychologické a zákony psychofyzilogické. Tyto tři zákony jsou úzce propojeny a je třeba s nimi kalkulovat. *“Člověk neznalý psychologických zákonů je prakticky slepý a*

hluchý, každou chvíli bolestně naráží, vráží do sebe a do druhých a působí jim bolest"(Klevarová, 2005, s. 52). Rozhodně stojí za zamyšlení, že běžná výběrová řízení na pozice operátorů nejsou přehnaně náročná avšak následující psychologická zátěž nám ukazuje, že ne každý člověk, který slyší a mluví se může stát dobrým operátorem.

Komunikace vyžadována po operátorech v call centru se řídí vlastními pravidly, s běžnou mezilidskou komunikací najdeme průsečík v aktivním naslouchání, v umění položit správné otázky a rozumně dialog ukončit. Pravidla komunikace v call centrech jsou specifická. Základem je snaha o nepoužívání negativ, vynechávání podmiňovacího způsobu, slovy supervisorů *"nebychujeme"* a nepoužívá se příkazovací způsob.

„Komunikace je jedním ze základních pilířů telemarketingu a často představuje mezi jednotlivými call centry významnou konkurenční výhodu“ (Santlerová, 2007, s. 43). A zároveň *„Správná a efektivní komunikace v celé její komplexnosti je pro většinu lidí obtížná - komunikace je dovednost, té se musíme učit...“* (Klevarová, 2007, s. 50). Telefonická komunikace je ještě o něco těžší než přímá komunikace, jelikož jsme ochuzeni o vizuální vjemy, mimiku, která mnohdy napoví více o aktuálním rozpoložení člověka. Operátora nemá možnost tuto informaci využít. Při telefonování je třeba se spolehnout pouze na své aktivní naslouchání.

Komunikace v call centrech má svá specifika, mezi která patří několik prvků. Hlasitost řeči. Ta může být částečně ovlivňována technickým zařízením, je ale důležité, aby i sám telefonista s hlasitostí pracoval tak, aby hovor optimálně plynul. Rychlost řeči je zásadní. Platí pravidlo, že operátor se přizpůsobuje tempu volajícího, na druhou stranu by měl hovor řídit a dokázat si volaného přirozeně usměrnit, aby hovor mohl být rozumně zodpovězen v čase, který je na dané lince nastaven jako mezní. V případě reklamačních hovorů a silně rozčilených zákazníků se jedná o velmi těžký úkol. Intonace hlasu zdůrazňuje obsah hovoru a to podstatné, nastavuje

atmosféru hovoru. Artikulace je zásadní v jakékoli komunikaci, v rozhovorech s určitými zákazníky je třeba ji ještě zdůraznit, aby došlo ke snazšímu pochopení. *„Vedení hovoru zahrnuje: navázání vztahu mluvčího s oslovením, povzbuzení partnera, aby hovořil, reflektování jeho slov, pomoc při hledání řešení, ukončení rozhovoru a shrnutí jeho obsahu, event zhodnocení“* (Barták, 2010, s.105). V hovoru je dobré uplatňovat reflexi na vyslovené, dívat se na problém očima volajícího, opakováním si ověřit, zda-li jsme všemu správně porozuměli a nakonec obsah hovoru shrnout a odsouhlasit si jej s volajícím.

Jaké jsou další důležité prvky v telefonické telekomunikaci? Srozumitelnost. Používá-li operátor příliš odborných nebo cizích výrazů, kterým zákazník nerozumí, cesta ke snadnému zodpovězení hovoru se komplikuje. Jedná se o situace, kdy operátor a volající nemohou najít stejnou řeč a každý se drží svého tématu. Také může volat zákazník, který reklamuje výrobek a je velmi rozčarován z jeho kvality a operátor jej musí uklidnit a ideálně přesvědčit, že tato reklama je naprostou výjimkou. Pro všechny operátory je velkým handicapem nedostatečná slovní zásoba, kdy operátor hovor často prokládá tzv. parazitními výrazy – jako, prostě, aha, a podobně.

Je zřejmé, že optimální telefonická komunikace je téměř věda. Ale také je to dovednost, kterou vhodnou přípravou dokážeme zlepšovat.

Samozřejmou součástí komunikace je aktivní naslouchání, které můžeme rozdělit na tři dovednosti. První je pozornost a soustředěnost na vyřčená slova, druhou je umění klást vhodné otázky a třetí je parafrázování pro zjištění, zda-li jsem vše pochopil správně. *„Aktivní naslouchání slouží několika účelům. Za prvé vám jako posluchači pomáhá ověřovat, zda jste pochopili, co mluvčí řekl a také, a to je ještě důležitější, co tím mínil. Zpětná vazba reflektující vaše chápání významu sdělení dává mluvčímu příležitost v případě potřeby nabídnout objasnění. Tak se zvyšuje pravděpodobnost, že každé sdělení bude přesnější a výstižnější“* (DeVito, 2001, s. 90)

3. Personální složení call centra

Osobnosti pracovníků call centra jsou zásadním prvkem ovlivňující úspěšnost firmy. Psychická zátěž zaměstnanců call center je mimořádná a pouze firma, která psychologické stránce práce věnuje dostatečnou pozornost, může být úspěšná v oblasti rozvoje lidských zdrojů.

Náročnost práce je způsobena tím, že je celá postavena na komunikaci s druhými lidmi, kteří většinou nevolají, aby operátory potěšili, ale aby si postěžovali, vyřešili reklamaci nebo pro naději, že operátor vyřeší jejich problém. Co lze s tímto dělat, jak si udržet dobré telefonisty, jak je uchránit před syndromem vyhoření? Syndrom vyhoření se definuje jako: *„Ztráta profesionálního zájmu nebo osobního zaujetí. Výsledek procesu, v němž lidé velice zaujatí určitým úkolem nebo ideou ztrácejí své nadšení. Jedná se o psychický stav emočního vyčerpání. Nejčastěji se projevuje u lidí v pomáhajících profesích a jedinců, kteří jsou v častém kontaktu s lidmi. Syndrom vyhoření je tvořen řadou symptomů především v oblasti psychické, ale i sociální, fyzické a zdravotní. Všechny hlavní složky syndromu vyhoření vycházejí z chronického stresu. Samotné vyhoření je výsledkem dlouhodobého a pozvolného procesu, který má několik fází. Mezi hlavní příznaky patří únava, nespokojenost, pokles výkonu, úzkost, poruchy spánku, tělesné potíže, poruchy paměti, neschopnost soustředit se a deprese“* (Průcha & Veteška, 2014, s. 266). Dobrým pomocníkem v boji proti syndromu vyhoření při práci v call centru je rozmanitost práce. Práci na pasivních linkách, kdy operátor se zákazníky řeší objednávky či reklamace, prokládat aktivním telemarketingem, ve kterém provádějí průzkumy trhu nebo určitého segmentu. Další možností je práce na on-line chatu nebo zcela jiná činnost, kterou call centrum ještě provádí.

Důležitým prvkem pro spokojenost operátorů je samotný kolektiv pracovníků a v neposlední řadě jejich nadřízení, s nimiž by spolupráce měla být, v rámci možností, motivační a uspokojující.

3.1 Lidé v call centrech

„Služby call center stojí v současné době především na kvalitě lidí. Technologie a kapacita call center přestávají být konkurenční výhodou, rozhoduje kvalita lidských zdrojů“ (Santlerová, 2007, s. 36). Operátoři jsou lidé vyřizující telefonní hovory, odbavující zákaznické e-maily, online chaty a věnující se činnostem okolo zákaznických databází.

Kromě operátorů jsou v call centrech ještě další zaměstnanci. Teamleadři (nebo také vedoucí operátorů) jsou přímí nadřízení operátorů, jejich úkolem je dbát na provoz zákaznických linek a na dodržování pracovních povinností operátorů. Také jsou zodpovědní za předávání nových a aktualizovaných informací od klientů operátorům.

Osobnostním předpokladem u vedoucího operátorů je komunikace na vysoké úrovni, alespoň základy manažerských schopností, loajalita k zaměstnavateli a přirozená autorita. Výhodou je i flexibilita.

Vedoucí operátorů absolvují především účelové vzdělávání a částečně i vzdělávání v oblasti informačních technologií, aby se dokázali vypořádat s drobnými technickými potížemi, které mohou nastat v běžném provozu.

Za svou práci se vedoucí operátorů zodpovídají supervisorovi, který má na starost celé call centrum, co se týká kvality poskytovaných služeb. Kvalitu služeb sleduje prostřednictvím nahrávek hovorů a statistických záznamů z pobočkové ústředny.

U supervizora jsou nároky na kompetence ještě o něco vyšší, než u vedoucích operátorů, zde už je potřeba *„manažerského vzdělávání od MBA až po dílčí aktivity jako je například nácvik skupinového, týmového řešení problémů a rozvoj dalších manažerských způsobilostí. Manažerské vzdělávání nabývají všech možných podob“* (Hroník, 2007, s. 129). Také je potřebná praxe ve vedení lidí, praxe v péči o zákazníky, komunikační a organizační schopnosti. Supervisor často vede školení operátorů ve firmě, proto je ideálním předpokladem pro

tuto funkci i praxe ve vzdělávání.

Nejvýše postaveným je manažer call centra, který většinou do samotné práce nezasahuje, pouze ji řídí a realizuje nové pracovní příležitosti.

V mé práci se zaměřuji na operátory, protože ti tvoří nejdůležitější část call centra. Vzdělávání operátorů můžeme zařadit do skupiny účelového vzdělávání. *„Účelové vzdělání – stress management, efektivní telefonování a podobně má povětšinou charakter rozvoje měkkých dovedností, ale není omezeno jen na ně“* (Hroník, 2007, s. 129).

3.2 Operátor externího call centra

Výběrová řízení na pozice operátorů bývají velmi prostá u call center menších a středních velikostí až poměrně náročná pro velká call centra a call centra se zahraniční účastí. Faktem ale je, že dnes call centra trpí zoufalým nedostatkem zaměstnanců a mnohdy musí ze svých nároků slevovat.

Podle současných statistik je dnešním standardním zaměstnancem call centra mladý člověk ve věku okolo 20 let. Mladá generace se upřednostňuje především z důvodů technologických znalostí, ale co se týče dalších dovedností, zde jsou rezervy už jen z nedostatku životních zkušeností. Komplikací u mladé generace může být také nestálý postoj k profesi, kdy práci v call centru berou jen jako přechodnou stanici ve své kariéře.

Stálejšími zaměstnanci jsou lidé okolo padesáti let, kteří preferují jistotu stálého zaměstnání, netouží po kariérním růstu, ale na druhou stranu jsou stále duševně aktivní a jsou schopni a ochotni učit se novým věcem. *„Na schopnost učit se působí tyto faktory:*

- *vůle k učení (intenzita a ochota k učení),*
- *uvědomělost (síla podnětů k učení)*
- *kapacita intelektu (přijetí a zpracování informací),*
- *lehkost nebo obtížnost učení (rychlost s jakou se učební látka osvojí),*

- *troanlivost učení (schopnost vybavit si učivo v určité chvíli a v určitých souvislostech)*“ (Mužík, 2005, s. 11).

Vzdělávání u dospělých lidí má svá specifika. *„Ve vzdělávání dospělých sázíme především na kladnou motivaci učení dospělého“* (Mužík, 2005, s. 10). V externím call centru se navíc jedná o poměrně rozsáhlé odborné znalosti týkající se klienta a jeho požadavků. I přestože převážná většina potřebných informací je operátorům k dispozici v počítači ve znalostní databázi, je nutné dobře znát základní informace a spojitosti. Silná motivace nezbytná. *„Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby“* (Armstrong, 2002, s. 160). Loajálnost zaměstnance k firmě je také velmi důležitá, protože pokud je zaměstnanec, v našem případě operátor, ztotožněn s cíly call centra, pracuje tak, aby pro něj byl přínosem, z čehož plyne i chápání nutnosti vzdělávat se pro vlastní lepší výkon. Na druhé straně call centrum musí fungovat tak, aby si loajálnost svých operátorů zasloužilo, což činí příjemným pracovním prostředím, vhodně sestaveným prémiovým programem a programem benefitů a lidským přístupem ke svým zaměstnancům. A u přístupu k zaměstnancům nesmí zapomínat, že každý člověk je individualita. *„Ale je důležité vědět, že každá osoba je jedinečná – má své potřeby, touhy, postoj, přání mít odpovědnost, znalosti, dovednosti a určitý potenciál“* (Koontz & Weihrich, 1993, s. 439).

Vedoucí operátorů musí zaměstnancům dostatečně podstatu vzdělávání vysvětlit, poukázat na přínos vzdělávání k vlastní práci a tím zcela nebo alespoň převážně eliminovat odmítavé přístupy vzdělávaných pracovníků.

Fluktuace také může být komplikací. Zkušení a vyškolení operátoři odejdou a na jejich místa nastoupí zcela noví, problematiky telemarketingové komunikace neznalí lidé. A celý proces vzdělávání musí začít znovu. Práci

pro klienty nelze přerušit ani na dobu nezbytně nutnou, než se nový zaměstnanec zaškolí. Je třeba stále pracovat a stále vzdělávat. Už jen z toho důvodu je pro call centra velmi vhodné vytvoření atraktivního motivačního plánu, aby fluktuaci eliminovali a zkušení zaměstnanci jim zůstávali.

3.3 Člověk jako operátor externího call centra

Pro výkon profese operátora je určující i jeho zdravotní stav. Přestože v České republice existuje několik externích call center, které jsou zaměstnavatelem na chráněném trhu práce, jsou zdravotní omezení, se kterými povolání operátora vykonávat nelze. Mezi nejzávažnější patří problémy se sluchem, tinnitus, duševní poruchy a poruchy chování. Na druhou stranu ale technologický vývoj umožňuje tuto práci vykonávat lidem s určitým zrakovým omezením za použití technologie využitě právě pro jejich handicap, která je i částečně hrazena zdravotními pojišťovnami.

Národní soustava povolání uvádí poměrně obsáhlou charakteristiku povolání operátor, protože v ní kalkuluje se všemi alternativami. Fakticky si každé call centrum vybírá jen to stěžejní vzhledem ke svému předmětu podnikání, potažmo předmětu podnikání svých klientů. Shoda s národní soustavou povolání je v tzv. měkkých kompetencích, jen se může lišit v požadované hloubce jednotlivých kompetencí. Do této kategorie kompetencí, či dovedností, spadá asertivita, flexibilita, schopnost řešit problémové situace, účinná komunikace, orientace v materiálech a potřeba či ochota uspokojovat zákaznickovy požadavky.

Osobní charakteristika operátora call centra:

„Komunikační dovednosti

- *vyjadřovací schopnosti, kultivované jazykové vyjadřování*
- *aktivní naslouchání*
- *technika kladení otázek*

- *výslovnost, rychlost mluvy, modulace hlasu*

Odborné znalosti

- *znalost společnosti, orientace v ní*
- *znalost výrobků a služeb*
- *znalost potřeb a problémů zákazníků*
- *přehled o konkurenci, znalost trhu*
- *znalost procesů, servisních činností*
- *znalost práce na PC*
- *informovanost o novinkách ve společnosti*
- *znalost firemních webových stránek*

Osobní profil

- *organizační schopnosti a samostatnost*
- *operativnost a rozhodnost*
- *emoční inteligence*
- *flexibilita*
- *diskrétnost*
- *loajalita vůči společnosti*
- *sebeovládání*
- *důvěryhodnost*
- *osobní autorita*

Sociální kompetence

- *empatie, orientace na zákazníka, iniciativa a tvořivost*
- *předpoklady pro týmovou práci*
- *schopnost přijímat změny a snášet stres a vysoké zatížení“ (Santlerová, 2007, s. 35).*

Tak by se dala shrnout osobnost ideálního operátora. V call centru se bude dále rozvíjet.

3.4 Osobnostní charakteristiky telefonistů

Jak jsem již uvedla, telefonická komunikace není zcela jednoduchá. Z toho vyplývá, že člověk, který se chce stát profesionálním operátorem musí oplývat i určitými osobnostními dispozicemi. Rozhodně to není práce pro každého.

Osobnost telefonisty je pro call centrum zásadní. I když je v podnikové hierarchii na nejnižší pozici, tak jeho výkon, schopnosti a dovednosti jsou tím nejdůležitějším.

Definicí osobností je mnoho. „...osobnost představuje souhrn, souvislost či propojení charakteru, temperamentu, schopností a také konstitučních vlastností člověka“ (Cakirpaloglu, 2020, s. 16) nebo také „osobnost lze definovat jako příznačné a charakteristické vzorce myšlení, emocí a chování, které tvoří individuální osobní styl interakce s fyzickým a sociálním prostředím“

(Nolen-Hoeksema & Fredrickson & Loftus & Wagenaar, 2012, s. 536). Rysy osobnosti vhodné pro pozici telefonisty není zcela snadné definovat. „*Extravert: je víc zaměřen navenek, na realitu, na objekty, je společensky založený, otevřený, přístupný, činorodý, závislý na mínění ostatních, myslí, cítí a jedná ve vztahu k objektu, je adaptabilní a prakticky založený*“ (Nakonečný, 1998, s. 139). Extravert se nabízí jako optimální operátor aktivního telemarketingu, kde bude mít dostatek prostoru pro vlastní kreativitu. Jako slabší stránku bych uvedla, že zaměření se na vnější efekt může jít někdy na úkor kvality už jen z potřeby vlastního sebeprosazení a opomíjení požadavků volaného. Práce na pasivním telemarketingu pro něj může být příliš nudná, nemusí zde podávat optimální výkon anebo může svou zbrklostí způsobit určité škody. „*Introvert: je více zaměřen na sebe sama, na svůj vnitřní svět, žije více vnitřně, má bohatou fantazii a představivost, má negativní vztah k objektu a vnější svět ho spíše obtěžuje, je uzavřený, nepřístupný, spíše pasivní, zdrženlivý, nespolečenský, nedůvěřivý, ze situace se často stahuje do sebe, v jednání je váhavý, má plno zábran*“

(Nakonečný, 1998. s. 139). Z této definice je patrné, že relativní klid na pasivním telemarketingu bude vyhovující náplní práce introverta, zatímco rychlost a zaměření se na výsledky u aktivního telemarketingu by jej ničilo. Pokud chceme najít ideální osobnost operátora je zapotřebí kombinace extroverze s introverzí.

Vzhledem k tomu, že call centra v převážné většině fungují v otevřených kancelářích s mnoha lidmi na poměrně malé rozloze, jsou důležité a možná i nezbytné *„interpersonální schopnosti – nekonfliktnost, osobnostní zvláštnosti a preference týmové či individuální práce“* (Santlerová, 2007, s. 147). Je třeba člověka poznat i v jeho vztahu k autoritám, které výrazně ovlivňují pracovní náplň operátora. Operátor, který odmítá či neuznává autority, může mít problém s respektováním vedoucích, což může vést k chybnému výkonu jeho práce.

A jaké vlastnosti by dobrý operátor call centra měl mít? Musí se jednat o člověka se zdravým sebevědomím, optimistického nastavení a pozitivního myšlení, který musí být flexibilní a také vytrvalý a cílevědomý. Bez těchto vlastností je velmi těžké a snad i nemožné se profesně rozvíjet.

Základním prvkem, který by měl člověk na pozici operátora splňovat jsou hlasové charakteristiky, mezi které patří: *„hlasitost, tempo, výslovnost a artikulace, intonace, případný akcent“* (Santlerová, 2007, s. 147). Na stejné úrovni stojí *„slovní komunikace – slovní zásoba, zdvořilostní formulace, spisovná řeč a gramatika“* (Santlerová, 2007, s. 147). Slovní zásoba se při aktivní činnosti může rozvíjet, ale otázkou zůstává do jaké míry. Samozřejmostí je základní znalost práce na počítači, avšak u té je poměrně snadné její rozvíjení.

Dalším důležitým osobnostním rysem optimálního operátora je emoční inteligence. Bez nadsázky mohu říci, že rozvinutá emoční inteligence zaměstnanců je svatým grálem call centra. To je ta zásadní konkurenční výhoda, to je ten prvek, který ze standardního call centra dělá call centrum špičkové. *„Schopnost jedince vnímat a respektovat citové stavy jiných lidí a rovněž*

rozpoznávat a ovládat své vlastní city a jejich projevy při různých sociálních situacích (Průcha & Veteška, 2014, s. 101). Definice emoční inteligence: „Především sebeuvědomění, sebeovládání, sebemotivace, s průmětem v sebedisciplíně, vytrvalosti, trvalém pracovním zaujetí, empatii – to vše s vyústěním v souboru schopností (kompetencí) vést lidi a zvládat mezilidské vztahy“ (Barták, 2006, s. 68) v podstatě popisuje ideální podobu operátora call centra. S emoční inteligencí se dá velmi dobře pracovat, zvláště pokud si dotyčný uvědomuje potřebu prohlubování této dovednosti. Přínos z ní získaný z něj neudělá pouze výborného a vyhledávaného zaměstnance call center, ale také mu usnadní mnohé situace v životě. Samozřejmě v případě, že využívá emoční inteligenci v souladu s morálkou a ne pro své vlastní obohacení či zisky.

4. Společnost AZTM Services s. r. o.

Společnost, kterou jsem si ke svému výzkumnému šetření vybrala, je na trhu od roku 2002. V době svého vzniku byla chráněnou dílnou, dnes podle nové terminologie, zaměstnavatelem na chráněném trhu práce. Společnost vznikla jako dceřiná společnost velkoobchodu s rychloobrátkovým zbožím s myšlenkou zcela nového podnikatelského záměru ve městě Jeseníku a navíc jako příležitost k pracovnímu uplatnění pro lidi se zdravotním omezením. Okres Jeseník dlouhodobě patří mezi oblasti s vysokou nezaměstnaností. Společnost při svém vzniku úzce spolupracovala s místním úřadem práce na výběrových řízeních a následně i na základních školeních nových zaměstnanců.

Zaměstnanci společnosti jsou ze zcela odlišných profesí, převládají zde profese jako švadlena, krejčová, prodavač, prodavačka, administrativní pracovníci. Zkušenost s telemarketingem byla pro všechny nastupující zaměstnance zcela nová, což vzhledem k datu vzniku firmy není až tak

překvapivé. Ani počítačová gramotnost nových zaměstnanců nebyla na příliš rozvinuté úrovni. Základní uživatelskou zdatnost firma řešila prostřednictvím úřadu práce a jeho vzdělávacích kurzů.

Jako externí call centrum společnost pomalu získávala zákazníky z různých oborů a telemarketing se všichni učili za pochodu vlastními silami, později i prostřednictvím externích školitelů. Postupem času se portfolio poskytovaných služeb rozšířilo i do oblasti cestovních agentur v zaměření na lázeňství. Telemarketing však zůstává neklíčovější činností pro zaměstnance společnosti – operátory. Je také činností, která potřebuje nejvíce práce v oblasti vzdělávání.

4.1 Specifikace společnosti AZTM Services s. r. o.

Společnost je zaměřena především na pasivní telemarketing, má zákazníky ze stavebního prostředí, poskytovatele internetu, objednávkové linky, linky pro léčebné lázně. Z aktivního telemarketingu se zaměřuje především na stálé klienty a jejich potřeby ohledně kontroly kvality práce jejich obchodních zástupců, popřípadě kvality výrobků a možnosti účetních služeb. Do portfolia společnosti nepatří prodejní telemarketing.

Každý klient pasivního telemarketingu má unikátní nastavení svého projektu, ke kterému patří telefonní linka včetně unikátního telefonního čísla, které může být formou barevných linek – zelené, modré, bílé nebo standardní telefonní číslo, svou vědomostní databázi a svá pravidla pro vedení hovoru. Pravidla pro vedení hovoru vždy call centrum konzultuje s klientem.

Společnost je zaměstnavatelem na chráněném trhu práce a zaměstnává více než 60% osob se zdravotním postižením. Zaměstnancům poskytuje možnosti optimálního pracovního prostředí, aby byly eliminovány vynucené pozice, tedy možnost vyměnit pracovní židli za klekačku či terapeutický míč.

Samozřejmostí jsou také pravidelné přestávky na protažení těla a odpočinek očí od monitoru. Firma se snaží vytvářet příjemné pracovní prostředí, které je vyhovující pro výkon náročné profese operátora.

4.2 Současný vzdělávací program AZTM Services

V současnosti probíhá školení ve firmě nárazově při změnách u klientských linek, kdy dochází k rozšiřování vědomostní databáze klientů a je třeba operátory podrobně seznámit s klientskými novinkami. To se týká především odborných znalostí operátorů. Dále probíhají kontrolní náslechy hovorů a výstupy z nich řeší vedoucí operátorů krátkými pohovory s jednotlivými operátory ohledně kvality hovorů. Kontrolní náslechy hovoru nemají pravidelné nastavení, probíhají náhodně a v poměrně dlouhých intervalech. O jejich realizaci není veden žádný pravidelný záznam, supervizor získává pouze ústní hodnocení vedoucích operátorů.

Jednou ročně probíhá vzdělávání prostřednictvím externí společnosti, která plán vzdělávání vytváří na základě požadavků manažera call centra. Ten tyto požadavky získává od supervisora. V případě získání nového klienta je většinou odborné školení zajištěné přímo zaměstnanci klienta.

Současný plán vzdělávání není optimální. Nové odborné informace operátoři dostanou včas a dokáží je zpracovat a implementovat do hovorů, avšak je zcela opomíjena samotná kvalita hovorů. Ta následně stagnuje, někdy i klesá. Také je zde názorně vidět důležitost působení pracovní skupiny, tak jak jej analyzoval již Mayo svými hawthornskými experimenty, kdy závěrem bylo, že povaha pracovní skupiny určuje její výsledky. Skupina je silně ovlivněna jednotlivci, každý v ní má svou roli. Jako tým spolupracují, jsou schopni si pomoci, aby všichni dosahovali dobrých výsledků, na druhou stranu bohužel výrazněji přenášejí komunikační prvky, které nejsou vůbec pro řešení hovorů vhodné. Mezi ty se řadí nevhodná slova, slovní spojení,

kteřé není pro volajícího absolutně podstatné a pouze hovor prodlužuje, což není žádoucí. Poměrně často nastává situace, kdy v případě nevědomosti si operátoři vytváří vlastní hypotézy, které většinou neodpovídají skutečnosti a odhaleny jsou až při kontrolním náslechu, což vzhledem k dlouhým intervalům, může být příliš pozdě a toto pochybení se může dostat ke klientovi prostřednictvím jeho zákazníků, kteří hovořili s operátory call centra. Tato situace je poměrně alarmující a má zvyšující tendenci především tehdy, když dlouho zůstávají operátoři bez kontroly. Je třeba kontrolu náslechů výrazně posílit a zvýšit i její frekvenci. Mohu říci, že v současné chvíli společnost nemá ucelenou strategii vzdělávání.

Společnost má jasné směřování na klienty pasivního telemarketingu, kterým může poskytovat kvalitní služby. Její konkurenční výhodou je právě kvalita poskytovaných služeb, která záleží především na operátorech a také fakt, že je zaměstnavatelem na chráněném trhu práce, takže může klientům nabízet náhradní plnění (nákup služeb může klient využít jako náhradní plnění v případě, že má více než dvacet pět zaměstnanců a přitom nezaměstnává žádné zaměstnance se změněnou pracovní schopností).

5. Metodologie

Pro svou práci využívám metodologie explorační studie, „*explorační (explorativní) se zabývá zkoumáním podstaty jistého jevu nebo problému, jeho základními vlastnostmi a vztahy mezi nimi. Odkrývá širší souvislosti a hlubší příčiny. Umožňuje formulovat obecnější výzkumné závěry a hypotetická tvrzení, jejichž ověřováním se dále rozvíjí*“, (Linderová & Scholz & Munduch, 2016, s. 7) s použitím kvalitativního výzkumného šetření, které je realizováno náslechy hovorů ze záznamového zařízení pobočkové ústředny, které jsou standardní kontrolní činností v call centrech a výstupy z nich slouží ke zpětné vazbě operátorům a také jako podklady pro další vzdělávání. Dále provedu polostrukturované rozhovory s operátory. V praktické části práce

představím cíl své bakalářské práce, způsoby výzkumu, výzkumnou otázku a výzkumnou skupinu.

Etická stránka mé práce je zajištěna tak, že jsem všechny účastníky mého výzkumného šetření seznámila se svou prací a ujistila je, že získané výsledky budou použity pouze pro účely mého studia a mé bakalářské práce a nikoli pro účely společnosti. Bakalářská práce nebude k dispozici vedení společnosti.

5.1 Cíl výzkumu, výzkumná otázka, výzkumná skupina

Cílem bakalářské práce je návrh optimálního vzdělávacího plánu pro operátory call centra. Abych mohla dosáhnout cíle, potřebuji zjistit současný stav práce operátorů. Výzkumná otázka zní „Jaké jsou nejčastější bariéry, které brání úspěšnému řešení hovorů?“ Bariéry budu hodnotit podle metodologie Rabušicové a Rabušice. Abych dokázala získat vypovídající odpověď, provedu náslechy hovorů operátorů, které vyhodnotím podle nejdůležitějších parametrů u činnosti operátora v call centru. Získané výsledky zpracuji do přehledné tabulky. Následně provedu polostrukturované rozhovory, které jsem si vybrala jako metodu kvalitativního výzkumu, protože předpokládám, že jejím prostřednictvím získám doplňující podněty v návaznosti na náslechy hovorů.

Na základě těchto zjištění se pokusím sestavit návrh vzdělávacího plánu. Úspěšnost vzdělávacího plánu je následně možné kontrolovat prostřednictvím technologií ústředny, která zpracovává i statistiky délky hovorů, délky zápisů hovorů. Tyto údaje jsou prokazatelným indikátorem zlepšení nebo zhoršení práce operátora. Vše se dá kontrolovat v určitém, zvoleném časovém období.

Dalším kontrolním mechanismem bude opětovný náslech hovorů, ve kterém se odstranění bariér promítne v rychlejším tempu hovoru,

jednoznačných otázkách a odpovědích a v celkově příjemném projevu.

Čeho dosáhnu odstraněním bariér? Optimalizace výkonu operátorů, což v mém případě znamená úspěšné řešení telefonických hovorů, tedy hovorů, které budou splňovat formální požadavky skladby hovoru a zároveň budou zodpovězeny v určeném časovém úseku.

Výzkumnou skupinu tvoří operátoři společnosti AZTM Services s.r.o. Pracovní skupinu tvoří šest žen a dva muži, věkový průměr je 51 let. Věk ve výkonnosti a potažmo i vzdělávání hraje určitou roli. Věk spadá přímo do jedné z bariér, se kterými se operátoři potýkají. Je třeba jej při vzdělávání zohlednit. Většina zaměstnanců má určité zdravotní omezení týkající se fyzické stránky osobnosti.

Výzkumná otázka mé práce zní „Jaké jsou nejčastější bariéry, které brání úspěšnému řešení hovorů?“

5.2 Náslechy hovorů jednotlivých operátorů

Provedla jsem náslech u všech operátorů a výsledky jsem zpracovala do hodnotící škály. Hodnotící škála zahrnuje zásadní prvky, které vedou k hodnocení práce operátorů a vychází ze směrnic společnosti AZTM Services. Operátory označuji písmeny abecedy s rozdělením na muže a ženy. Škála hodnocení sleduje tyto dovednosti – odborná znalost, plynulost hovoru, slovní zásoba, schopnost hovor vést a ukončit, rychlost pochopení dotazu, celkový projev. Škála hodnotí od 1 do 5 bodů, přičemž hodnocení je jako ve škole, 1 je nejlepší, 5 je nejhorší. Operátor, který je pro společnost téměř dokonalý se pohybuje v rozmezí hodnocení 1 až 2.

Operátor	Odborná znalost	Plynulost hovoru	Slovní zásoba	Schopnost hovor vést a ukončit	Rychlost pochopení dotazu	Celkový projev	Průměrná známka
A – žena	1	2	2	2	2	3	2
B – žena	1	2	1	2	1	2	1,5
C – žena	2	4	3	4	3	2	3
D – muž	2	2	3	3	3	2	2,5
E – muž	1	3	3	3	3	2	2,5
F – žena	1	3	2	4	3	2	2,5
G – žena	2	4	3	3	3	3	3
H – žena	1	2	1	2	1	2	1,5

Tabulka č. 1 - tabulka hodnocení náslechnů hovorů jednotlivých operátorů. Vlastní zdroj.

Průměrná známka byla použita, protože všechny hodnotící dovednosti jsou na stejné úrovni důležitosti. Zjištěné výsledky ukazují, že nejslabšími dovednostmi je vedení hovoru a rychlost pochopení dotazu, což jsou dovednosti pro operátora call centra zásadní a měly by být ve vzdělávacím programu na prvním místě. Jedná se o základy komunikačních dovedností. Výhodou je, že s těmito slabinami lze velmi dobře pracovat.

Slovní zásoba je pouze v kompetenci jednotlivců, pohonem k jejímu rozšíření může být motivace.

Odborná znalost dopadla velmi dobře, je patrné, že zde je důraz na vzdělávání dostatečný.

Celkový projev zahrnuje tón hlasu, empatii, přístup k zákazníkovi. I tato oblast musí být zahrnuta do vzdělávání, i přesto nebo právě proto, že je vždy ovlivněna momentálním rozpoložením jedinců, které se v hovorech projeví zvýšením hlasu či jemnou ironií, což je zcela nevhodné. Je třeba i této oblasti věnovat zvýšenou pozornost. Zde se u některých operátorů odráží reakce na současnou dobu, kdy situace je dlouhodobě svízelná a nepříjemná.

Plynulostí hovorů je myšlen tok hovoru bez skákání do řeči, kdy se pravidelně střídají zákazník a operátor. I zde je prostor ke zlepšování. Přerušování hovor navíc zbytečně prodlužuje.

Pouze tři operátoři jsou na odpovídající úrovni, zbývající mají výraznější slabiny. Mnohé z nich jsou způsobeny nedostatečnou kontrolou. U kontroly je potřeba zvýšit frekvenci a rozsah, lépe pracovat s výsledky kontroly a co nejdříve je implementovat do vzdělávacího programu.

5.3 Polostrukturované rozhovory s operátory

„Polostrukturovaný rozhovor je oblíbený pro svou flexibilitu, dostupnost, pochopitelnost. Velmi podstatná je jeho schopnost vyjevit, odhalit významné a často skryté a závažné aspekty lidského a organizačního chování. Často je to nejefektivnější a výhodný prostředek k získání informací“ (Mišovič, 2019, s. 80).

Polostrukturované rozhovory s operátory mají za cíl zjistit názory a pocity operátorů k jejich činnosti, kde cítí své rezervy, na kterých je potřeba více pracovat. Otázky jsem sestavovala tak, abych společně s operátory objevila jejich slabiny a zda-li se tyto budou shodovat s mým zjištěním z náslechu hovorů.

V rozhovorech samozřejmě pracuji s možností, že operátor bude odpovídat podle toho, co předpokládá, že chci slyšet. Tuto možnost budu eliminovat prostřednictvím doplňujících otázek.

Rozhovory jsem uskutečnila s každým operátorem zvlášť v zasedací místnosti, aby nedocházelo ke zbytečnému rozptylování. Na každý rozhovor jsem si vyhradila dostatek času, abychom se vzájemně nestresovali limity. Základní otázky jsem měla zapsané na záznamovém archu, do kterého jsem následně zapisovala odpovědi. U odpovědí na otázky, kde jsem si nebyla zcela jistá, co mi má odpověď operátora říct, jsem k upřesnění použila otázky doplňující

Na začátku každého rozhovoru jsem operátorům vysvětlila, proč tyto rozhovory provádíme a požádala je o souhlas se spoluprací. Ujistila jsem je, že se jedná o účast na výzkumném šetření, která bude použita pouze pro

účely mé bakalářské práce a nikoli pro podklady pro vedení společnosti.

Na konci každého rozhovoru jsem poděkovala za aktivní spolupráci a upřímné odpovědi, kterých si velmi vážím. Základních otázek bylo jedenáct a k některým přibyly i otázky doplňující. Základní otázky jsou očíslovány, doplňující otázky jsou odděleny odrážkami vždy u základní otázky, ke které se vztahují. Rozhovory jsou přílohou č. 1 bakalářské práce

1. Máte ke své práci dostatek podkladů, abyste mohl/a svou práci vykonávat dobře?

- Jak často se stává, že se tyto informace opozdí?
- A stává se to u všech klientů?
- Nikdy se nestalo, že by se k Vám nějaká informace dostala pozdě?
- Ptáte se často?
- Takže to většinou neovlivňuje kvalitu hovorů?

2. Hledáte si samostatně informace o klientech na jejich stránkách?

- Předáváte zjištěné poznámky svým kolegům?
- Proč myslíte, že nestojí o nové informace?
- Máte ten pocit ze všech kolegů?

3. Jak si myslíte, že zvládáte vedení hovoru?

- Co pro Vás představuje největší bariéru?
- Čím by se to dalo odstranit popřípadě alespoň eliminovat?
- Pokud je něco, co Vám nabourává vedení hovoru, co to je?
- A když se zamyslíte, jak často odpověď skutečně neznáte?
- Na jaké nedostatky?

4. Myslíte, že jste na zákazníky vždy příjemná/ý?

- Jak zvládáte sprosté a agresivní zákazníky?

5. Jak často s Vámi vedoucí provádí kontrolu nahrávek hovorů?

- Je to pro Vás dostačující?
- Jak častý kontrolní interval byste přivítal/a?

- Nepotřebujete zpětnou vazbu, jestli v hovorech neděláte chyby?
 - A kdybyste se mohl/a rozhodnout pro jiný interval?
 - Chtěl/a byste kontrolu častěji a jak?
6. Pokud Vám vedoucí předává nové informace, jsou pro Vás srozumitelné?
- A pokud ne, upřesníte si to, v čem nemáte jasno?
7. Je něco, v čem byste ocenil/a pomoc od vedoucích?
8. Dokážete vždy jasně a srozumitelně zákazníkům odpovědět na jejich otázky?
- Proč se Vám to nedaří?
 - Za co mohou případné neúspěchy?
9. Ovlivňuje Vás atmosféra na pracovišti?
- Jakým způsobem Vás ovlivňuje?
10. Jak byste charakterizoval/a pracovní kolektiv?
11. Jak vidíte svou budoucnost ve firmě?
- A kdyby byla možnost kariérního růstu, byla by pro Vás zajímavá?

5.4 Výsledek výzkumného šetření

Výzkumné šetření prokázalo průsečík mezi náslechy a rozhovory ve třech oblastech kontroly, které se ukázaly jako nejslabší stránka činnosti operátorů – plynulost hovoru, schopnost hovor vést a ukončit, rychlost pochopení dotazu. Výhodou je, že tyto nedokonalosti patří do skupiny měkkých dovedností a dají se poměrně výrazně zlepšovat.

Někteří z operátorů si své slabiny uvědomují, nebojí se o nich mluvit a chtějí pracovat na jejich zlepšení. Jiní jsou se svou prací spokojeni a potřebu zlepšování nepociťují. U jednoho operátora je poměrně alarmující silně negativní přístup ke všemu, co se práce týče, bohužel zde se jedná o dopad covidové situace, která dotyčného znatelně stresuje.

Poněkud znepokojující je skutečnost, že většina operátorů se

s informacemi, kterým nerozumí, raději obrátí na kolegy než na své vedoucí. Odtud pak pramení případné pochybné informace, které v hovorech zaznívají. Vedoucí musí operátory na tuto skutečnost neustále upozorňovat a více s nimi aktivně komunikovat.

Dle mého výzkumného šetření jsou nedostatky způsobeny nedostatečnou kontrolou vedoucích pracovníků a zároveň chybí i zpětná vazba operátorů.

5.5 Návrh optimálního vzdělávacího plánu

Je třeba nastavit strategii vzdělávání. *„Strategie vzdělávání se týká dlouhodobého pohledu na potřebu organizace v oblasti dovedností, znalostí a schopností jejích pracovníků. Filozofie vzdělávání zdůrazňuje, že vzdělávání a rozvoj by měly být integrální součástí procesu řízení. Řízení pracovního výkonu vyžaduje, aby manažeři pravidelně u svých podřízených týmů a jedinců zkoumali výkon z hlediska dohodnutých cílů a aby také zkoumali faktory ovlivňující výkon a odhalovali potřeby rozvoje a vzdělávání, které z tohoto zkoumání vyplynou“* (Armstrong, 2009, s. 493). Hlavní vizí společnosti je poskytovat kvalitní telemarketingové služby a z toho pramení potřeba vzdělávání lidských zdrojů, operátorů.

Společnost si musí vytvořit kompetenční model na pozici operátora a přesně definovat kompetence této pozice. Kompetenční model by měla vytvořit ve spolupráci s externími konzultanty, kteří se na tuto problematiku zaměřují.

V práci jsem definovala ideální osobní charakteristiku operátora call centra. Z té můžu čerpat i klíčové kompetence operátora. *„Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle“* (Hroník, s. 61). Do klíčových kompetencí patří kompetence v odborné oblasti, které vykazují, jak operátor umí pracovat s informacemi o klientovi, jak se umí pohybovat ve vědomostní databázi, jak dokáže sledovat novinky a aktivně je

zařazovat do své práce. Další kompetencí je oblast komunikačních dovedností, do které patří aktivní naslouchání, kultivovaný projev, celkové vyjadřovací schopnosti a další. Poslední skupinou jsou sociální kompetence, kam řadíme flexibilitu, loajlnost, důvěryhodnost a další. Z výzkumného šetření je zřejmé, že zásadní je zlepšování komunikačních dovedností, zatímco odborná oblast je na velmi dobré úrovni.

Klíčové kompetence operátora call centra – kompetenční model

Kompetence	Stupeň rozvoje úrovně kompetence	Popis chování	Praktická hodnota	Řešeno ve vzdělávací akci
Odborná znalost	5	Operátoři mají velmi dobré znalosti, lze jen udržovat nastavený standard	Silná stránka operátorů	ANO – okrajově
Plynulost hovoru	2	Operátoři často odbíhají od hlavní myšlenky hovoru, skáčí volajícím do řeči a tím zbytečně hovory prodlužují a zákazníky neuspokojí	Velmi slabá stránka operátorů	ANO
Slovní zásoba	2	Operátoři nemají příliš bohatou slovní zásobu, bohužel v rámci vzdělávání ji můžeme podpořit spíše jen motivací a inspirací	Velmi slabá stránka operátorů	ANO
Schopnost hovor vést a ukončit	2	Operátoři často řeší mnoho otázek najednou, v hovoru se ztrácí a nejsou schopni jej	Velmi slabá stránka operátorů	ANO

		úspěšně vyřešit a ukončit		
Rychlost pochopení dotazu	3	Operátoři celkem úspěšně chápou hlavní dotaz, jen si situaci někdy komplikují vlastní aktivitou a přidáváním dalších problematik, které se původně řešit vůbec neměli.	Středně silná stránka operátorů	ANO
Celkový projev	3	Celkový projev operátorů je dobrý, občas ovlivněn soukromými problémy, na to je třeba se zaměřit.	Středně silná stránka operátorů	ANO

Tabulka č. 2 – klíčové kompetence operátora call centra - kompetenční model. Vlastní zdroj.

V kompetenčním modelu jsou definovány potřeby ke vzdělávání. Rozdíly mezi operátory v jejich kompetenci samozřejmě jsou, vzdělávání však bude zaměřeno na všechny operátory.

Studijní cílem bude dostat úroveň kompetence u všech operátorů na nejvyšší úroveň číslo 5, maximálně na úroveň číslo 4. Operátor s takovými to znalostmi a dovednostmi bude sebejistější, rychlejší a dokáže se lépe vypořádat i s problémovými zákazníky.

Samotná realizace vzdělávání by měla začít, co nejdříve. V případě, že vzdělávání povede supervisor, je snazší zvolit časový harmonogram v návaznosti na pracovní program. V případě, že vzdělávání povede externí společnost, musí se vzdělávání vhodně naplánovat.

Vzdělávání bude probíhat ve školících prostorách společnosti s využitím výpočetní techniky a nahrávacího a záznamového zařízení. Operátoři budou rozděleni do tří skupin, ideálně podle svých schopností i

osobnostního nastavení. Vzdělávání bude probíhat v rámci pracovní doby. Pro začátek bych doporučovala pro každou skupinu dva dny po šesti hodinách vzdělávání a po prvním absolvování všech skupin a prověření dosažených výsledků by se mohla nastavit časová dotace i frekvence vzdělávání.

Je třeba nastavit frekvenci kontrol na častější intervaly, jen prostřednictvím kontrol se odhalí nedostatky a díky dialogu s operátory se mohou lépe odstranit a zároveň se mohou získat další důležité podklady pro vzdělávání.

5.6 Diskuze

Ve své bakalářské práci jsem se snažila najít a pojmenovat bariéry, které operátorům brání v úspěšném řešení hovorů. Toho jsem docílila prostřednictvím svého výzkumného šetření, náslechy hovorů operátorů a polostrukturovanými rozhovory s jednotlivými operátory. Na základě zjištěných bariér jsem zkusila navrhnout vzdělávací plán pro operátory.

Práce v call centru je založená na mezilidské komunikaci. Z toho vyplývá, že nejvíce práce je právě v oblasti komunikačních znalostí a dovedností. Může se stát, že operátor není schopen předat zákazníkovi informaci, kterou požaduje, z důvodu momentálního výpadku. Pokud je však silný v komunikaci, dokáže tuto nepříjemnou situaci vhodně zahladit tak, že zákazník je nakonec spokojen. Řekla bych, že sebedůvěra v komunikační oblasti je pro operátory velmi důležitá, protože jim dodá vědomí, že všechny hovory se dají úspěšně zvládnout.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo odpovědět otázku „Jaké jsou nejčastější bariéry, které brání úspěšnému řešení hovorů?“ Odpověď jsem hledala u

operátorů společnosti AZTM Services s.r.o. Z náslechu hovorů jednotlivých operátorů ze záznamového zařízení jsem identifikovala nejčastější bariéry hovorů a přehledně jsem si je zaznamenala. Následně jsem provedla polostrukturované rozhovory, ve kterých jsem zjišťovala, zda operátoři vnímají své bariéry stejně jako já či nikoli. K určité shodě došlo a to vnímám jako pozitivní prvek, který ukazuje na potenciál dalšího vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů.

Výzkumné šetření odhalilo, že nejčastější jsou osobnostní bariéry, slabiny v měkkých dovednostech, které jsou zapříčiněny nepozorným nasloucháním, osobní nejistotou a strachem, že zákazníka neuspokojím. Tyto nedostatky jsou v přímém rozporu s odbornou způsobilostí, která je u všech operátorů na velmi dobré úrovni. Je tedy třeba začít pracovat na vzdělávání v oblasti měkkých dovedností, operátory vhodně motivovat a vést k větší vlastní zodpovědnosti i rozhodnosti. Věřím, že tento cíl je dosažitelný prostřednictvím péče o zaměstnance a kvalitního systémového řešení vzdělávání.

Firemní vzdělávání musí dostat nový řád. Dnes společnost AZTM Services s.r.o. nemá vzdělávání vhodně nastaveno. Probíhá příležitostně a bez vyhodnocování, tedy zjišťování validity vzdělávání je minimální.

Odbornost operátorů je zaopatřena výborně, zde není potřeba nic měnit, pouze dbát na zachování nastaveného standardu. Ostatní prvky dovedností je třeba posilovat častěji. Jelikož provoz v call centru je nepřetržitý, musí se vzdělávací program rozdělit do několika skupin, což bude efektivnější i pro samotný průběh vzdělávání. Bude-li kompetenční model přesně nastaven z něj pak bude vycházet vzdělávací systém, bude to systém vhodný i pro nové zaměstnance, protože se od počátku budou soustředit na ty nejdůležitější dovednosti.

O vzdělávání je třeba vést záznamy, aby bylo možné sledovat validitu vzdělávání, popřípadě systém vzdělávání upravovat ať již obsahově nebo i

ohledně personálního zajištění. Je nutné operátory více zapojit, aby pocítili, že společnost zajímají jejich názory i jejich potřeby. Sami by měli hodnotit vzdělávání, co jim přináší a co naopak by si přáli změnit. A se zpětnou vazbou musí vedení společnosti aktivně pracovat.

V případě odstranění bariér, které jsem identifikovala ve svém výzkumném šetření, dojde ke zrychlení hovorů a tento faktor lze jednoduše sledovat prostřednictvím systémů z ústředny. Kontrola je tedy snadná a s přehlednými výsledky. Kromě rychlosti je samozřejmě dále nutné hovory poslouchat a kontrolovat požadovanou kvalitu.

Vhodně zvolený vzdělávací program, který bude zaměřen na nejdůležitější dovednosti operátorů je přesně to, co ocení společnost i její zaměstnanci.

Seznam literatury

- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA
- Barták, J. (2006). *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing.
- Barták, J. (2010). *Řídit nebo vést*. Praha: Alfa Publishing.

- Beneš, M. (2014). *Andragogika*. Praha: GRADA, 2. vyd.
- Cakirpaloglu, P. (2020). *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: GRADA.
- DeVito, J. A. (2001). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: GRADA.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: GRADA.
- Klevarová, C (2005). *Jak správně a efektivně komunikovat po telefonu aneb operátor profesionál*.
- Klevarová, C. (2007). *Telemarketingový operátor*.
- Koontz, H., Weirich, H. (1993). *Management*. Praha: VICTORIA PUBLISHING.
- Kotler, P. (2001). *MARKETING MANAGEMENT*. Praha: GRADA.
- Mišovič, J. (2019). *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: SLON.
- Linderová, I., Scholz, P, Munduch, M. (2016). *Úvod do metodiky výzkumu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická.
- Mužík, J. (2005). *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: FRAUS.
- Nakonečný, M. (1998). *Psychologie osobnosti*. Praha: ACADEMIA.
- Nolen-Hoeksema, S., Fredrickson, B. L. & Loftus, G. R. & Wagenaar, W. A. (20012). *Psychologie Atkinsové a Hilgarda*. Praha: Portál.
- Průcha, J., Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník*. Praha: GRADA.
- Rabušicová, M. Rabušic, L. (2008). *Učíme se po celý život*. Brno: MASARYKOVA UNIVERZITA.
- Santlerová, K. (2007). *Telemarketing v praxi*. Praha: GRADA.
- Vodák, J., Kucharčíková, A. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: GRADA.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - tabulka hodnocení náslechnů hovorů jednotlivých 30 operátorů

Tabulka č. 2 – klíčové kompetence operátora call centra - kompetenční 36 model

Seznam příloh

Příloha č. 1 – polostrukturované rozhovory

Příloha č. 1 – Polostrukturovaný rozhovor s operátorem H

1. Máte ke své práci dostatek podkladů, abyste mohla svou práci vykonávat dobře?

Většinou ano. Pokud mám pocit, že mi něco chybí nebo zaznamenám od zákazníků nějaký náznak, hned se to snažím konzultovat s vedoucí.

Stává se to často?

To ani ne, já to hlavně neberu jako problém, ale spíš jako popud k aktivní činnosti a to já mám ráda.

2. Hledáte si samostatně informace o klientech na jejich stránkách?

Ano, pokud je to možné. Ale snažím se stránky našich klientů sledovat pravidelně.

Předáváte zjištěné poznámky svým kolegům?

Ano, většinou si to předáme a ještě o tom diskutujeme i s vedoucími.

3. Jak si myslíte, že zvládáte vedení hovoru?

Velmi dobře. Mám výhodu, že jsem ukecaná a tahle práce mě navíc baví. A zákazníky si dokážu ukočírovat, aby v hovoru spolupracovali tak, jak to potřebuju.

4. Myslíte, že jste na zákazníky vždy příjemná?

V převážné většině jsem. Pokud ale přijde agresor nebo naopak někdo přehnaně lítostivý, jsem přísná a odměřená. V těchto případech je to nezbytné.

5. Jak často s Vámi vedoucí provádí kontrolu nahrávek hovorů?

Asi tak jednou za dva měsíce.

Je to pro Vás dostačující?

Ano, já nemám s hovory problémy.

6. Pokud Vám vedoucí předává nové informace, jsou pro Vás srozumitelné?

Ano.

7. Je něco, v čem byste ocenila pomoc od vedoucích?

Ne, já myslím, že vzájemně si vycházíme vstříc.

8. Dokáže vždy jasně a srozumitelně zákazníkům odpovědět na jejich otázky?

Téměř vždy ano.

9. Ovlivňuje Vás atmosféra na pracovišti?

Určitě ano.

Jakým způsobem Vás ovlivňuje?

Ovlivňuje mou osobní náladu, pokud je nějaký konflikt, tak se ho snažím vyřešit, je-li nálada skvělá, ráda se k ní připojím. V žádném případě mi však nezasahuje do mé práce, aby zákazník poznal, že jsem se právě pohádala s kolegyní.

10. Jak byste charakterizovala pracovní kolektiv?

Jsme převážně ženský kolektiv. Ale není to tak špatný. Naopak, na to, jak dlouhou dobu už to spolu táhneme si myslím, že spolu dokážeme vyjít velice dobře, dokážeme si pomoci a snažíme se i co nejlépe pracovat pro firmu.

11. Jak vidíte svou budoucnost ve společnosti?

Samozřejmě, že výborně. Ale už nejsem nejmladší a do důchodu se taky těším. Takže budu ráda, když ve firmě do toho zaslouženého odpočinku vydržím a celou dobu budu pro firmu přínosem.