

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

Vzdělávání operátorů call centra
Education of call center operators

Magisterská diplomová práce

Petra Michálková

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Miroslava Dvořáková

Olomouc 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci *Vzdělávání operátorů call centra* vypracovala samostatně pod vedením PhDr. Miroslavy Dvořákové a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje.

.....

vlastnoruční podpis

V Olomouci dne 20. 3. 2011.

Obsah:

Úvod.....	4
1. Vzdělávání, učení a rozvoj.....	5
2. Historie společnosti Banka a.s. a call centra.....	8
3. Firemní vzdělávání	11
3.1. Strategie.....	11
3.2. Vnitřní a vnější prostředí.....	13
3.3. Strategie společnosti Banka a. s.....	14
4. Systém vzdělávání a systém vzdělávání v call centru.....	15
4.1. Systém vzdělávání	15
4.2. Systém vzdělávání v call centru.....	17
4.3. Vzdělávací aktivity v call centru.....	19
4.3.1. Jazykové vzdělávání.....	19
4.3.2. E-learning.....	19
4.3.3. Program pro talentované zaměstnance.....	20
4.3.4. Program rozvoj a vzdělávání zaměstnance.....	21
5. Systematické vzdělávání	24
5.1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.....	25
5.1.1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb v call centru.....	27
5.1.2. Zhodnocení a návrh optimalizace.....	28
5.2. Plánování vzdělávání.....	42
5.2.1. Plánování vzdělávání v call centru.....	50
5.2.2. Zhodnocení a návrh optimalizace.....	53
5.3. Realizace vzdělávání.....	60
5.3.1. Realizace vzdělávání v call centru.....	61
5.3.2. Zhodnocení a návrh optimalizace.....	62
5.4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.....	63
5.4.1. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů v call centru.....	66
5.4.2. Zhodnocení a návrh optimalizace.....	66
Závěr.....	68
Seznam použité literatury a ostatních zdrojů.....	69
Seznam obrázků.....	71
Seznam příloh.....	71

Úvod

Naolejuje-li Julie koleje, či nenaolejuje-li Julie koleje. Nenaolejuje-li Julie koleje, naolejuje je Jan. Ještě teď mě polévá studený pot, když si vzpomenu, jak jsem měla zopakovat tuto větu u výběrového řízení do call centra. Pán z výběrového komise jen přimhouřil oko a řekl: „To se naučíte.“ A měl pravdu. Jako operátor pracuji v call centru již devátým rokem a za tuto dobu jsem byla účastníkem mnoha školení a vzdělávacích akcí. Rozsáhlé změny v technologiích a výrobních procesech zasahují do všech oblastí tohoto světa a projevují se i v oblasti poskytování bankovních služeb a produktů. Poskytovat možnost vzdělávání a rozvoje svým zaměstnancům již není benefitem, ale stává se nutností pro přežití organizace v konkurenčním prostředí. Otázkou, kterou si kladou jedinci hledající zaměstnání se tedy stává nikoli to, jestli rozvoj a vzdělávání organizace nabízí, ale důležitosti nabývá kvalita celého vzdělávání. Z tohoto důvodu je tato diplomová práce zaměřena na vzdělávání operátorů v call centru společnosti Banka a. s. Jméno Banka a. s. je smyšlené, ale diplomová práce popisuje konkrétní situaci v call centru společnosti, která se zabývá finančními produkty. Práce telefonních operátorů v call centrech je velmi stresující a zároveň velmi stereotypní. Průměrná míra fluktuace u některých call center dosahuje 30 % až 49 %.¹ Fluktuace u operátorů call center se tak stává problémem, který může ovlivnit provoz celého call centra.

Cílem diplomové práce je na základě deskripce vzdělávání v call centru společnosti Banka a. s. provést analýzu a navrhnout možnosti optimalizace vzdělávání, a proto je důležité nejprve definovat elementární teoretická východiska, tedy ozřejmit v jakém významu jsou používány pojmy vzdělání, učení či rozvoj v této diplomové práci a jaké místo zaujímá vzdělávání (učení) dospělých v celoživotním vzdělávání (učení). Další část, která navazuje na toto teoretické ukotvení, obsahuje základní informace o společnosti Banka a. s. a call centru této společnosti.

¹ Srov.: Santlerová, K.: *Telemarketing v praxi*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1536-0, str. 34.

1. Vzdělávání, učení a rozvoj

V literatuře, v soukromém i v profesionálním životě se setkáváme s mnoha různými vymezeními pojmů vzdělávání, učení a rozvoj.

Vzdělávání v této práci chápeme jako proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, dovedností a zkušeností. Součástí procesu je utváření osobnosti, morálních rysů a osobitých zájmů. Jedná se o jeden ze způsobů učení, učení organizovaného a institucionalizovaného. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené - mají svůj počátek a konec² a firemním (podnikovým) vzděláváním pak nazýváme vzdělávání organizované danou firmou či podnikem.

Učení se je širším pojmem než vzdělávání, nelze se vzdělávat bez učení. Učení je procesem záměrného navozování činností nebo výsledek nabytých zkušeností, vedoucí k získávání a rozšiřování poznatků. Učením dochází k poměrně trvalému měnění struktury vlastní osobnosti, jejího vědění, chování a prožívání a také jejích znalostí, dovedností, postojů a hodnot.³

Rozvojem pak rozumíme dosažení žádoucí změny učením.⁴ Jedná se o přípravu člověka na zvládnutí jeho budoucích šancí v rámci pracovního zařazení a cesta k jeho seberealizaci.⁵

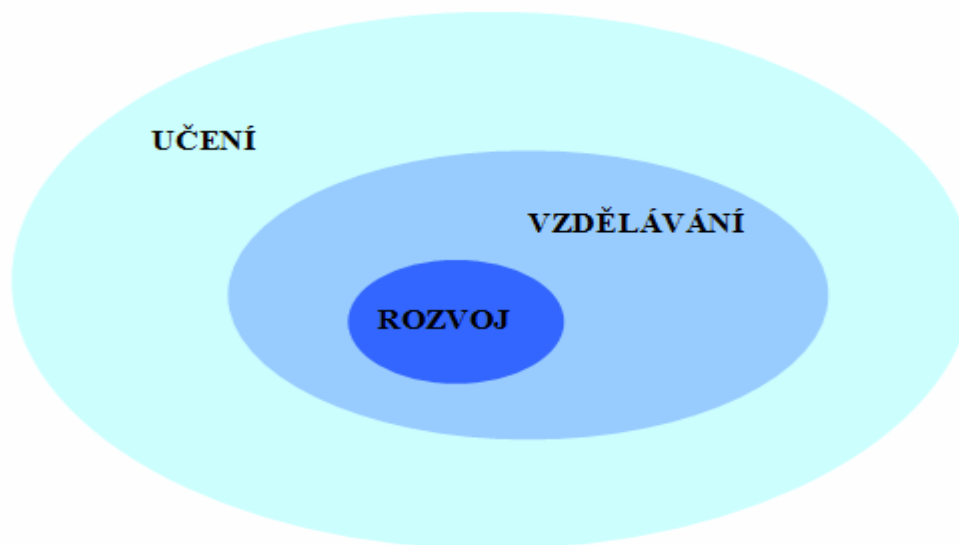
² Srov.: Hroník, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1457-4, str. 31.

³ Srov.: Palán, Z.: *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*, 1. vydání, Praha: DAHA, 1997. ISBN 80-902232-1-4, str. 120.

⁴ Srov.: Hroník, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1457-4, str. 31.

⁵ Srov.: Palán, Z.: *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*, 1. vydání, Praha: DAHA, 1997. ISBN 80-902232-1-4, str. 102.

Obr. č. 1: Diagram – učení, vzdělávání, rozvoj



V současné době se už i v praxi stále častěji setkáváme s pojmem **celoživotní vzdělávání (učení)**. Vzdělávání bylo nahrazeno pojmem učení ke zdůraznění nutnosti aktivního přístupu jedince. Označujeme tak učení, které je permanentní a probíhá po celý život. Umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami, ať již v rámci tradičních vzdělávacích institucí či mimo ně.⁶ Celoživotní vzdělávání (učení) se dále dělí na vzdělávání dětí a mládeže a vzdělávání (učení) dospělých. Místo, které zaujímá vzdělávání (učení) dospělých v rámci celoživotního vzdělávání (učení) pak ukazuje obr. č. 2.

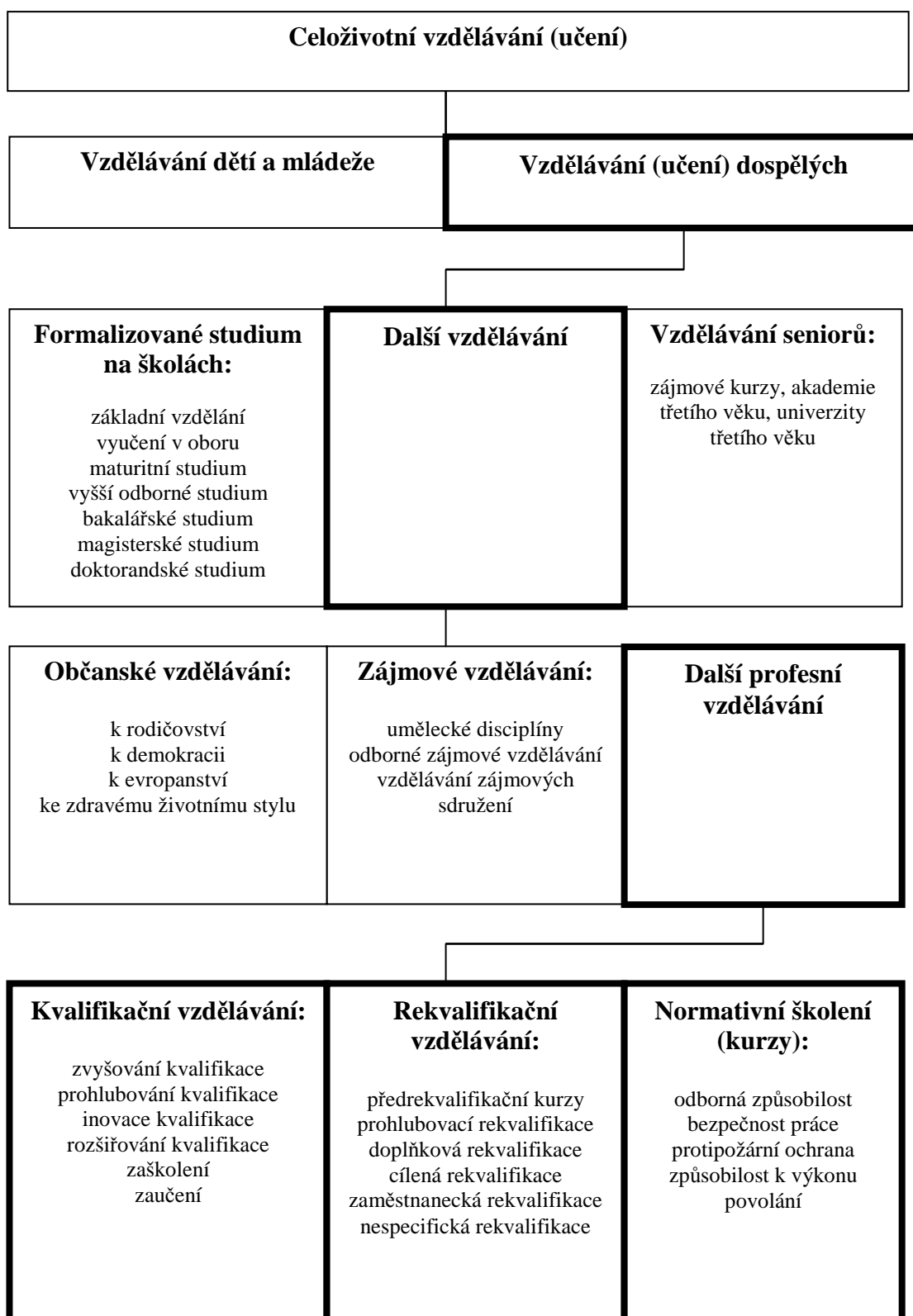
Pojem **profesní vzdělávání** označuje souhrn školské přípravy na povolání a také všechny formy vzdělávání dospělých, které jsou spjaty s výkonem povolání a zaměstnání. **Další profesní vzdělávání** je částí vzdělávání dospělých a je zaměřeno na profesní vzdělávání v průběhu pracovního života.⁷ S profesním vzděláváním pak úzce souvisí pojem **kvalifikace**, která vyjadřuje vzájemný vztah člověka a práce. Jedná se o vztah mezi individuálními předpoklady pracovní síly a technicko-organizačními pracovními podmínkami a kvalifikace pak odpovídá nebo neodpovídá kvalifikačním nárokům konkrétního pracovního místa.⁸

⁶ Srov.: Palán, Z.: *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*, 1. vydání, Praha: DAHA, 1997. ISBN 80-902232-1-4, str. 17.

⁷ Srov.: Bartoňková, H.: *Firemní vzdělávání*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 16.

⁸ Srov.: Beneš, M.: *Andragogika*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2, str. 17.

Obr. č. 2: *Vzdělávání (učení) dospělých a celoživotní vzdělávání (učení)*⁹



⁹ Srov.: Palán, Z.: *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*, 1. vydání, Praha: DAHA, 1997. ISBN 80-902232-1-4, str. 87.

2. Historie společnosti Banka a. s. a jejího call centra

Společnost Banka a. s. je moderní bankou, která je orientována na drobné klienty, na malé a střední firmy, na města a obce, a jejíž kořeny sahají až do minulého století. Již několik let je také součástí velké finanční skupiny, která působí na území celé Evropy. Nezastupitelnou roli hraje také ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Na českém kapitálovém trhu patří společnost Banka a. s. mezi významné obchodníky s cennými papíry.

Call centrum společnosti Banka a. s. zaměstnává necelých tři sta pracovníků, z toho kolem dvě stě padesáti telefonních bankéřů (Pozn.: V práci je synonymně používáno slovo operátor a bankéř.). Telefonní operátoři call centra poskytují klientům informace o produktech banky a jejích službách, o produktech dceřiných společností a dále poskytují podporu klientům, kteří využívají službu internetového bankovníctví.¹⁰

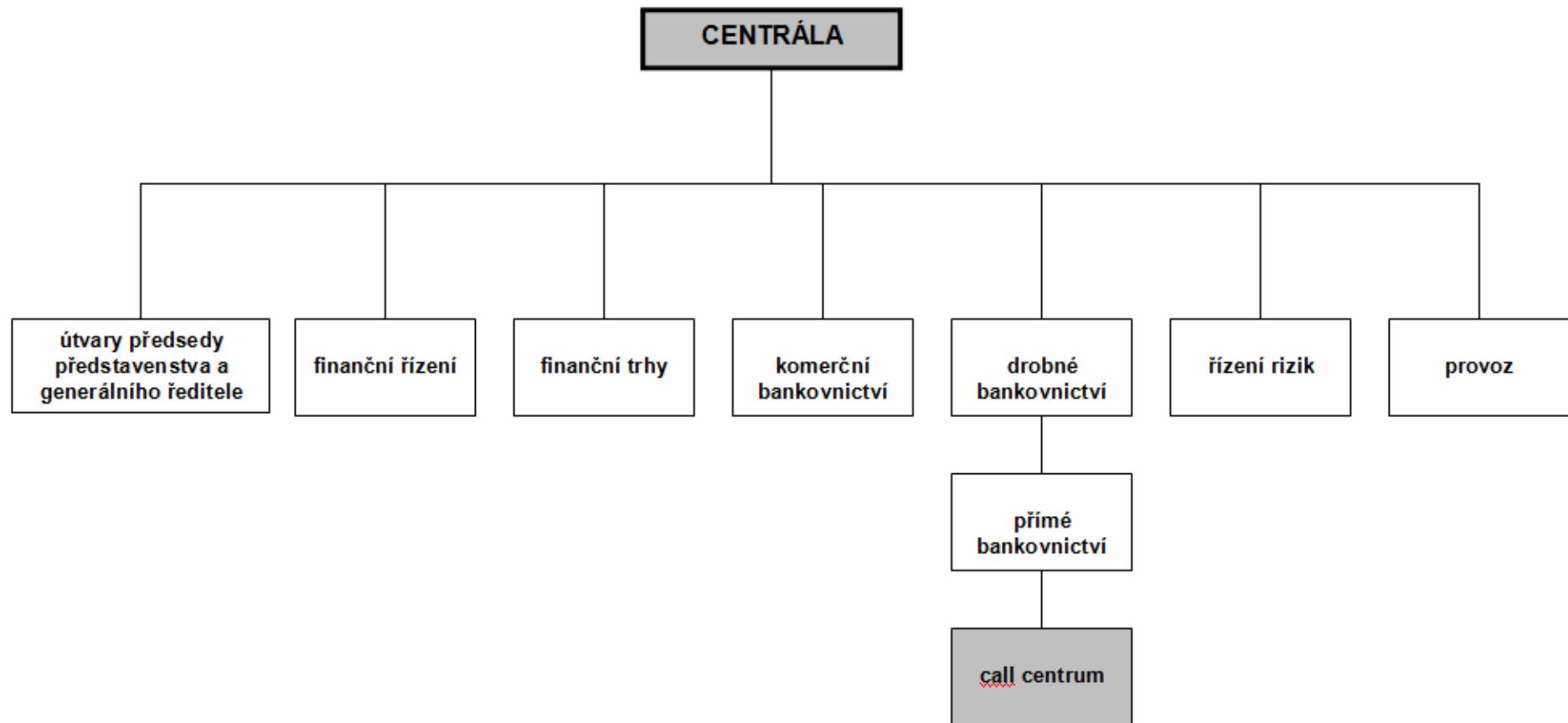
Obr. č. 3: Základní fakta o společnosti Banka a. s. a call centru¹¹

Základní fakta k 30. 9. 2010	
Počet klientů společnosti Banka a. s.	5 265 321
Počet poboček	664
Počet zaměstnanců společnosti Banka a. s.	10 761
Počet telefonních bankéřů v call centru	256

¹⁰ Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

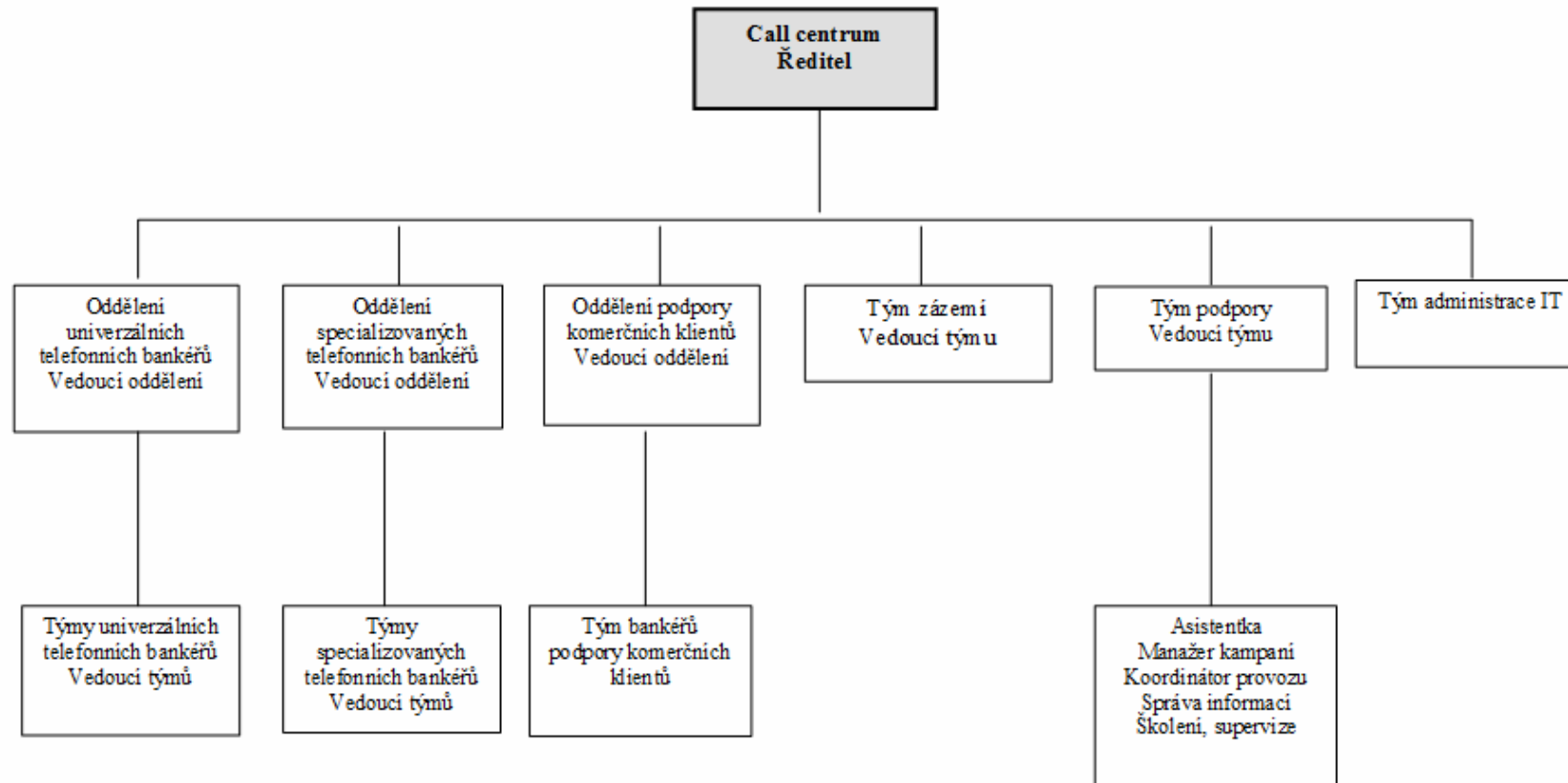
¹¹ Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

Obr. č. 4: Organizační struktura společnosti Banka a. s. k 31. 12. 2010¹²



¹² Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

Obr. č. 5: Organizační struktura call centra k 31. 12. 2010¹³



¹³ Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

3. Firemní vzdělávání

Cílem diplomové práce, jak jsem již uvedla dříve, je návrh optimalizace vzdělávání v call centru. Vzdělávání ve firmě však není prvek, který by stál osamoceně vně okolního vlivu. Konkrétní podobu vzdělávání ve firmě ovlivňuje a utváří strategie dané firmy a její vnější i vnitřní prostředí, a proto je další kapitola věnována právě tomuto tématu.

3.1. Strategie

Ze všeho nejlépe je začít od začátku, pokud víme co chceme, pak se tam skutečně můžeme dostat.¹⁴ Tak zjednodušeně můžeme popsat pojem **strategie**. Stanovení strategie nám pomáhá rozhodovat a mobilizovat zdroje v organizaci. Strategie nám dává odpovědi, čeho chce společnost dlouhodobě dosáhnout a jak tohoto chce dosáhnout. Tvorba a implementace strategie pak musí být nepřetržitým cyklem¹⁵, který začíná formulací poslání, pokračuje analýzou vnějšího prostředí, konkurence, vnitřních zdrojů a schopností a současného stavu společnosti. Dále následuje stanovení strategické vize a konečných strategických cílů a výběr strategie. Celý proces pokračuje stanovením krátkodobých cílů a implementací strategie. Nejen na závěr tohoto cyklu probíhá monitorování a vyhodnocování, které vede k nápravným akcím až opět k formulaci poslání a strategické analýze a celý koloběh se tak opakuje.¹⁶ **Strategické plánování** je tedy proces, kterým se formují dlouhodobé strategické cíle a strategie celé společnosti tak, aby se efektivně využily zdroje společnosti s příležitostmi na trhu. Jeho úlohou je pomoci organizaci stanovit a dosáhnou dlouhodobých cílů a získat konkurenční výhodu.¹⁷ Ze strategie společnosti se poté odvíjí kromě jiných činností organizace i strategický přístup ke vzdělávání.

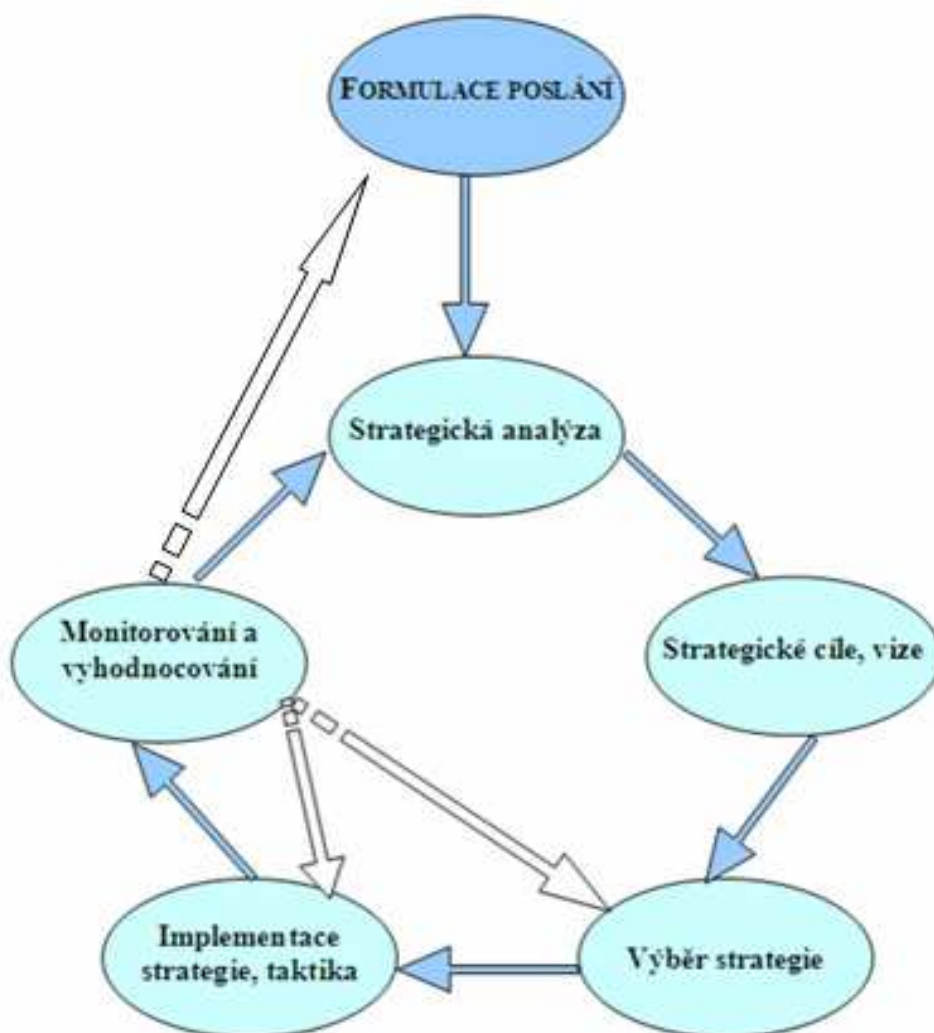
¹⁴ Srov.: Bělohávek, F., Košťan, P., Šuler, O.: *Management*, 1. vydání, Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8, str. 191.

¹⁵ Srov.: Bartoňková, H.: *Firemní vzdělávání*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 13-14.

¹⁶ Srov.: Bělohávek, F., Košťan, P., Šuler, O.: *Management*, 1. vydání, Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8, str. 192.

¹⁷ Srov.: Bělohávek, F., Košťan, P., Šuler, O.: *Management*, 1. vydání, Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8, str. 189.

Obr. č. 6: Strategický plánovací model¹⁸

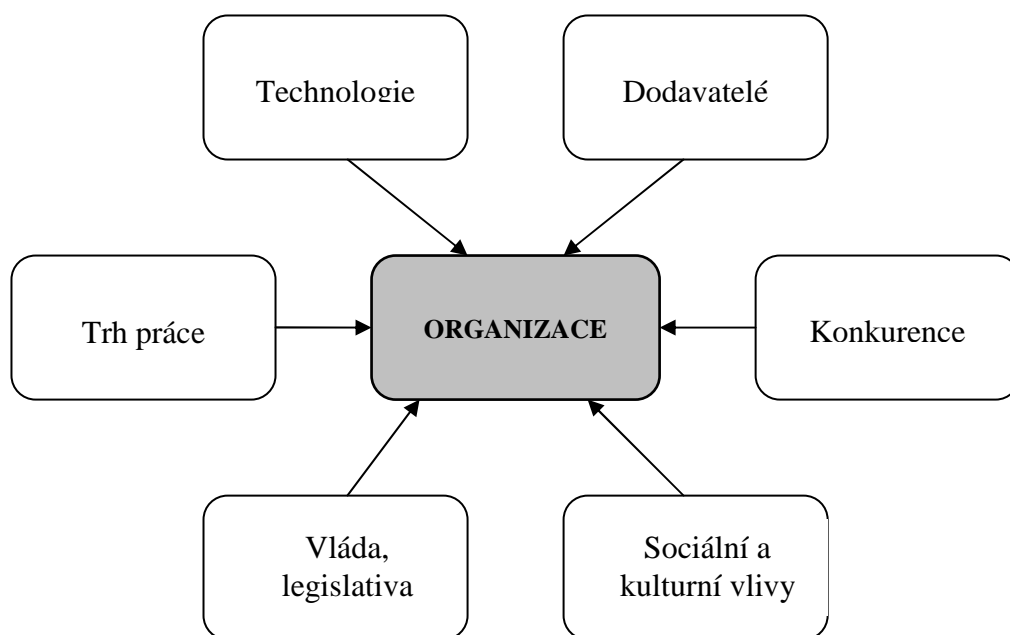


¹⁸ Srov.: Bělohávek, F., Košťan, P., Šuler, O.: *Management*, 1. vydání, Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8, str. 192.

3.2. Vnitřní a vnější prostředí

I přesto, že organizace a firmy mají různé zaměření, jsou vždy ovlivňovány **vnitřním i vnějším prostředím**. Prostředí působí na dění v organizaci, na její cíle, design, ale i na vzdělávací potřeby společnosti.¹⁹ Jakákoliv změna tohoto prostředí může mít vliv nejen na vznik vzdělávací potřeby, ale i na podobu firemního vzdělávání. Jedná se například o změny v legislativě, politice, konkurenci, technologii apod. Pokud se zaměříme na call centrum, jedná se zejména o změny v platné legislativě (například změny v těchto zákonech: Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách, Zákon č. 254/2004 Sb., o omezení plateb v hotovosti, Zákon č. 253/2008 opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu²⁰) a dále změny v technologiích (zavádění nových funkcí a aplikací) a v neposlední řadě konkurenční bankovní instituce na trhu.

Obr. č. 7: Vlivy prostředí²¹



¹⁹ Srov.: Bartoňková, H.: *Projektování vzdělávací akce*, 1. vydání, Olomouc: UP Olomouc, 2006. ISBN 80-244-1442-2, str. 9.

²⁰ www.cnb.cz – 5. 3. 2011.

²¹ Srov.: Bělohávek, F., Košťan, P., Šuler, O.: *Management*, 1. vydání, Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8, str. 199.

3.3. Strategie společnosti Banka a. s.

Vize

Společnost Banka a. s. je bankou první volby pro všechny skupiny klientů:²²

- díky prvotřídním výkonům našich zaměstnanců poskytujeme špičkové poradenství, podporu a služby našim klientům
- díky špičkovému poradenství, podpoře a službám našim klientům, zajišťujeme nadprůměrné výnosy našim akcionářům
- díky nadprůměrným výnosům našim akcionářům vytváříme podnětné a hodnotné pracovní podmínky pro naše zaměstnance
- díky nadprůměrným výnosům našim akcionářům pomáháme v rozvoji společnosti, v níž působíme.

Mise /Poslání

Jsme poskytovatelem finančních služeb, který umožňuje všem klientům naplňovat jejich jedinečná přání a potřeby.²³

Hodnoty²⁴

Spolehlivost	Jsme ambiciózní. Naším standardem je být nejlepší ve všem, co děláme. Jsme iniciativní. Vyvoláváme, podporujeme a realizujeme smysluplné změny.
Vnímavost	Jsme proaktivní. Umíme aktivně naslouchat a hledat optimální řešení. Jsme ohleduplní. Vážíme si práce a času klientů a kolegů. Jsme vnímaví. Respektujeme jedinečnost každého klienta i kolegy
Vstřícnost & Srozumitelnost	Jsme tým profesionálů. Jsme ochotni zdravě riskovat a přijímat osobní odpovědnost. Jsme otevření. Vyžadujeme a dáváme konstruktivní zpětnou vazbu. Jsme produktivní. Necháme se vést zdravým rozumem; děláme věci jednoduše, přehledně a prakticky.

²² Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

²³ Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

²⁴ Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

4. Systém vzdělávání a systém vzdělávání v call centru

4.1. Systém vzdělávání

V předchozí kapitole jsem popsala, co ovlivňuje podobu vzdělávání a jeho koncepci, a nyní již mohu přistoupit k systému vzdělávání. Hledáme odpověď na otázku, co se skrývá pod pojmem systém vzdělávání a z čeho se skládá.

Koubek rozlišuje ve sféře formování pracovních schopností člověka: **formování pracovních schopností člověka** v průběhu celého života a **formování pracovních schopností pracovníka v dané organizaci**. Formování pracovních schopností člověka zahrnuje **oblast všeobecného vzdělávání** (základní a všeobecné znalosti a dovednosti umožňující život ve společnosti – oblast, která je regulována státem nikoliv organizací), **oblast odborného vzdělání** (formování znalostí a dovedností orientovaných na přizpůsobování měnícím se požadavkům na pracovní místo) a **oblast rozvoje**.²⁵

Oblast odborného vzdělávání dále zahrnuje:²⁶

- základní přípravu na povolání (i přesto, že se může jednat o vzdělávání, ve kterém se organizace angažuje (např. odborná učiliště) nejedná se o zaměstnance firmy a tudíž tyto aktivity nenáleží do systému vzdělávání dané firmy)
- **přeškolení** (používá se i výraz rekvalifikace nebo retraining) - formování nových schopností, které se odlišují od schopností stávajících (v rámci systému vzdělávání se však jedná o rekvalifikace iniciované pouze danou firmou)
- **profesní rehabilitace** – zvláštní případ rekvalifikace pracovníků, kterým jejich zdravotní stav neumožňuje vykonávat práci na stávající místě
- **doškolení** - prohlubování kvalifikace - přizpůsobování znalostí a dovedností novým požadavkům současného pracovního místa pracovníka, které byly vyvolány změnami v technologiích, v přístrojích, v metodách řízení, v organizaci práce apod.
- **orientace** – proces formování dovedností, znalostí a zprostředkování informací, který vede k co nejefektivnější adaptaci nového pracovníka pro řádný výkon na daném pracovním místě.²⁷

²⁵ Srov.: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3, str. 241-243.

²⁶ Srov.: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3, str. 241.

²⁷ Srov.: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-

Oblast rozvoje zahrnuje: rozšiřování kvalifikace nad rámec znalostí a dovedností, které jsou nezbytně nutné k vykonávání práce na současné pracovní pozici. Rozvoj je orientován nejen na dovednosti a znalosti, ale současně i na formování osobnosti pracovníka a rozvinutí jeho potenciálu.²⁸ Rozvoj pracovníků je také jedním z motivačních prvků, který významně přispívá k udržení a stabilitě lidských zdrojů v organizaci.

A systém vzdělávání v konkrétní firmě se pak skládá z těchto částí (viz obr. č. 8):

- přeškolení
- doškolení
- orientace
- profesní rehabilitace
- rozvoj.

Obr. č. 8: Formování pracovních schopností²⁹



033-3, str. 241.

²⁸ Srov.: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3, str. 242.

²⁹ Srov.: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3, str. 240.

4.2. Systém vzdělávání v call centru

Systém vzdělávání v call centru společnosti Banka a. s. obsahuje tyto části:³⁰

1. Doškolení

- školení produktových znalostí a aplikací
- jazykové vzdělávání
- povinné školení z oblasti legislativy a BOZP.

2. Oblast rozvoje

- program rozvoj a vzdělávání zaměstnance (je možné zařadit i do části doškolení, zahrnuje nejen aktivity spojené s rozvojem, ale i vzdělávání spojené s prohlubováním kvalifikace)
- jazykové vzdělávání (jazykové vzdělávání v call centru je možné zařadit do rozvoje i do doškolení, není určeno pouze pracovníkům call centra, kteří cizí jazyk využívají k plnění svých pracovních úkolů)
- program pro talentované zaměstnance.

Porovnáním vzdělávacího systému v call centru společnosti Banka a. s. s modelovým systémem vzdělávání dle Koubka můžeme identifikovat určité rozdíly. Systém vzdělávání v call centru společnosti Banka a. s. neobsahuje tyto prvky: přeškolení a profesní rehabilitaci. Přeškolení a profesní rehabilitace, jako chybějící prvky v systému vzdělávání, nejsou pro call centrum vhodné, jelikož v call centru nevzniká potřeba školit operátory v odlišných pracovních schopnostech než jsou jejich stávající a taktéž zde nejsou operátoři, kteří by na základě zhoršeného zdravotního stavu potřebovali rekvalifikaci. Vstupní školení produktových znalostí a aplikací není systematicky zpracováno do procesu orientace, a proto zde vidíme možnost pro optimalizaci vzdělávání v call centru.

Orientace pracovníků je promyšlený a pro každý druh pracovního místa i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit proces seznamování nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, podmínkami a sociálním prostředím, s potřebnými znalostmi a dovednostmi, tak aby jejich pracovní

³⁰ Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

výkon co nejdříve dosáhl žádané úrovně.³¹ Různá pracovní místa vyžadují různý obsah i různou dobu orientace, v každém případě by měl být tento proces dobře naplánován a promyšlen.³² Součástí orientace je adaptace, kterou obecně můžeme chápat jako proces přizpůsobování se člověka životním podmínkám a jejich změnám. Ve společenském procesu práce pak můžeme adaptační proces rozdělit do dvou rovin:³³

- **adaptace pracovní** – postupné vyrovnávání souboru osobních předpokladů s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení a zvládnání změn v nárocích a podmínkách vědeckotechnického pokroku
- **adaptace sociální** – jedinec se začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci svého týmu i celého sociálního systému dané společnosti.

Zařadit orientaci do systému vzdělávání v call centrech je důležité hned z několika důvodů. Call centra se potýkají s vysokou mírou fluktuace, práce operátora je velice stresující a náklady na získávání a výběr nových operátorů nejsou zanedbatelnou položkou v rozpočtu call center.³⁴ V současné době v call centru společnosti Banka a. s. není proces orientace pro nové operátory call centra systematicky zpracován. Novým operátorům jsou předány základní materiály o společnosti, operátoři jsou proškoleni v základních dovednostech, znalostech (práce s aplikacemi) a naslouchají hovory zkušenějších operátorů. Cílem diplomové práce je návrh optimalizace vzdělávání a sestavení systematického procesu orientace pro nové operátory je jednou z cest k jeho zlepšení. Z toho důvodu jsem se rozhodla návrh optimalizace vzdělávání zaměřit právě na orientaci operátorů. Návrh optimalizace bude obsahovat všechny fáze systematického vzdělávání, novým operátorům tak bude věnována po dobu jednoho roku speciální péče, údaje o těchto operátorech budou vyhodnocovány a následně implementovány do celého procesu orientace.

Další část práce se tedy bude věnovat popisu systematického vzdělávání dle odborné literatury, jeho porovnání se stávajícím stavem vzdělávání nových operátorů a návrhu

³¹ Srov.: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3, str. 180-181.

³² Srov.: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3, str. 187-188.

³³ Srov.: Bedrnová, E. - Nový, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*, 2. vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3, str. 341.

³⁴ Srov.: Santlerová, K.: *Telemarketing v praxi*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1536-0, str. 34-37.

systematického vzdělávání v rámci orientace operátorů. Ještě než přistoupím k těmto fázím systematického vzdělávání, je nutné uvést bližší informace ke vzdělávacím aktivitám, jelikož bez těchto informací by popis vzdělávání v call centru nebyl kompletní.

4.3. Vzdělávací aktivity v call centru

4.3.1. Jazykové vzdělávání

Jazykové vzdělávání je v call centru společnosti Banka a. s. zajišťováno výhradním dodavatelem (externí agenturou), která zabezpečuje jazykové kurzy pro celou společnost v rámci České republiky. V call centru se jedná o kurzy anglického jazyka, které jsou rozděleny dle různého stupně pokročilosti účastníků. Výuka probíhá přímo v budově call centra jedenkrát týdně v rozsahu jedné a půl hodiny. Maximální dotace vyučovacích hodin je na studenta a rok sto vyučovacích hodin. Podmínkou pro zařazení do pravidelné jazykové výuky je podpis Dohody o jazykovém vzdělávání. V dohodě se pracovník zavazuje k úspěšnému složení testu na konci semestru a tímto k prohloubení svých jazykových schopností. Úspěšnost v testu se měří procentuálně a je nutné zvýšit úspěšnost o deset procent oproti předcházejícím testům. Zaměstnanec se též zavazuje docházet do výuky minimálně ve výši sedmdesát pět procent z celkového času výuky. Přibližně z padesáti procent výuka probíhá v rámci pracovní doby operátorů. Zaměstnanec se spolupodílí na hrazení nákladů za jazykové vzdělávání a to ve výši dvacetipět procent celkové částky.³⁵

4.3.2. E-learning

Ve společnosti Banka a. s. i call centru se pro oblast odborného vzdělávání využívá také široké spektrum e-learningových kurzů. Tyto kurzy jsou dostupné přes intranetový portál. Kurzy, které je povinné absolvovat (zpravidla kurzy dané legislativou), jsou elektronicky monitorovány a vyhodnocovány, operátorům je zasíláno e-mailové upozornění s informací v jakém časovém horizontu je nutné kurz složit. Realizace pak probíhá přímo na pracovním místě operátora a konkrétní čas se stanovuje po dohodě s vedoucím týmu dle provozní situace na linkách. Vyhodnocování kurzů pak probíhá

³⁵ Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

formou elektronického testu na konci kurzu. Tyto kurzy mají nastavenou minimální procentuální úspěšnost, kterou je nutné splnit. E-learningové kurzy je možno rozdělit na tyto oblasti:³⁶

- kurzy, které vyžaduje legislativa (Compliance, BOZP, Požární ochrana)
- kodexy (Etický kodex, Kodex bankovních služeb)
- softwarové kurzy (např. SAP)
- ostatní (např. elektronické kurzy pro komerční bankovníctví).

4.3.3. Program pro talentované zaměstnance

Speciální program pro talentované zaměstnance je zaměřen na pracovníky, kteří pracují u společnosti Banka a. s. maximálně dva a půl roku. Cílem programu je systematická a komplexní podpora profesního a osobního rozvoje talentovaných zaměstnanců. Program probíhá paralelně v celé finanční skupině společnosti Banka a. s. a je zaměřen na:³⁷

- prohloubení úrovně kvalifikace specialistů drobného a komerčního bankovníctví
- rozvoj specialistů v oblasti měkkých dovedností a osobního růstu
- získání uceleného přehledu o aktivitách celé finanční skupiny společnosti
- podporu pohledu na společnost Banka a. s. jako atraktivního zaměstnavatele pro mladé zaměstnance.

Program se koná vždy od ledna do září daného roku a má trvání devět měsíců. Intenzivní část probíhá od ledna do června a v září je program ukončen závěrečnou konferencí. Programu se může účastnit maximálně dvacet účastníků a úspěšní absolventi získávají grant v hodnotě dvacet tisíc korun, který mohou využít na vzdělávání dle vlastního výběru. Pro přijetí do programu je nutné splnit tyto podmínky: středoškolské či vysokoškolské vzdělání, velmi dobrá znalost angličtiny a také je nutné získat souhlas přímého nadřízeného. Účastníci programu se zavazují setrvat u zaměstnavatele v pracovním poměru po dobu dvou let. Čas, který pracovníci stráví účastí na daném programu se započítává do jejich pracovní doby. O program projevují zájem i operátoři z call centra a od počátku jeho trvání se ho již zúčastnilo pět operátorů.³⁸

³⁶ Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

³⁷ Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

³⁸ Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

4.3.4. Program rozvoj a vzdělávání zaměstnance

V celé společnosti Banka a.s. i call centru je kompetenční model zahrnut v Programu rozvoj a vzdělávání zaměstnance. Jedná se o nástroj, který vede operátory call centra k aktivní účasti na vlastním rozvoji a vzdělávání. Součástí programu je rozhovor nadřízeného s operátorem, po kterém následuje vyplnění elektronického formuláře (viz obr. č. 9). Jedná se o dohodu mezi hodnoceným (operátorem) a hodnotitelem (nadřízeným zaměstnancem – vedoucím týmu operátorů), která je sestavena na období jednoho roku a obsahuje cíle rozvoje daného operátora. Hodnotitelem je přímý nadřízený zaměstnanec a smyslem rozhovoru je zvýšení motivace, výkonu, dosahování cílů a vedení k rozvoji. Každá pracovní funkce má sestaven soubor způsobilostí (kompetencí) a přiřazen různý stupeň úrovně způsobilosti (až pět úrovní), které zajišťují úspěšné zvládnutí pracovní náplně na dané pozici. Předpokladem pro stanovení cílů rozvoje je mít naprosto kvalifikované informace o pracovních místech. K tomuto účelu byl vytvořen Katalog pracovních funkcí, který obsahuje typové pozice a slouží pro funkční a mzdové zařazování všech zaměstnanců společnosti Banka a. s. Katalog pracovních funkcí obsahuje popisy všech pozic a činností z nich vyplývajících na různých stupních hierarchie. Na základě Katalogu pracovních funkcí se vypracovává profil pracovníka pro dané pracovní zařazení. Obsahuje veškeré nároky na danou pozici – vzdělání, znalosti, způsobilosti, úkoly, zodpovědnosti. Cíle pracovních pozic slouží jako kritéria pro hodnocení a umožňují stanovit klíčové úkoly pracovníka na konkrétní pozici. Nadřízený v průběhu rozhovoru se zaměstnancem určí, na které úrovni se operátor nachází a poté po vzájemné dohodě rozhodnou, která kompetence by se měla zvýšit. Zpravidla volí dvě až tři kompetence a zadají vzdělávací a rozvojové aktivity, které by měly kompetenci navýšit. Cíle, které se v rámci vzdělávacích aktivit zadávají, se řídí dle pravidla SMART. Jednotlivá písmena vyjadřují atributy stanoveného cíle (S = specifický (jednoznačný), M = měřitelný, A = akceptovatelný (vzájemné odsouhlasení mezi vedoucím a podřízeným), R = reálný, T = termínovaný).³⁹ To znamená, že se pevně stanoví nejen konkrétní aktivita, ale i pevně se zadá termín splnění, kontrola a validace například testem. Po šesti měsících od zadání elektronického formuláře probíhá kontrolní rozhovor. Cílem kontrolního rozhovoru je průběžně kontrolovat plnění cíle a případně revidovat jeho nastavení. V programu se

³⁹ Srov.: Bělohávek, F.: *Organizační chování*, 1. vydání, Olomouc: Rubico, 2006. ISBN 80-85839-09-1, str. 85-86.

využívají tyto kompetence: orientace na výsledky, orientace na klienta, komunikace, pro-aktivita, smysl pro kvalitu, orientace na obchodní příležitost, analytické myšlení, koncepční myšlení, přesvědčivost a schopnost ovlivnit, vyhledávání informací, řízení času, empatie a sebeovládání, týmová spolupráce.⁴⁰ Díky údajům z elektronického formuláře je pak možné identifikovat potřebu vzdělávání, jedná se o rozdíly mezi optimální úrovní kompetence a stávající úrovní kompetence.⁴¹

Obr. č. 9: Elektronický formulář – Program rozvoj a vzdělávání zaměstnance⁴²

Způsobilost	Optimální úroveň	Současná úroveň	Cíl rozvoje	Měřitelnost cíle	Rozvojové aktivity
<i>Hodnoty</i>					
Orientace na výsledky <i>Spolehlivost</i>	2	2	Zvyšování úrovně jazykových schopností	Pravidelné testy v rámci jazykového kurzu	Samostudium odborných materiálů, školení druhých.
Orientace na klienta <i>Srozumitelnost</i>	2	2			
Komunikace <i>Srozumitelnost</i> <i>Vnímavost</i>	2	1			
Pro-aktivita <i>Vstřícnost</i>	2	1			
Smysl pro kvalitu <i>Spolehlivost</i>	2	2			
Orientace na obchodní příležitosti <i>Vnímavost</i>	2	2			
Analytické myšlení <i>Vnímavost</i>	1	1			

⁴⁰ Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

⁴¹ Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

⁴² Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

Koncepční myšlení <i>Vnímavost</i>					
Přesvědčivost a schopnost ovlivnit <i>Srozumitelnost</i>	2	2			
Vyhledávání informací <i>Vnímavost</i>	2	2			
Řízení času <i>Spolehlivost</i>	2	2	Zdokonalení práce s MS Office	Účast na školení MS Office a složení závěrečného testu	Kurz, seminář Samostatný nácvik na modelovém úkolu na pracovišti
Empatie a sebeovládání <i>Vnímavost</i>	1	1			
Týmová spolupráce <i>Vstřícnost</i>	2	2			

V další části diplomové práce nyní přistoupím k vymezení systematického vzdělávání a k popisu jednotlivých fází systematického vzdělávání.

5. Systematické vzdělávání

Systematické vzdělávání vychází z podnikové politiky vzdělávání, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Systematické vzdělávání obsahuje (jak už jsem uvedla v předcházející kapitole): profesní rehabilitaci, doškolování, přeškolování, orientaci a rozvoj pracovníků.⁴³

Systematickým přístupem ke vzdělávání pak rozumíme logickou návaznost jednotlivých kroků vzdělávání ve firmě. Jedná se o cyklus, který začíná analýzou a identifikací vzdělávacích potřeb, pokračuje plánováním vzdělávacích aktivit a realizací vzdělávacích programů a dále následuje vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání v podniku. Hlavním znakem systematického vzdělávání je, že tento cyklus probíhá nepřetržitě a zkušenosti z předchozích kroků se využívají v krocích dalších a vychází ze strategie vzdělávání v podniku⁴⁴. Opírá se o organizační a institucionální předpoklady, čímž rozumíme vhodné podmínky pro vzdělávání, existence pracovníků zajišťujících vzdělávání, existence vzdělávacích programů apod.⁴⁵

Cyklus systematického vzdělávání se tedy skládá z následujících kroků:⁴⁶

1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb
2. Plánování vzdělávání
3. Realizace vzdělávacího procesu
4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.

Jak jsem již uvedla výše, systematický proces orientace by měl zahrnovat v prvním kroku analýzu a identifikaci potřeb vzdělávání, dále následuje plánování vzdělávání,

⁴³ Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 65.

⁴⁴ Srov.: Bartoňková, H.: *Firemní vzdělávání*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 109.

⁴⁵ Srov.: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3, str. 244.

⁴⁶ Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 67.

realizace vzdělávání a poslední krok vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání by měl opět plynule navazovat na analýzu a identifikaci potřeb vzdělávání. Analýza a identifikace potřeb vzdělávání je tedy první fází v systematickém procesu orientace a tomuto tématu se budeme věnovat v této části diplomové práce.

5.1. Analýza a identifikace potřeb vzdělávání

Podstata analýzy potřeb vzdělávání tkví ve sběru informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti pracovníků i organizace a v porovnávání těchto dat s požadovanou a úrovní.⁴⁷ V rámci tohoto kroku potřebujeme zjistit a identifikovat, jaká je potřeba vzdělávání v dané firmě. Pro zjištění tohoto stavu je možné získávat informace z podnikového informačního systému nebo i z různých průzkumů a šetření.

Zpravidla se jedná o tyto skupiny údajů:⁴⁸

- celopodnikové údaje (strategie a cíle společnosti, plánování lidských zdrojů, výrobní program a zavádění nových technologií atd.)
- údaje o pracovním místě (popisy a specifikace pracovních míst, rozvojové programy atd.)
- údaje o pracovníkovi (hodnocení pracovníka, záznamy o kvalifikaci pracovníků, průzkumy postojů a názorů zaměstnanců apod.).

Údaje, data a informace z těchto zdrojů je nutné dále analyzovat. V praxi se můžeme setkat například s těmito metodami: analýza strategických plánů, analýza plánů lidských zdrojů, analýzy dotazníků, analýza pracovních záznamů, funkční analýza atd.

Další metody pro analýzu údajů:

- analýzy dotazníků, průzkumy názorů, postojů
- zkoumání a hodnocení pracovního výkonu pracovníků
- monitorování výsledků porad a diskusí.

⁴⁷ Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 69.

⁴⁸ Srov.: Bartoňková, H.: *Projektování vzdělávací akce*, 1. vydání, Olomouc: UP Olomouc, 2006. ISBN 80-244-1442-2, str. 15.

K samotné identifikaci vzdělávací potřeby je možné využít dva přístupy:⁴⁹

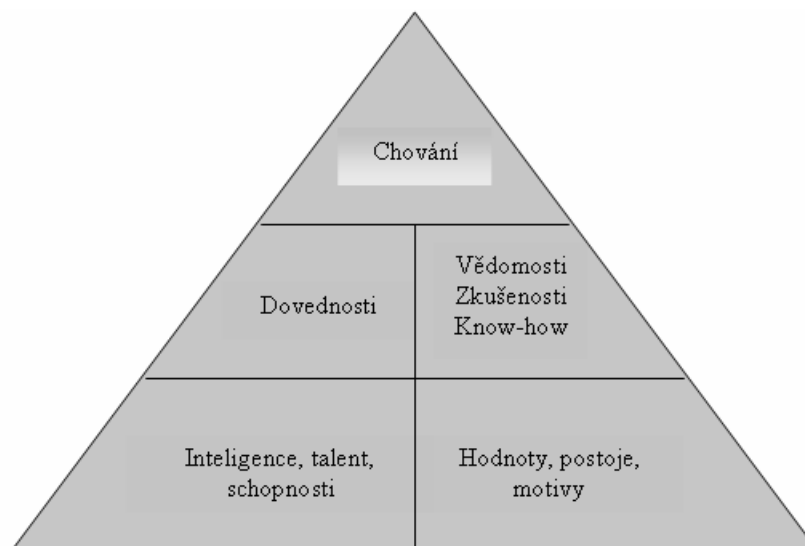
- kvantitativní sociologický výzkum, který dodržuje všechny zásady tvorby sociologického výzkumu
- aplikace kompetenčního přístupu.

Kompetenční přístup

Plamínek v souvislosti s kompetencemi uvádí tzv. kompetenční pravidlo - libovolný problém ve firmě je možné převést do jazyka kompetencí a je-li možné vyjádřit problémy v podniku pomocí způsobilostí (kompetencí) je možné je také na úrovni kompetencí řešit.⁵⁰

V praxi se můžeme nejčastěji setkat s pojmem kompetence ve dvojitým významu. Kompetence jako rozsah pravomocí, který je definován ke konkrétní pracovní pozici. A **kompetence jako způsobilost** – jako schopnost vykonávat místo na určité pozici. V diplomové práci budeme pojem kompetence využívat ve smyslu způsobilosti. Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který se projevuje v chování.⁵¹ V chování můžeme sledovat více než jednu kompetenci a stejnou věc můžeme dělat různými způsoby.

*Obr. č. 10: Hierarchický model kompetence*⁵²



⁴⁹ Srov.: Bartoňková, H.: *Projektování vzdělávací akce*, 1. vydání, Olomouc: UP Olomouc, 2006. ISBN 80-244-1442-2, str. 22.

⁵⁰ Srov.: Plamínek, J.: *Vzdělávání dospělých*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0, str. 85.

⁵¹ Srov.: Hroník, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1457-4, str. 61.

⁵² Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*, 1. vydání, Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9, str. 28.

V praxi se pak můžeme setkat s dělením kompetencí dle různých přístupů, například:⁵³

- manažerské kompetence (schopnosti a dovednosti přispívající k výbornému výkonu v manažerské roli)
- interpersonální kompetence (potřebné k efektivní komunikaci manažera a budování pozitivních vztahů se spolupracovníky a zákazníky)
- technické kompetence (soubor dovedností vztahujících se ke konkrétní funkci, například finance, programování, rozpočet).

Nebo také rozlišení kompetencí na:⁵⁴

- prahové kompetence (základní schopnosti vyžadované k výkonu práce)
- výkonnostní kompetence (vázané na dosahování vysoké výkonnosti).

Jednotlivé kompetence (způsobilosti) pak slouží k tvorbě **kompetenčního modelu** ve firmě. Kompetenční model obsahuje pouze vybrané kompetence ze všech možných, které firma volí v návaznosti na strategii firmy i personální činnosti.⁵⁵ Kompetenční model dále obsahuje i rozpracované charakteristiky a projevy chování. Výstupem implementace kompetenčního modelu na konkrétní osobu a pracovní místo je **kompetenční profil**, ve kterém jsou definovány i optimální úrovně kompetencí.

5.1.1. Analýza a identifikace potřeb vzdělávání v call centru

Fáze analýza a identifikace potřeb vzdělávání v call centru pro nové operátory nyní pouze zahrnuje analýzu údajů o pracovním místě (popisy a specifikace pracovních míst viz obr. č. 11).

Výsledek analýzy údajů o pracovním místě: základní školení produktových znalostí a aplikací. Na základě těchto údajů se sestavuje plán úvodního školení produktových znalostí a aplikací.

⁵³ Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 56.

⁵⁴ Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 57.

⁵⁵ Srov.: Hroník, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1457-4, str. 68.

5.1.2. Zhodnocení a návrh optimalizace

Analýza údajů o pracovním místě, která se doposud v call centru prováděla není dostatečná, z popisu pracovního místa vyplývá i potřeba školení v telefonické a e-mailové komunikaci. Dle návrhu optimalizace analýza a identifikace vzdělávacích potřeb v rámci orientace nových operátorů bude obsahovat analýzu pracovního místa, analýzu hodnocení pracovního výkonu a analýzu životopisů. Jelikož je v call centru společnosti Banka a. s. detailně zpracován kompetenční model, využijeme kompetenčního přístupu k identifikaci vzdělávacích potřeb.

Analyzovat budeme tyto skupiny údajů:

- údaje o pracovním místě (popisy a specifikace pracovních míst)
- údaje o pracovníkovi (životopisy, hodnocení operátora)

Údaje o pracovním místě - popis a specifikace pracovního místa (pozice operátor) – popis zahrnuje základní požadavky na pracovní místo a popis pracovní náplně na pozici operátora (viz obr. č. 11).

Obr. č. 11: Popis pracovního místa – pozice operátor⁵⁶

<ul style="list-style-type: none">▪ SŠ vzdělání a 1 rok praxe▪ má základní znalost z dané / podobné oblasti, stejně tak jako základní znalost bankovníctví a bankovních produktů▪ základní znalost práce na PC▪ velmi dobrý písemný projev
<ul style="list-style-type: none">▪ zabezpečuje vyřizování základních a obecných dotazů telefonicky, e-mailem, popř. prostřednictvím dalších komunikačních prostředků stávajících i perspektivních klientů▪ je zodpovědný za všeobecné poradenství udržování vztahů s klienty, poskytování základních – obecných informací, aktivní i pasivní transakce▪ v případě, že není schopen okamžitě poskytnout informaci (zodpovědět otázku) sám, je zodpovědný za komunikaci daného problému – dotazu specializovanému telefonnímu bankéřovi, případně po konzultaci s ním příslušnému útvaru, stejně postupuje při řešení reklamace, stížností

⁵⁶ Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

- funkce nemá přiděleny veškeré „skilly“, které tato funkce zajišťuje, popř. u všech přidělených „skillů“ je stále potřeba spolupráce s nadřízeným / staršími spolupracovníky
- uskutečňuje cross- selling produktů, případně další obchodní aktivity
- zabezpečuje veškeré související podpůrné, administrativně – evidenční, statistické a reportingové služby (vedení přehledů, záznamů, internet mailing, atd.)
- neustále si zlepšuje své znalosti a dovednosti formou školení a vzdělávání
- pracuje podle dané metodologie, pracovních postupů, obecných norem a instrukcí nadřízeného / zkušenějšího spolupracovníka
- pozice vyžaduje samostatnou realizaci úkolů, nebo dohled nad prováděním práce specifické co do účelu a obsahu za přeměřeného pochopení souvisejících činností
- hlavní pracovní náplní je jednání s klienty
- účastní se pravidelných schůzek týmu
- chápání, ovlivňování a komunikace s lidmi jsou v této pozici důležité
- řeší rutinní problémy dle interních předpisů ve spolupráci se svým nadřízeným / staršími spolupracovníky
- myšlení je v rámci přesně definovaných postupů a příkladů na určitém stupni rozmanitosti a/nebo pod soustředěným dohledem
- podobné situace vyžadují řešení výběrem naučených věcí podle naučených vzorů
- provádí činnosti v oblasti školení a vzdělávání zaměstnanců v rámci své profesní působnosti, odbornosti a specializace

Údaje o pracovníkovi

- **hodnocení operátora (interní supervizní protokoly)**

Jednou z forem hodnocení pracovního výkonu operátorů v call centru jsou náslechy hovorů operátorů. Každý operátor má hodnoceny tři hovory měsíčně. Hodnocení provádí vedoucí týmů operátorů a k těmto hovorům jsou vyhotoveny supervizní protokoly. Jakmile jsou protokoly vyplněny, dochází ke schůzce operátora s vedoucím týmu a operátor má možnost se k hodnocení vyjádřit. Supervizní protokol je členěn do

několika částí (viz obr. č. 12), hodnotí se kvalita komunikace, správnost poskytovaných informací, klientský přístup apod. K hodnocení se používá bodová stupnice, která je součástí protokolu (tučně zvýrazněné hodnoty jsou standardem). Díky této stupnici je tak možné zvolit různou míru v hodnocení operátora dle individuální situace v hovoru. Supervizní protokol dále obsahuje část (poznámka), do které je možné zapsat konkrétní poznatky, připomínky a podněty ke konkrétnímu hovoru. Údaje z těchto protokolů u nových operátorů je možné využít právě pro analýzu vzdělávacích potřeb, poskytnout nám tak důležité informace jaké vzdělávací aktivity navrhnout pro daný okruh operátorů. Pro tuto analýzu je však nutné zvýšit počet hodnocených hovorů minimálně na deset. Tyto protokoly je možné využít i k evaluaci vzdělávacích akcí. Tomuto tématu se bude věnovat kapitola č. 5.4. Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacích programů.⁵⁷

Obr. č. 12: Interní supervizní protokol⁵⁸

	Call centrum - protokol		
Jméno telefonního bankéře:		Supervizní protokol č.:	
Datum, hodina, minuta:			
ID hovoru/Linka:			
Délka:			
Cíl telefonního hovoru:			
Hodnocení provedl:			
	Hodnocené oblasti:	Bodová stupnice:	Hovor 1
Úvod	představení, nabídka pomoci	0 - 3	
Rozhovor	analýza potřeb	0 - 5 - 10 - 13	
	naslouchání	0 - 3 - 5	
	správnost řešení	0 - 4 - 8	
	úplnost řešení	0 - 4 - 8	
	argumentace, obsahová srozumitelnost	0 - 5 - 10 - 13	
Komunikace	přiměřená rychlost řeči	0 - 3	
	skákání do řeči	0 - 3	
	artikulace, výslovnost	0 - 3	

⁵⁷ Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

⁵⁸ Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

	slovní zásoba, spisovnost, doporučená slova	0 - 3 - 5	
Klientský přístup, Práce s hlasem	Plynulost hovoru	0 - 3	
	intonace, náboj, emoce, empatie	0 - 3 - 6 - 10	
Standardy	oslovování	0 - 1 - 3	
	dodržení standardů (pauzy)	0 - 3	
Závěr	nabídka další pomoci	0 - 3	
	rozloučení	0 - 3	
	přání	0 - 3	
Bonus	Nadstandard v předchozích kategoriích		
	bonus	0 až 4	
Celkem			

- **hodnocení operátora (externí supervizní protokoly)**

K hodnocení pracovního výkonu operátorů se v call centru využívá i externí firma, která provádí tzv. mystery calls. Pracovníci této firmy volají anonymně na telefonní linky call centra a hrají klienty. Na základě tohoto rozhovoru je pak vyplněn protokol, ve kterém se hodnotí zejména tyto oblasti: verbální komunikace, kvalita informací a schopnost argumentace (viz obr. č. 13). Protokoly jsou poté zaslány do call centra a předány k nahlédnutí operátorovi. Na základě těchto protokolů pak agentura vyhotovuje celkovou zprávu, která obsahuje doporučení pro další práci s operátory. Výhodou tohoto typu hodnocení je, že externí firmy zabývající se tímto hodnocením zpravidla hodnotí více call center a tak toto hodnocení přináší i srovnání kvality komunikace či poskytování informací s ostatními call centry. Externí supervizní protokoly nových operátorů využijeme při analýze v rámci orientace pracovníků i k evaluaci vzdělávacích akcí.⁵⁹

⁵⁹ Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

Obr. č. 13: Externí supervizní protokol⁶⁰

Jméno operátora			
Firma	Společnost Banka a. s.	Linka	
Datum	2. 12. 2010	Čas	16:13
Délka hovoru	3:13		

Hodnocení

	výborně	velmi dobře	dobře	dostatečně	nedostatečně
Verbální komunikace		x			
Kvalita informací	x				
Vztah klient - operátor	x				
Argumentace, zvládání námitek	x				
Celkový dojem	x				

Téma hovoru	Dotaz na úvěr
Připomínky a návrhy na zlepšení:	

K identifikaci vzdělávacích potřeb využijeme kompetenční profil pro pozici operátor (viz obr. č. 14), seznam kompetencí s definovanými úrovněmi chování (viz obr. č. 15) a elektronický formulář z Programu rozvoj a vzdělávání zaměstnance. Elektronický formulář se zatím v call centru využívá pouze pro doškolení a rozvoj zaměstnanců. Kompetenční profil obsahuje seznam způsobilostí a úrovně, kterou má pracovník na dané pozici ideálně dosahovat (Pozn.: Pomlčka v poli úroveň znamená, že tato kompetence není pro tuto pozici vyžadována. Úroveň může dosahovat hodnot od 1 do 5). Kompetence na dané úrovni je detailně definována v Seznamu kompetencí s definovanými úrovněmi chování.

⁶⁰ Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

Obr. č. 14: Kompetenční profil – pozice operátor

Způsobilosti	Úroveň
Orientace na výsledky	1
Orientace na klienta	2
Komunikace	1
Proaktivita	1
Smysl pro kvalitu	1
Orientace na obchodní příležitosti	1
Analytické myšlení	-
Koncepční myšlení	-
Přesvědčivost a schopnost ovlivnit	1
Vyhledávání informací	1
Řízení času	-
Empatie a sebeovládání	1
Týmová spolupráce	1

Obr. č. 15: Seznam kompetencí a s definovanými úrovněmi chování⁶¹

Klíčové kompetence	1. úroveň	2. úroveň	3. úroveň	4. úroveň	5. úroveň
Orientace na výsledky	Snaží se dobře vykonávat svoji práci: Snaží se vykonávat svoji práci dobře / správně a plnit cíle, které stanovil někdo jiný.	Aktivně dosahuje stanovené cíle: Snaží se najít způsob jak dosahovat stanovených cílů lépe, rychleji a efektivněji.	Zvyšuje výkonnost: Vyhledává příležitosti jak zlepšit výsledky. Navrhuje specifické změny v systému nebo ve svých pracovních metodách za účelem zvýšení výkonnosti a efektivity při dosahování cílů. Snaží se překračovat stanovené cíle.	Na základě analýz určuje priority: Při dosahování cílů určuje priority, vychází z analýzy měřitelných vstupů a výstupů. Zvažuje míru možného rizika, návratnost investic či poměr mezi náklady a přínosy určitého řešení.	Stanovuje si náročné cíle a promyšleně pracuje na jejich splnění: Pracuje na splnění náročných cílů, které pro něj mohou představovat výzvu, nebo zkouší něco nového, aniž by si byl předem zcela jist výsledkem. Zároveň podniká konkrétní opatření k tomu, aby snížil míru možného rizika na minimum.
Orientace na klienta	Reaguje na základě přímých požadavků, přání a stížností klienta. Informuje klienta, ale nesnaží se zjistit o jeho problému či potřebách více, než mu klient sdělil. Je vstřícný a příjemný.	Aktivně pracuje se klientem: Udržuje se klientem jasnou komunikaci o vzájemných očekáváních. Poskytuje klientovi užitečné informace a služby, informuje ho o průběhu práce ochotně a se zájmem.	Přebírá osobní odpovědnost za vyřešení situace: Snaží se poskytovat klientovi služby s přidanou hodnotou. Sleduje zda a nakolik je klient spokojen. Přebírá osobní odpovědnost a okamžitě řeší situace, které vznikly při poskytování služeb klientovi.	Snaží se zjistit a pochopit skryté potřeby klienta: Snaží se získat informace o skutečných, hlubších potřebách klienta, potřebách přesahujících ty, o nichž se klient sám na začátku zmínil.	Uvažuje a jedná z hlediska dlouhodobé perspektivy: Chápe vztah a poskytování služeb z dlouhodobého hlediska. Vytváří dlouhodobé obchodně – partnerské vztahy s klientem na bázi důvěry a maximální spokojenosti.
Komunikace	Aktivně komunikuje: Je schopen přijímat a aktivně sdílet odpovídající informace s kolegy, interními a externími partnery / klienty. Aktivně se účastní pracovních	Podporuje ostatní ke komunikaci: Přebírá iniciativu při komunikaci. Podporuje ostatní ke komunikaci a buduje dialog. Aktivně vybízí ke komunikaci v rámci schůzek. Komunikaci směřuje k	Iniciuje komunikaci: Udržuje formální kanály a podporuje tvorbu neformálních kanálů komunikace. Iniciuje komunikaci k zajištění koordinace a plynulosti toku informací na externích a interních jednáních.	Minimalizuje komunikační šumy a nedorozumění: Maximálně využívá formálních i neformálních kanálů komunikace. Aktivně podniká kroky k minimalizování komunikačních šumů a nedorozumění. Vede důležitá jednání s externími i interními	Řídí komunikaci: Buduje, řídí a propojuje kanály formální i neformální komunikace. Vede a řídí klíčová jednání s externími i interními klienty / partnery. Využívá účasti na významných společenských a obchodních akcí (např. kongresy, fóra,...) k budování

⁶¹ Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

	schůzek.	udržování pozitivních vztahů.		klienty / partnery.	kontaktů a komunikačních kanálů. Komunikaci cíleně směřuje k udržování dobrého jména společnosti.
Pro-aktivita	Vnímá momentální situaci či problémy: Vnímá naléhavou situaci či problém, který je třeba bezodkladně řešit. Snaží se situaci řešit sám a / nebo uvědomí ostatní, aby mohly být učiněny patřičné kroky.	Rozpozná příležitosti a problémy: Rozpozná případné příležitosti a využívá je a / nebo k nim obrací pozornost ostatních tak, aby mohly být využívány. Přemýšlí co může udělat proto, aby se problém neopakoval.	Identifikuje v předstihu příležitosti a problémy: Vyhledává v předstihu příležitosti a podniká kroky k tomu, aby byly využívány. Identifikuje problémy a překážky, než se stanou. Jedná tak, aby se jim předcházelo, případně aby se minimalizovaly jejich negativní dopady.	Odhaduje budoucí příležitosti a problémy: Odhaduje budoucí příležitosti a dle toho plánuje a přijímá kroky. Předvídá a připravuje se na případné problémy, které nejsou zřejmé ostatním a vynakládá maximální úsilí, aby jim předcházel.	Je schopen předvídat trendy: Je schopen odhadovat budoucí vývoj a trendy. V předstihu řídí kroky k jejich podchycení, případnému využití a k získání konkurenční výhody.
Smysl pro kvalitu	Má smysl pro pořádek a přehlednost: Rozpoznává důležitost kvality, je pečlivý. Má zájem, aby byly role, úkoly, očekávání a termíny zcela transparentní, jasné a často v písemné podobě.	Kontroluje svoji vlastní práci, usiluje o kvalitní výstupy: Kontroluje vlastní práci a přesnost předávaných informací. Snaží se vyvarovat chybám. Často porovnává svou vlastní práci se stanovenými standardy kvality s cílem dosáhnout požadované standardy kvality.	Dohlíží na výstupy své práce a práce ostatních: Důkladně po sobě kontroluje / zabezpečuje kontrolu své práce a kvalitu práce ostatních. Provádí vyhodnocení a objevuje slabá místa nebo chybějící informace a identifikuje prostor pro zlepšení. Doporučuje související opatření. Vyžaduje vysoké standardy kvality u sebe i ostatních.	Řídí zajištění vysoké kvality činností a služeb: Kontroluje průběh a návaznost pracovních činností a procesů a výsledky porovnává se standardy kvality. Schvaluje / předkládá ke schválení doporučená opatření. Řídí jejich promítnutí do příslušných předpisů a procesů.	Řídí tvorbu standardů kvality: Kontroluje zajištění vysoké kvality činností a služeb firmy jako celku. Řídí tvorbu standardů kvality, procesů jejich monitoringu a vyhodnocování s cílem jejich neustálého zlepšování.
Funkční kompetence:					
Orientace na obchodní příležitosti	Identifikuje momentální obchodní příležitosti: Jedná aktivně se svými klienty s cílem využívat momentální obchodní příležitosti zejména u stávajících klientů. Potenciální obchodní příležitosti konzultuje s příslušnými spolupracovnicí.	Vyhledává obchodní příležitosti: Vyhledává obchodní příležitosti v obvykle v krátkodobém časovém horizontu u stávajících i perspektivních klientů s cílem využívat tyto příležitosti a tak zvyšovat výnosnost stávajících klientů a rozšiřovat portfolio klientů.	Nahlíží na obchodní příležitosti z pohledu klienta i společnosti: Dokáže nahlížet na obchodní příležitosti z hlediska dlouhodobé výhodnosti jak pro klienta, tak i pro firmu, obvykle v lokálním měřítku. Tyto příležitosti vyhodnocuje a snaží se o jejich úspěšnou realizaci s cílem zvyšovat výnosy firmy a spokojenost klienta v dlouhodobém časovém horizontu.	Rozpoznává a využívá obchodní příležitosti v regionálním měřítku: Rozpoznává obchodní příležitosti firmy v regionální měřítku, identifikuje komerční příležitosti s cílem je úspěšně využívat. Vyhodnocuje potřeby nejdůležitějších klientů / klíčových segmentů trhu v daném regionu. Systematicky podporuje růst výnosů firmy v této oblasti.	Maximálně využívá obchodní trendy a naplňuje související obchodní příležitosti v celostátním měřítku: Vyhodnocuje průzkumy trhu a ekonomiky s cílem odhadovat, podchycovat a maximálně využívat obchodní trendy v celostátním měřítku. Řídí aplikaci nejmodernějších produktů a postupů do obchodních aktivit celé firmy. Související obchodní aktivity

					zaměřuje zejména na vysoce perspektivní a strategické klienty / segmenty.
Analytické myšlení	Rozebere problém: Identifikuje problém a popíše jej. Vytváří seznam položek problému. Dokáže rozebrat problém do jednoduchých úkolů a činností.	Rozpozná základní souvislosti: Analyzuje souvislosti mezi jednotlivými částmi problému. Dělá jednoduché, dílčí vyhodnocení, rozpozná "pro" a "proti" v dané situaci. Je schopen určit pořadí priorit.	Rozpoznává složité souvislosti: Analyzuje souvislosti mezi několika částmi problému nebo situacemi. Systematicky rozebírá komplexní problémy na jednotlivé části a činí související závěry.	Na základě analýzy vyhodnocuje souvislosti: Systematicky využívá logických a analytických postupů. Identifikuje a vyhodnocuje potenciální příčiny, problémy, jevy nebo konsekvence jednotlivých kroků analýzy. Může dávat související doporučení.	Komplexně plánuje a analyzuje: Systematicky rozebírá celý proces na jednotlivé části. Využívá nejrůznější analytické techniky a přístupy. Vyhodnocuje výsledná variantní řešení a zvažuje dopad těchto řešení na hospodaření celé firmy. Dává doporučení v této oblasti.
Koncepční myšlení	Používá základní pravidla: Identifikuje souvztažnosti na základě jednoduchých pravidel a předchozích zkušeností. Je schopen rozpoznat v identické, opakující se situace.	Rozpoznává odlišnosti: Rozpoznává odlišnosti mezi situacemi. Studium zjištěných jevů a souvisejících informací dokáže identifikovat vzory. Přichází s vlastními ideami a nápady.	Používá komplexní metody k návrhu koncepce: Situace, nápady a problémy, jakož i vztahy mezi nimi dokáže komplexně posoudit, vyjasnit a udělat srozumitelnými. K navrhování koncepcí využívá teorie, zkušeností a znalosti vzorů.	Vytváří dlouhodobé koncepce: Nápad, trendy a navržené koncepce vyhodnocuje a / nebo sjednocuje v jasné, ucelené a použitelné dlouhodobé koncepce. Dokáže přeformulovat, případně přizpůsobovat již existující koncepci novým potřebám.	Vytváří strategie: Přichází se zcela novým pohledem na situace a souvislosti, které nejsou ostatním zřejmé a nelze je vyvodit z poznatků nebo předešlých zkušeností. Vyhodnocuje dlouhodobé koncepce a na jejich základě vytváří strategie.
Přesvědčivost a schopnost ovlivnit	Snaží se ovlivňovat: Činí jednoduché kroky k přesvědčování a ovlivňování ostatních s využitím základních prostředků (slušnost, vstřícnost, vhodné vystupování, „image“, ...)	Využívá dílčí principy ovlivňování: Používá přímého přesvědčování prostřednictvím prezentace (odvolává se na fakta, vizuální pomůcky, atd.). Snaží se přizpůsobit prezentaci zájmu a úrovni klientů (interních / externích).	Využívá víceúčelové principy ovlivňování: Využívá více principů ovlivňování. Diskusi a / nebo prezentaci přizpůsobuje momentálnímu zájmu a potřebám klientů, což zahrnuje pečlivou přípravu, včetně argumentace.	Při ovlivňování předvídá dopad jednotlivých kroků: Při přesvědčování klientů plně zohledňuje jejich současné i budoucí potřeby. Volí a kombinuje vhodné přesvědčovací nástroje a argumenty. Předvídá dopad jednotlivých kroků a nástrojů na požadovaný výsledek.	Používá propracovanou taktiku ovlivňování: Používá přímé i nepřímé metody ovlivňování, adaptuje jednotlivé kroky dle specifik klientů. Využívá názory expertů nebo třetích nezávislých stran. Může vytvářet účelové koalice s cílem ovlivňovat konečná důležitá, případně strategická rozhodnutí.
Vyhledávání informací	Vyhledává informace: Vyhledává informace z poskytnutých a / nebo dostupných zdrojů, případně od lidí, kteří jsou přímo zainteresováni v dané problematice.	Jde k podstatě: Ptá na situace nebo příčiny problémů. Nespokojí se s první odpovědí, jde k podstatě a hledá příčiny, ptá se „Proč?“.	Hledá souvislosti a konsekvence: Při vyhledávání informací se obrací na ostatní, kteří nejsou osobně zainteresováni do problému. Ptá se na jejich názory, zkušenosti, postoje, ... Mezi získanými informacemi hledá vzájemné vztahy a spojitosti.	Systematicky získává komplexní data: Vynakládá systematické úsilí k získávání komplexních dat, informací a zpětných vazeb. K tomu může využívat i vlastní výzkum nebo nestandardní zdroje (průzkumy trhu, konkurence, ...).	Vytváří vlastní systémy: K dlouhodobému a pravidelnému získávání informací vytváří vlastní systémy. Může vytvářet a řídit síť subjektů, které pro něj pravidelně shromažďují informace. Pro získávání informací může zakládat a / nebo být členem skupiny, která si vyměňuje stěžejní informace.

Řízení času	Pracuje samostatně, priority jsou stanoveny nadřizovaným: Pracuje samostatně a současně je organizace práce / času plně podřízena prioritám nadřizovaného.	Samostatně rozvrhuje svou práci: V návaznosti na aktivity ostatních efektivně organizuje, koordinuje svůj čas a činnosti s cílem plnit úkoly. Organizace vlastního času je zcela samostatná, avšak podřízená splnění úkolů a výstupů.	Stavuje priority sobě i ostatním při zabezpečování více úkolů: Zabezpečuje / zpracovává více úkolů či projektů. Tomu přizpůsobuje organizaci času, stanovuje priority. Je schopný pracovat a / nebo organizovat plnění úkolů pod časovým tlakem.	Efektivně řídí čas, zohledňuje celkovou provázanost: Efektivně řídí čas při zabezpečování rozsáhlých činností, důležitých úkolů či projektů. Zohledňuje jejich vzájemnou provázanost a návaznost na činnosti ostatních útvarů při plnění cílů firmy.	Řídí čas při plnění klíčových činností: Řídí plnění strategických úkolů, činností a projektů, kde rychlost, efektivita a kvalita má klíčový dopad na hospodaření celé firmy. Propojuje činnosti na nejvyšší možné úrovni.
Empatie a sebeovládání	Je přátelský a ovládá své emoce: Je přátelský, schopný zvládat své emoce a vyhnout se impulsivnímu chování.	Je empatický, naslouchá: Zajímá se o názory ostatních, naslouchá, snaží se zjistit zpětnou vazbu. Dokáže ovládat silné emoce, jednat klidně a pokračovat v diskusi vedoucí k řešení situace.	Dokáže se vžít do situace ostatních: Dokáže se vcítit a pochopit jiný názor či náhled na věc, rozumí důvodům proč ostatní jednají určitým způsobem. I v silné emocionální situaci dokáže jednat konstruktivně.	Rozumí významu skrytého sdělení: Pozoruje a vyhodnocuje neverbální projevy ostatních („řeč těla“), chápe význam skrytého sdělení. Je schopen vyváženého pohledu na jednotlivce a ostatní.	Předvídá důvody chování druhých, řídí stresové situace: Využívá svých znalostí a zkušeností k předvídání, jak mohou lidé reagovat v určitých situacích což mu umožňuje v předstihu volit taktiku jednání. K efektivnímu řízení silného emocionálního vypětí a stresu využívá speciálních technik.
Týmová spolupráce	Spolupracuje a sdílí informace: Splňuje svůj podíl v týmové práci, sdílí s ostatními všechny důležité a užitečné informace. Respektuje ostatní členy týmu.	Je dobrým týmovým hráčem: Cítí se být součástí týmu, ochotně spolupracuje. Jedná v zájmu týmu a podporuje týmová rozhodnutí. Když je potřeba, aktivně nabízí pomoc ostatním členům týmu. Váží si přínosu a zkušeností druhých.	Dokáže získat nápady a názory týmu: Snaží se získávat nápady a názory všech členů týmu tak, aby bylo možné učinit konkrétní rozhodnutí či připravit určitý plán ke splnění cílů týmu. Sleduje výkonnost týmu a dává jasnou zpětnou vazbu. Podporuje tým, když vznikají problémy, řeší konflikty.	Povzbuzuje druhé, buduje týmového ducha: Vytváří přátelskou a tvořivou atmosféru, ve které se dobře spolupracuje, harmonizuje vztahy uvnitř týmu. Otevřeně vyjadřuje své uznání kolegům, kteří odvedli dobrou práci. Podporuje druhé, dodává ostatním pocit důležitosti a sebedůvěry. Povzbuzuje ostatní, aby přispěli ke společné práci a k úspěchu týmu.	Podporuje tým navenek: Povzbuzuje tým k výjimečným výkonům. V mnoha aspektech je vzorem pro členy týmu. Má zájem vytvářet, podporovat a udržovat dobrou pověst týmu. Snaží se zajistit vzájemnou propojenost, koordinaci a sladění jednotlivých týmů a / nebo jejich výstupů při dosahování cílů.

Kompetence jsou ve společnosti Banka a. s. i call centru rozděleny na klíčové a funkční:⁶²

1) Klíčové kompetence jsou takové způsobilosti, kterými musí disponovat všichni zaměstnanci firmy Banka a. s.:⁶³

Orientace na výsledky

Schopnost zaměřit svou energii na dosahování stanovených cílů své práce a k tomu flexibilně přizpůsobovat postupy a zdroje.

Orientace na klienta:

Schopnost úspěšně navazovat a udržovat vztahy s klientem, zjišťovat a naplňovat potřeby klienta (klientem může být jak externí, tak i interní klient společnosti).

Komunikace

Schopnost přijímat a předávat informace, snaha o podporu výměny informací, minimalizování komunikačních šumů a nedorozumění.

Pro-aktivita

Schopnost aktivně identifikovat nebo odhadovat budoucí příležitosti či problémy. Zahrnuje zároveň i schopnost realizovat tyto příležitosti, případně zabezpečovat kroky k předcházení, zabránění či řešení problémů.

Smysl pro kvalitu

Schopnost podporovat kvalitní výstupy a omezovat nekvalitní. Je vyjádřena např. kontrolou práce nebo informací, dodržováním / trváním na dodržování standardů kvality.

⁶² Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

⁶³ Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

2) Funkční jsou takové způsobilosti, které jsou nezbytné pro úspěšný výkon zaměstnance v dané pracovní funkci:⁶⁴

Orientace na obchodní příležitosti

Schopnost a touha porozumět obchodním příležitostem s cílem maximálně je využívat k dosahování / zvyšování výnosů a získávání konkurenčních výhod.

Analytické myšlení

Schopnost a potřeba porozumět logické stránce situace, systematicky analyzovat problémy, porovnávat různé faktory a situace, stanovovat si priority na racionální bázi.

Koncepční myšlení

Schopnost rozpoznat vztahy mezi situacemi, které spolu zdánlivě nesouvisí a nejsou zcela zjevné. Schopnost kreativně uvažovat, hledat souvislosti, podstatu a vyvozovat závěry.

Přesvědčivost a schopnost ovlivnit

Schopnost přesvědčovat, přemlouvat, ovlivňovat ostatní a přimět je, aby přistoupili na navrhovaná řešení.

Vyhledávání informací

Je potřeba a schopnost systematicky získávat informace například dotazováním, cíleným vyhledáváním, výměnou zkušeností, zkoumáním,...

Řízení času

Schopnost efektivně využívat časového prostoru při plnění úkolů, řešení problémů, řízení projektů. Znamená efektivně plánovat jednotlivé aktivity, řídit čas svůj i ostatních a schopnost pracovat pod časovým tlakem.

Empatie a sebeovládání

Schopnost vcítit se do potřeb a pocitů ostatních, při jednání ovládat své emoce.

Týmová spolupráce

Schopnost efektivně spolupracovat s ostatními na dosažení cílů. Jednat v zájmu týmu, nikoliv individuálně a soutěživě.

⁶⁴ Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

Výsledky analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb:

1) Vzdělávací potřeby, které vyplývají z popisu a specifikace pracovního místa operátora:

- školení produktů a aplikací (poskytování základních informací o produktech a službách - informace o osobním účtu, firemním účtu, úvěrech, pojištění, platebních kartách)
- školení - aplikace na obsluhu hovorů (aktivní transakce - zadávání příkazů, změn trvalých příkazů, souhlasů k inkasu, zahraniční příkazy apod., pasivní transakce - nastavování parametrů osobního účtu, platební karty apod.)
- školení prodejních dovedností (cross-selling produktů)
- školení telefonické komunikace
- školení e-mailové komunikace.

2) Vzdělávací potřeby, vyplývající z hodnocení operátorů (supervizní protokoly):

- školení – vedení hovoru (naslouchání, analýza potřeb), jednání se zákazníky, komunikační dovednosti (zvládání námitek a argumentace)

Analýza zahrnovala hodnocení operátorů po jednom měsíci působení operátorů na lince. Jednalo se o skupinu patnácti nových operátorů, kdy každému operátorovi bylo hodnoceno celkem jedenáct hovorů (deset interních protokolů a jeden externí protokol - výsledky z protokolů jsou graficky znázorněny v příloze č. 1 a v příloze č. 2). Největší nedostatky v hovorech: naslouchání, analýza potřeb, argumentace, oslovování, skákání do řeči, nabídka další pomoci, vztah klient - operátor, argumentace – zvládání námitek.

Aplikace kompetenčního přístupu

Z kompetenčního profilu operátora a dokumentu Seznam kompetencí s definovanými úrovněmi chování (viz obr. č. 15) pak můžeme zvolit vzdělávací aktivitu dle definované úrovně (viz obr. č. 16).

Obr. č. 16: *Kompetence, očekávané chování a možné vzdělávací aktivity*

Kompetence	Očekávané chování	Možné vzdělávací aktivity
Orientace na výsledky	Úroveň 1 - snaží se vykonávat svoji práci dobře, správně a plnit cíle, které stanovil někdo jiný.	Základní školení produktů a aplikací (osobní a firemní účet, úvěry, pojištění, platební karty)
Orientace na klienta	Úroveň 2 - aktivně pracuje se klientem: Udržuje se klientem jasnou komunikaci o vzájemných očekáváních. Poskytuje klientovi užitečné informace a služby, informuje ho o průběhu práce ochotně a se zájmem.	Zvládání námitek (argumentace) Jednání se zákazníky
Komunikace	Úroveň 1 - aktivně komunikuje: Je schopen přijímat a aktivně sdílet odpovídající informace s kolegy, interními a externími partnery / klienty. Aktivně se účastní pracovních schůzek.	Základy telefonické komunikace Základy e-mailové komunikace Vedení hovoru - naslouchání a analýza potřeb
Proaktivita	Úroveň 1 - vnímá momentální situaci či problémy: Vnímá naléhavou situaci či problém, který je třeba bezodkladně řešit. Snaží se situaci řešit sám, nebo uvědomí ostatní, aby mohly být učiněny patřičné kroky.	Řešení problémových situací v hovorech
Smysl pro kvalitu	Úroveň 1 - má smysl pro pořádek a přehlednost: Rozpoznává důležitost kvality, je pečlivý. Má zájem, aby byly role, úkoly, očekávání a termíny zcela transparentní, jasné a často v písemné podobě.	Time management
Orientace na obchodní příležitosti	Úroveň 1 - identifikuje momentální obchodní příležitosti: Jedná aktivně se svými klienty s cílem využívat momentální obchodní příležitosti zejména u stávajících klientů. Potenciální obchodní příležitosti konzultuje s příslušnými spolupracovníky.	Základy prodejních dovedností Budování vztahu se zákazníky
Přesvědčivost a schopnost ovlivnit	Úroveň 1 - snaží se ovlivňovat: Činí jednoduché kroky k přesvědčování a ovlivňování ostatních s využitím základních prostředků (slušnost, vstřícnost, vhodné vystupování, „image“.)	Základy prodejních dovedností
Vyhledávání informací	Úroveň 1 - vyhledává informace z poskytnutých a / nebo dostupných zdrojů, případně od lidí, kteří jsou přímo zainteresováni v dané problematice.	Práce s internetem a intranetem
Empatie a sebeovládání	Úroveň 1 - je přátelský a ovládá své emoce: Je přátelský, schopný zvládat své emoce a vyhnout se impulsivnímu chování.	Stresový management Emoční management v pracovních vztazích
Týmová spolupráce	Úroveň 1 - splňuje svůj podíl v týmové práci, sdílí s ostatními všechny důležité a užitečné informace. Respektuje ostatní členy týmu.	Outdoor training

5.2. Plánování vzdělávání

Fáze plánování vzdělávání přímo navazuje na fázi identifikace potřeb, ve které jsou formulovány první úkoly a priority ve vzdělávání, návrhy vzdělávacích programů a návrhy rozpočtu. Tyto návrhy se postupně zpřesňují právě ve fázi plánování, stanovuje se definitivní podoba rozpočtu a vzdělávacího programu. Určují se počty a kategorie pracovníků, kteří se budou vzdělávat, volí se metody a prostředky a také časový harmonogram vzdělávání.⁶⁵

Proces tvorby plánu by měl zahrnovat tyto fáze:⁶⁶

- ❖ **přípravná fáze** – obsahuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. Analýza potřeb vzdělávání nám pomohla vyhledat nejdůležitější problémy a určit, které z nich mohou být řešeny opatřeními v oblasti vzdělávání. Analýza účastníků nám přináší zásadní informace o jejich schopnostech učit se, o potřebné délce vzdělávání a jeho rozsahu. Základní rozdíly mezi jedinci obvykle ovlivňují jejich schopnost učit se a tyto rozdíly je třeba analyzovat v těchto oblastech:⁶⁷
 - intelektuální způsobilost (schopnost účastníků plánovat si svoje učení, intelektuální připravenost zabývat se učebními úkoly a materiály)
 - předchozí znalosti nebo odbornosti, které se budou vyučovat (obsah, hloubku, úroveň a tempo vzdělávací akce je třeba přizpůsobit účastníkům akce)
 - motivace k učení (hodnota, kterou účastníci akce přikládají učebním úkolům ovlivňuje efektivitu učení).

- ❖ **realizační fáze** – obsahuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu, realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat vzdělávání, stanovení vhodných didaktických technik a metod vzdělávání.

- ❖ **fáze zdokonalování** – obsahuje průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího

⁶⁵ Srov.: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3, str. 249.

⁶⁶ Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 80-81.

⁶⁷ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kolektiv: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6, str. 132-134.

projektu, hodnocení přínosů vzdělávacích akcí, organizačního zajištění, vhodnosti lektorů metod a prostředků didaktické techniky. Této fázi by měli být účastni organizátoři, lektoři, účastníci a manažeři, jejichž pracovníci absolvovali vzdělávací akce.

Samotný plán vzdělávání pak zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit určených k realizaci v daném období⁶⁸ a měl by odpovídat na následující otázky:⁶⁹

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno (co bude jeho obsahem)?

Komu bude určeno (jednotlivcům či skupinám)?

Jakým způsobem (na pracovišti či mimo pracoviště, při výkonu práce nebo mimo pracoviště, jaké metody, pomůcky, učební texty budou použity)?

Kým (externí firmou nebo organizací samotnou)?

Kdy (v jakém termínu)?

Kde (místo konání, ubytování, stravování)?

Za jakou cenu (jaké budou náklady vzdělávací akce)?

Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání (jaké metody hodnocení budou využity, kdo a kdy bude vzdělávací akci hodnotit)?

Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb:

a) Formulace cíle vzdělávací akce:⁷⁰

- **výkonnostní cíl** – váže se na hlavní úkol a má spíše podobu vize v dlouhodobém horizontu. Obsahuje výkon aplikovaný do praktické využitelnosti. Cíl, kterého by měli účastníci vzdělávací akce dosáhnout na základě získaných vědomostí a znalostí v budoucnu
- **učební cíl (studijní cíl)** – zahrnuje konkrétní vědomosti, znalosti či způsoby chování, které by účastníci vzdělávací akce měli ovládat po jejím absolvování
- **umožňující cíl (specifický cíl)** – jedná se o dílčí cíle, které se vážou k jednotlivým etapám učebního procesu vzdělávací akce.

⁶⁸ Srov.: Bartoňková, H.: *Firemní vzdělávání*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 112.

⁶⁹ Srov.: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3, str. 250.

⁷⁰ Srov.: Bartoňková, H.: *Projektování vzdělávací akce*, 1. vydání, Olomouc: UP Olomouc, 2006. ISBN 80-244-1442-2, str. 38.

Cíle je možné také rozlišit dle dimenzí učení na:

- kognitivní cíle (oblast poznatková – vědomosti)
- afektivní cíle (oblast postojová)
- psychomotorické cíle (oblast dovedností).

K posouzení obtížnosti cílů a tím k jejich přesné formulaci a zasazení na správné místo v hierarchii projektovaných výukových cílů vzdělávacího programu, lze využít tzv. taxonomii výukových cílů (tzn. uspořádání do kategorií). K nejnámějším patří Bloomova taxonomie kognitivních cílů, kdy hierarchie cílů má podobu šesti stupňů, a postupuje od nejjednodušší úrovně náročnosti (zapamatování) až po úroveň, která je nejnáročnější (hodnotící posouzení). Tato taxonomie je poté doplňována příklady sloves, která jsou pro danou kategorii typická a která lze při formulaci cílů uplatnit.⁷¹

Obr. č. 17: Bloomova taxonomie a typická slovesa k vymezení cílů⁷²

Cílová kategorie (úroveň osvojení)	Typická slovesa k vymezení cílů
1. Zapamatování termíny a fakta, jejich klasifikace a kategorizace	definovat, doplnit, napsat, opakovat, pojmenovat, popsat, přiřadit, reprodukovat, seřadit, vybrat, vysvětlit, určit
2. Pochopení překlad z jednoho jazyka do druhého, převod z jedné formy komunikace do druhé, jednoduchá interpretace, extrapolace (vysvětlení)	dokázat, jinak formulovat, ilustrovat, interpretovat, objasnit, odhadnout, opravit, přeložit, převést, vyjádřit vlastními slovy, vyjádřit jinou formou, vysvětlit, vypočítat, zkontrolovat, změřit
3. Aplikace použití abstrakcí a zobecnění (teorie, zákony, principy, pravidla, metody, techniky, postupy, obecné myšlenky v konkrétních situacích)	aplikovat, demonstrovat, diskutovat, interpretovat údaje, načrtnout, navrhnout, plánovat, použít, prokázat, registrovat, řešit, uvést vztah mezi, uspořádat, vyčíslit, vyzkoušet
4. Analýza rozbor komplexní informace (systému, procesu) na prvky a části, stanovení hierarchie prvku, princip jejich organizace, vztahů a interakce mezi prvky	analyzovat, provést rozbor, rozhodnout, rozlišit, rozčlenit, specifikovat
5. Syntéza složení prvků a jejich částí do předtím neexistujícího celku (ucelené sdělení, plán nebo řada operací nutných k vytvoření díla nebo jeho projektu, odvození souboru abstraktních vztahů k účelu klasifikace nebo objasnění jevů	kategorizovat, klasifikovat, kombinovat, modifikovat, napsat sdělení, navrhnout, organizovat, reorganizovat, shrnout, vyvodit obecné závěry
6. Hodnotící posouzení posouzení materiálů, podkladů, metod a technik z	argumentovat, obhájit, ocenit, oponovat, podpořit

⁷¹ Srov.: Prášilová, M.: *Tvorba vzdělávacího programu*, 1. vydání, Praha: Triton, 2006. ISBN 80-7254-712-7, str. 110-112.

⁷² Srov.: Skalková, J.: *Obecná didaktika*, 1. vydání, Praha: ISV, 1999. ISBN 80-85866-33-1, str. 108.

hlediska účelu podle kritérií, která jsou dána nebo která si žák sám navrhne

(názory), porovnat, provést kritiku, posoudit, prověřit, srovnat s normou, vybrat, uvést klady a zápory, zdůvodnit, zhodnotit

b) Stanovení profilu účastníka a profilu absolventa

Profil účastníka představuje soubor požadovaných vstupních znalostí, dovedností, schopností a kompetencí, je to soubor předpokladů, které by měl člověk mít když vstupuje do dané vzdělávací akce. Určení profilu účastníka nám umožňuje nastavit obsah vzdělávací akce tak, aby odpovídal potřebám a požadavkům daného pracovníka. Profil absolventa je pak ideálním modelem výsledku, ideálním souborem vědomostí, znalostí či dovedností, které by měl účastník získat absolvováním vzdělávací akce. Při stanovování profilu absolventa můžeme rozlišovat dva druhy profilu:⁷³

- široký a mělký – kvalifikace pro široký okruh problémů a není příliš specializován
- hluboký a úzký – specializovaný v rámci jednoho oboru.

c) Obsah vzdělávací akce

Proces didaktické transformace spočívá v převedení cílů vzdělávací akce do obsahu vzdělávací akce, který má čtyři podoby (dílčí etapy didaktické transformace):⁷⁴

- inventář disciplín
- studijní plán
- osnovy
- studijní materiály.

Tvorba obsahu vzdělávací akce probíhá na základě potřeb a stanovených cílů. Stanovení inventáře disciplín se vytváří na základě profilu účastníka a absolventa, abychom zabránili zařazení disciplín, které s tématem vzdělávací akce nesouvisí či nejsou požadovány. Inventář disciplín se následně seřadí do podoby studijního plánu, který je

⁷³ Srov.: Bartoňková, H.: *Firemní vzdělávání*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 145.

⁷⁴ Srov.: Bartoňková, H.: *Firemní vzdělávání*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 145.

pak uspořádaným systémem disciplín, které navazují z časového i logického hlediska jedna na druhou. Studijní plány pak můžeme rozlišit na:⁷⁵

- plány induktivní – disciplíny jsou seřazeny od konkrétních, prakticky orientovaných k teoretickým
- plány deduktivní – disciplíny jsou seřazeny od teoretických a vyúsťují do konkrétních a prakticky zaměřených disciplín.

Příprava učebních osnov zahrnuje výběr, zpracování, stanovení pořadí a kontrolu lekcí, tak aby byly splněny programové cíle. Při výběru lekcí se zabýváme volbou tématických okruhů a prioritami dle následujícího pořadí:⁷⁶

- co musí účastník znát po absolvování vzdělávací akce pro dosažení programových cílů
- co by účastník měl znát po absolvování vzdělávací akce a doplňuje základní okruhy a bude zařazeno bude-li dostatek času
- co by účastník mohl znát, co je zajímavé a vhodné, ale ne úplně nezbytné.

Při stanovování pořadí lekcí je zpravidla vhodnější postupovat od jednoduššího ke složitějšímu a při přípravě a zpracování lekcí mít plán každé učební hodiny a využívaných metod. Součástí plánu vyučovací hodiny by pak měly být tyto prvky:⁷⁷

- téma vyučovací hodiny
- délka
- místo výuky
- cíle vyučovací hodiny
- hlavní body výuky
- učební pomůcky
- přehled učebních otázek, který označuje postup probírání tématu a jeho částí, metody a prostředky
- přehled hodnocení, který naznačuje jak bude vyučovací hodina hodnocena.

⁷⁵ Srov.: Bartoňková, H.: *Firemní vzdělávání*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 146

⁷⁶ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kolektiv: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6, str. 137-138.

⁷⁷ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kolektiv: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6, str. 139.

Jakmile dojde k sestavení všech prvků do správného pořadí, měl by být zkontrolován požadovaný čas a provedena revize programu, následkem které může dojít k redukci lekcí či zúžení požadovaného rozsahu programu.⁷⁸

Metody vzdělávání.

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces a výběr vhodné metody by měl odrážet potřeby a požadavky organizace. Výběr vhodných metod je determinován počtem a věkem účastníků, jejich současnou a požadovanou úrovní vědomostí, znalostí či motivací. Důležitým faktorem při volbě metod jsou také cíle vzdělávání, odborná úroveň lektorů i prostorové možnosti realizace.⁷⁹ Metodou rozumíme postup, který vede k dosažení cíle.⁸⁰ Ve firmách se využívá ke vzdělávání pracovníků široké spektrum metod. V zásadě je můžeme rozdělit do dvou skupin:⁸¹

- metody, které využíváme ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, tzv. metody „on the job“
- metody, které využíváme ke vzdělávání mimo pracoviště, tzv. metody „off the job“.

Mezi metody „on the job“ můžeme zařadit:

Instruktaž při výkonu práce – slouží zejména k zácvičení nového pracovníka na pracovišti, kdy zkušenější kolega předvádí pracovní postup novému pracovníkovi, který tento pracovní postup pozoruje a napodobuje, aby si jej co nejlépe osvojil.⁸²

Koučink – jedná se o dlouhodobější proces podněcování pracovníka k žádoucímu výkonu. Koučink neznámá dávat instrukce či přesný návod, ale naučit koučovaného nalézt řešení sám. Kouč koučovaného pracovníka podporuje, aktivně mu naslouchá a

⁷⁸ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kolektiv: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6, str. 139.

⁷⁹ Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 96.

⁸⁰ Srov.: Jandourek, J.: *Sociologický slovník*, 2. vydání, Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-269-0, str. 156.

⁸¹ Srov.: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3, str. 250-251.

⁸² Srov.: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3, str. 252.

klade otázky, které nutí koučovaného přemýšlet a hledat nová řešení.⁸³

Mentoring – podstata mentoringu spočívá na dobrovolném vztahu mezi svěřeným pracovníkem a mentorem. Mentorem se stává zpravidla pracovník, který v organizaci působí již delší dobu, má velmi dobré zkušenosti a stojí výše v rámci organizační hierarchie. Mentor je rádcem, který pomáhá svému svěřenci poznat svůj vlastní potenciál, schopnosti a pomáhá v rozvoji jeho kariéry. Vztah mentora a svěřence je založen na důvěře a mentor s pracovníkem může řešit nejen pracovní problémy.⁸⁴

Counselling je na rozdíl od koučinku a mentoringu zaměřen na zlepšení zejména momentálního pracovního výkonu.⁸⁵ Jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování mezi podřízeným a nadřízeným pracovníkem. Podřízený pracovník vnáší do vztahu svou iniciativu a předkládá vlastní návrhy a řešení, mezi nadřízeným a podřízeným vzniká zpětná vazba, která poskytuje náměty pro nadřízeného pracovníka v oblasti řízení lidí a zároveň formuje pracovní schopnosti podřízeného pracovníka.⁸⁶

Asistování – vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému kolegovi, kterému pomáhá a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se stále více na práci podílí a osamostatňuje. V konečné fázi již má takové schopnosti a znalosti, že již může práci vykonávat zcela sám. **Pověřování úkolem** rozvíjí metodu asistování, pracovník je pověřen určitým úkolem a jsou mu k tomu vytvořeny žádoucí podmínky a je zároveň vybaven i pravomocemi pro jeho splnění.⁸⁷

Rotace práce v podstatě znamená přidělování pracovníka na různá pracovní místa v organizaci na určité období, pracovník si tak rozšiřuje své znalosti, schopnosti a získává komplexnější pohled na provázanost jednotlivých procesů i na organizaci samotnou.⁸⁸

⁸³ Srov.: Folwarczna, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7, str. 94.

⁸⁴ Srov.: Folwarczna, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7, str. 102.

⁸⁵ Srov.: Folwarczna, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7, str. 103.

⁸⁶ Srov.: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3, str. 253.

⁸⁷ Srov.: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3, str. 253.

⁸⁸ Srov.: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3, str. 253.

Mezi metody „off the job“ patří:⁸⁹

Přednáška – jedná se o zprostředkování faktických a teoretických znalostí, nevýhodou je jednostranný tok informací. Nevýhodu této metody je možné omezit doplněním přednášky o diskuzi (přednáška spojená s diskuzí).

Demonstrování - zprostředkování znalostí a dovedností názorným způsobem za použití počítačů, trenažérů, na předvádění pracovních postupů a obsluhu jednotlivých zařízení.

Případové studie – na základě smyšleného či skutečného problému z organizace účastníci vzdělávání diagnostikují a podávají návrhy řešení, tato metoda pomáhá rozvíjet analytické myšlení a schopnosti.

Workshop - podobá se případovým studiím, ale tato metoda je více zaměřena na reálnou situaci a týmové řešení.

Brainstorming – účastníci navrhnou různá řešení problémů, následně je uspořádána diskuze a hledá se optimální varianta.

Simulace – účastníci akcí obdrží podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí.

Hraní rolí – účastníci hrají nějakou roli a prostřednictvím role poznávají povahu mezilidských vztahů.

Assesment centre - účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera.

Didaktické pomůcky a prostředky didaktické techniky

Didaktické pomůcky a prostředky didaktické techniky plní zprostředkující funkci a podílí se tak na efektivnosti vzdělávacího procesu.⁹⁰ Didaktické pomůcky zahrnují

⁸⁹ Srov.: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3, str. 253-256.

⁹⁰ Srov.: Bartoňková, H.: *Firemní vzdělávání*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 162.

skutečné předměty, simulace skutečností, modely, zvukové nahrávky, výukové materiály a literární pomůcky (testy, případové studie, grafy apod.). Prostředky didaktické techniky pomáhají v prezentaci didaktických pomůcek. Jedná se o technické zařízení, tabule, flipcharty, projektory, počítače, DVD přehrávače apod.

Plánování rozpočtu vzdělávací akce

Již při plánování vzdělávání je třeba myslet na finanční zabezpečení vzdělávací akce. Konkrétní návrh rozpočtu může obsahovat tyto položky:⁹¹

a) Náklady na vzdělávací program:

- náklady na lektory (mzdy, cestovné, ubytování)
- náklady na realizační tým
- poplatky za výuku, které jsou hrazené jiným institucím
- nájemné za prostory a zařízení
- parkoviště, poštovné, telefonní poplatky (pokud nejsou zahrnuty v celkových režijních nákladech).

b) Náklady na účastníky:

- přeprava do místa konání a místní přeprava
- příplatky za zvláštní zavazadla (učební pomůcky)
- diety a cestovné (přídavky při služebních cestách a zvláštní výdaje)
- stravování a ubytování.

5.2.1. Plánování vzdělávání v call centru

Výstupem z fáze analýza a identifikace potřeb jsou informace, které produkty a aplikace bude školení nových operátorů zahrnovat. Plán vzdělávání obsahuje vzdělávací aktivity, jejich časový harmonogram, místo konání, počty účastníků, metody, prostředky didaktické techniky a jména lektorů, kteří budou školení provádět. Pro školení nových operátorů se využívá interních lektorů z řad operátorů.

⁹¹ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kolektiv: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6, str. 156-157.

Obr. č. 18: Stávající plán vzdělávání pro nové operátory call centra

Vzdělávací akce	Předběžný termín	Časová dotace	Metody, didaktické prostředky a pomůcky	Místnost	Počet účastníků	Lektor
Osobní a firemní účty	5.1. 2011	8 hod.	Přednáška, flipchart, školící materiály (produktový list)	Školící místnost počítače	15	Operátor
Platební karty	4.1. 2011	2 hod.	Přednáška, flipchart, školící materiály (produktový list)	Školící místnost počítače	15	Operátor
Aplikace pro práci s platebními kartami	3.1.2011	2 hod.	Simulace	Školící místnost počítače	15	Operátor
Aplikace na obsluhu hovorů	3.1. 2011	4 hod.	Simulace, Hraní rolí	Školící místnost počítače	15	Operátor
Úvěry	3.1. 2011	2 hod.	Přednáška, flipchart, školící materiály (produktový list)	Školící místnost počítače	15	Operátor
Pojištění	4.1. 2011	4 hod.	Přednáška, flipchart, školící materiály (produktový list)	Školící místnost počítače	15	Operátor

Plánování rozpočtu vzdělávací akce

Pro školení nových operátorů se využívají interní lektori z řad zkušených operátorů a rozpočet se pro tyto aktivity nestanovuje.

Metody, které jsou nejvíce využívány v call centru:

- instruktáž při výkonu práce (práce s aplikacemi) – tato metoda se v call centru využívá při zaškolování nových operátorů. Při nástupu na pracovní místo nový operátor naslouchá hovory u zkušeného operátora, poslouchá a pozoruje jakým způsobem pracuje s aplikacemi a následně si tyto úlohy vymění. Nový operátor obsluhuje hovory a zkušený operátor případně koriguje jeho postupy.
- přednášky slouží v call centru zejména ke školení nových produktů, služeb a aplikací. Pokud se jedná o nové funkčnosti aplikací jsou součástí přednášky i simulační programy, ve kterých je možné simulovat reálné situace při práci s těmito aplikacemi. Přednášky bývají doplněny o powerpointové prezentace s ofocenými obrazovkami a též jsou operátorům tyto materiály předány i v tištěné podobě.
- simulace (simulace hovorů) – probíhají ve školící místnosti vybavené počítači se simulačními programy a telefonními linkami. Operátoři ve spolupráci se školitelem na základě určitého scénáře simulují situace, které by mohly nastat při obsluze klientů na telefonních linkách.
- hraní rolí – tato metoda bývá využívána v kombinaci s metodou simulace. Operátorům jsou přidělovány různé role, například hrají klienta, který je nespokojen či je agresivní a další z operátorů či školitel hraje roli operátora. Tyto role si pak vyměňují a poznávají tak vztah klienta versus operátor z druhé strany.

Didaktické pomůcky a prostředky didaktické techniky využívané v call centru:

- **zvukové nahrávky hovorů** – call centrum je vybaveno programovým vybavením pro nahrávání hovorů. Nahrávky hovorů pak slouží jednak k hodnocení operátorů a také i pro analyzování hovorů, které byly simulovány v rámci školení operátorů. Operátor, vedoucí operátora či školitel tak má možnost zpětně posuzovat „kvalitu hovoru“ - správnost poskytovaných informací, schopnost operátora argumentovat, barvu hlasu apod.

- **simulační programy aplikací** – počítače ve školící místnosti jsou vybaveny simulačními programy, které větně odrážejí reálnou situaci. Operátoři ke své práci využívají velké množství programů (aplikace na obsluhu hovorů, program na zadávání podání, program pro práci s platebními kartami, program pro informace o účtech, aplikace produktových informací atd.) a tak je nespornou výhodou, že mají možnost si tyto programy vyzkoušet.
- **modelové situace** – součástí školení operátorů jsou i různé scénáře, které vycházejí ze zkušeností operátorů na linkách a odrážejí tak pravděpodobné situace, které by mohly nastat při obsluze telefonní linky. Tyto scénáře pak v různých obměnách bývají součástí metody hraní rolí či simulací.
- **produktové školící materiály** – jsou předávány operátorům v elektronické či tištěné podobě a jsou součástí téměř každého školení v call centru. Zpravidla se kombinuje elektronická i tištěná forma, kdy do tištěných materiálů si má možno každý z operátorů přidat své poznámky ze školení.

Budova call centra, kromě tří hal pro operátory, v sobě skrývá i vhodné prostory pro různá školení přímo v call centru. Jedná se o velkou zasedací místnost, malou zasedací místnost a školící místnost. Velká zasedací místnost, která může absorbovat až třicet operátorů je vybavena flipchartem, projektorem a počítačem. V malé zasedací místnosti, ve které probíhají, například porady týmů, kurzy anglického jazyka, je k dispozici flipchart, počítač a magnetofon. Ve školící místnosti je umístěno patnáct počítačů a přehrávací zařízení.

5.2.2. Zhodnocení a návrh optimalizace

Pokud porovnáme teoretický model fáze plánování s konkrétním plánováním vzdělávání pro nové operátory, můžeme identifikovat tyto rozdíly. Plán vzdělávání zahrnuje fázi přípravnou a fázi realizační, ale neobsahuje fázi zdokonalování. Současný plán vzdělávání nových operátorů, jak je zřejmé z kapitoly analýza a identifikace vzdělávacích potřeb v call centru, nevychází z kompetenčního profilu. Školení produktových znalostí a aplikací je možné zahrnout do oblasti kompetence Orientace na

výsledky, ale ostatní kompetence zde nejsou patrné. V kapitole Zhodnocení a návrh optimalizace u analýzy a identifikace potřeb jsem doplnila tuto fázi o detailnější analýzu pracovního místa, dále jsem využila k analýze hodnocení operátorů a kompetenčního přístupu k identifikaci potřeb. Na základě výsledků z této fáze je možné pokračovat v návrhu optimalizace pro plánování vzdělávání operátorů v rámci jejich orientace.

V rámci návrhu optimalizace plánování vzdělávání doporučuji doplnit fázi přípravnou o analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacích aktivit. Pro analýzu účastníků využijeme informace ze životopisů a rozhovory s účastníky vzdělávání. Budou nás zajímat informace o jejich předchozím studiu, dosažené vzdělání a předchozí znalosti nebo odbornosti, které získali v jiném zaměstnání. Tyto informace nám budou sloužit zároveň i pro ověření jejich motivace k učení. Tvorbu plánu vzdělávání doplníme také o fázi zdokonalování, která bude zahrnovat hodnocení metod a prostředků didaktické techniky, hodnocení jednotlivých etap vzdělávacích akcí a organizačního zajištění za účasti školitelů, organizátorů a účastníků vzdělávací akce. Již při sestavování plánu navrhne evaluaci vzdělávacích akcí. Plán vzdělávání se bude upravovat na základě informací z fáze Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání viz kapitola č. 5.4.

Konkrétní návrh plánu vzdělávacího programu pro nové pracovníky v rámci orientace:

První a druhý modul vzdělávacího programu se bude týkat všech nových operátorů (viz obr. č. 19). Druhý modul vzdělávacího programu (viz obr. č. 20) bude následovat po jednom měsíci působení operátora na lince a bude již sestaven a modifikován dle výstupů z hodnocení operátorů (externí a interní supervizní protokoly). Podobným způsobem se bude postupovat i u třetího (realizace po třech měsících) a čtvrtého modulu (realizace po šesti měsících). Témata, časová dotace se stanoví až po opětovné analýze a identifikaci potřeb vzdělávání. Třetí a čtvrtý modul vzdělávacího programu se již bude týkat konkrétní skupiny operátorů, u kterých byly identifikovány nedostatky na základě informací z protokolů.

Obr. č. 19: Návrh prvního modulu vzdělávacího programu

Vzdělávací akce	Časová dotace	Metody, didaktické prostředky a pomůcky	Místnost	Počet účastníků	Lektor	Interní škol./Externí agent.
Školení produktů a služeb (osobní účet, firemní účet, úvěry, pojištění, platební karty)	5 dnů	Přednáška spojená s diskuzí, flipchart, školící materiály jednotlivých produktů	Školící místnost	15	Školitelé z řad zkušených operátorů	Interní
Základy standardů telefonické komunikace	4 hod.	Hraní rolí	Školící místnost	15	Školitelé z řad zkušených operátorů	Interní
Základy standardů e-mailové komunikace	4 hod.	Přednáška spojená s diskuzí	Školící místnost	15	Školitelé z řad zkušených operátorů	Interní
Program na obsluhu hovorů	1 den	Simulace Instruktaž	Školící místnost, pracovní místo	15	Školitelé z řad zkušených operátorů	Interní
Aplikace pro práci s platebními kartami	1 den	Simulace, Hraní rolí, Počítače, simulační program	Školící místnost, pracovní místo	15	Školitelé z řad zkušených operátorů	Interní
Základy prodejních dovedností	2 hod.	Simulace, Hraní rolí, Počítače, simulační program	Zasedací místnost	15	Školitelé z řad zkušených operátorů	Interní

Obr. č. 20: Návrh druhého modulu vzdělávacího programu

Vzdělávací akce	Časová dotace	Metody, didaktické prostředky a pomůcky	Místnost	Počet účastníků	Lektor	Interní škol./Externí agent.
Komunikační dovednosti - zvládnutí námitek (argumentace)	4 hod.	Hraní rolí, Scénáře, nahrávací zařízení, flipchart	Zasedací místnost	15	Externí lektor	Externí agentura
Jednání se zákazníky	4 hod.	Simulace, Hraní rolí,	Školící místnost	15	Externí lektor	Externí agentura
Vedení hovoru - naslouchání a analýza potřeb	4 hod.	Nahrávky hovorů nahrávací zařízení, flipchart	Školící místnost	15	Vedoucí týmu	Interní

Dalším návrhem pro optimalizaci fáze plánování vzdělávání, je pak formulovat cíle vzdělávacích akcí, stanovovat profil účastníka i absolventa a sestavit inventáře jednotlivých disciplín a studijního plánu. Tyto části v této fázi zcela chybí. Pro jednotlivé vzdělávací akce je třeba stanovit výkonnostní cíl, učební cíl a specifické cíle jednotlivých etap vzdělávacích aktivit. (Z důvodu rozsahu diplomové práce stanovím cíl celého vzdělávacího programu, obecný cíl prvního modulu vzdělávacího programu, výkonnostní cíle vzdělávacích akcí z prvního vzdělávacího modulu, učební cíl a umožňující cíle u první vzdělávací akce, která se týká školení produktů a služeb, dále stanovím profil absolventa a účastníka pro první dva moduly vzdělávacího programu. Stejným způsobem se pak bude postupovat i u ostatních vzdělávacích aktivit.) Při sestavování inventáře disciplín se pak bude postupovat dle typu vzdělávací aktivity. Například pro školení produktů (úvěry, platební karty, pojištění atd.). Jelikož se jedná o nové pracovníky při sestavení studijního plánu u prvního modulu doporučuji postupovat deduktivně. Nejprve je nutné seznámit nové operátory s teoretickými znalostmi, které nutně pro práci s aplikacemi potřebují a až poté navazovat praktickými dovednostmi (práce s aplikacemi). U ostatních modulů již bude možné sestavit studijní plán i induktivně opět v závislosti na typu vzdělávací akce.

Stanovení cíle vzdělávacího programu, vzdělávacích modulů a vzdělávacích akcí:

Cíl celého vzdělávacího programu:

Účastníci vzdělávacího programu budou schopni po jeho absolvování kvalitně zodpovídat dotazy klientů a řešit jejich požadavky.

Cíl prvního modulu vzdělávacího programu:

Účastníci prvního modulu vzdělávacího programu budou schopni po jeho absolvování vykonávat samostatně činnosti, které vyplývají z popisu pracovního místa operátora.

Výkonnostní cíle vzdělávacích akcí prvního modulu:

Školení produktů a služeb

Účastníci vzdělávací akce budou schopni po jejím absolvování poskytovat klientům základní informace o produktech a službách, které společnost Banka a. s. nabízí..

Základy standardů telefonické komunikace

Účastníci vzdělávací akce budou schopni po jejím absolvování dodržovat standardy telefonické komunikace.

Program na obsluhu hovorů

Účastníci vzdělávací akce budou schopni po jejím absolvování používat program na obsluhu hovorů.

Základy standardů e-mailové komunikace

Účastníci vzdělávací akce budou schopni po jejím absolvování dodržovat standardy e-mailové komunikace..

Aplikace pro práci s platebními kartami

Účastníci vzdělávací akce budou schopni po jejím absolvování používat program pro práci s platebními kartami.

Základy prodejních dovedností

Účastníci vzdělávací akce budou schopni po jejím absolvování aplikovat základní prodejní dovednosti v hovorech.

Učební cíl první vzdělávací akce prvního modulu (školení produktů a služeb):

Účastník vzdělávací akce bude schopen po jejím skončení popsat jednotlivé typy produktů a služeb, které společnost Banka a. s. nabízí.

Umožňující cíle jednotlivých částí první vzdělávací akce:

Osobní a firemní účet

Účastník vzdělávací akce bude schopen po absolvování této části vzdělávací akce popsat osobní a firemní účet. Dále bude schopen vyhledat a sdělit poplatky a úrokové sazby, které se k těmto produktům vztahují.

Platební karty

Účastník vzdělávací akce bude schopen po absolvování této části vzdělávací akce vyjmenovat typy platebních karet, které společnost Banka a. s. nabízí. Dále bude schopen vyhledat a sdělit poplatky k těmto platebním kartám.

Úvěry

Účastník vzdělávací akce bude schopen po absolvování této části vzdělávací akce vysvětlit jednotlivé druhy úvěrů, vyhledat a určit, které poplatky a úrokové sazby se k danému typu úvěru vztahují.

Pojištění

Účastník vzdělávací akce bude schopen po absolvování této části vzdělávací akce porovnat jednotlivé druhy pojištění mezi sebou a uvést jejich klady a zápory.

Stanovení profilu absolventa a účastníka:

1. modul vzdělávacího programu

Profil účastníka – základy práce s internetovým prohlížečem, základy práce s PC (Microsoft Office (Word, Excell, Outlook)).

Profil absolventa – základní produktové znalosti, základní znalosti v obsluze aplikací (osobní účet, firemní účet, úvěry, pojištění, platební karty, program na obsluhu hovorů, aplikace pro práci s platebními kartami), základy prodejních dovedností, základy telefonické a e-mailové komunikace.

2. modul vzdělávacího programu

Profil účastníka – základní znalostí produktů a aplikací (osobní účet, firemní účet, úvěry, pojištění, platební karty, program na obsluhu hovorů, aplikace pro práci s platebními kartami), základy prodejních dovedností, základy telefonické a e-mailové komunikace.

Profil absolventa – komunikační dovednosti (schopnost argumentace a zvládnutí námitek), pro klientský přístup v jednání se zákazníky.

Plánování rozpočtu

Jelikož nově navržený plán vzdělávání pro nové operátory obsahuje čtyři moduly, nebude patrně možné zajistit vzdělávací program pouze interními lektory z řad operátorů. Z centrály společnosti Banka a. s. jsou call centru přidělovány finanční prostředky na vzdělávání na období jednoho roku a bude nutné určit, jaký poměr finančních prostředků bude vyhrazen pro orientaci nových operátorů.

5.3. Realizace vzdělávání

Tato fáze již souvisí s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit a ovlivňují ji tyto prvky:⁹²

- cíle
- program vzdělávací akce obsahuje časový harmonogram, témata, metody, pomůcky
- motivace
- metody
- účastníci
- lektori.

Kromě výše uvedeného pak úspěšnost realizace vzdělávací akce ovlivňuje zejména její organizační zabezpečení. Organizační zajištění vzdělávací akce se liší v závislosti na charakteru konkrétní vzdělávací akce a může obsahovat:⁹³ přípravu časového harmonogramu vzdělávací akce, evidenci účastníků kurzu, zajištění prostor a vybavení příslušnou technikou, zpracování evaluace, zajištění školících materiálů, finanční zabezpečení a konečné vyúčtování vzdělávací akce.

Realizace vzdělávací akce obsahuje tři fáze:⁹⁴

- příprava – zahrnuje profesní přípravu lektora a přípravu lektora na konkrétní akci. Při přípravě vzdělávacích akcí je třeba si uvědomit, že každý člověk má vlastní styl učení. Někomu mohou více vyhovovat praktická cvičení a jiní upřednostňují abstraktní diskuze, pro úspěšnost akce je nejlépe zvolit styl, který vyhovuje většině účastníků vzdělávací akce. Na efektivitu a ochotu učení dospělých působí několik faktorů. Je to zejména zdravotní kondice, kdy stav sluchového a zrakového smyslu může snižovat schopnost vnímání a učení, dále podpora ze strany kolegů či rodinných příslušníků a množství a kvalita již získaných vědomostí. Pokud je možné na již získané vědomosti navázat mohou podporovat k dalšímu učení, pokud jsou ale v nové vědomosti v protikladu k již získaným, mohou být jeho bariérou.

⁹² Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 83.

⁹³ Srov.: Bartoňková, H.: *Firemní vzdělávání*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 168.

⁹⁴ Srov.: Hroník, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1457-4, str. 162.

- vlastní realizace – obsahuje zahájení, monitorování dění a průběhu vzdělávací akce, vytváření aktivního prostředí, povzbuzování účastníků a řešení nenadálých situací. Pro úspěšné splnění celého programu je nutné nechat účastníky se na začátku vzdělávací akce k programu vyjádřit a odstranit případné nedostatky (například doplnit program o témata, která jsou účastníky požadována). V případě, že dojde na začátku vzdělávací akce k uzavření tzv. kontraktu mezi účastníky kurzu a lektorem, to znamená, že si navzájem ujasní obsah a časový harmonogram akce, tím více se účastníci s cíli ztotožní. Na motivaci k učení dále působí nejen hodnota, kterou účastníci učebním aktivitám přisuzují, například ve vztahu k možnosti pracovního postupu, ale také okolnost, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání.
- transfer – pro zdárné naplnění programu je také důležité ponechat v závěru akce dostatečnou časovou rezervu na zopakování probíraných témat a na kladení otázek k jednotlivým tématům. Během kurzu dochází také ke vzniku nových poznatků, a proto je důležité vést záznamy z kurzu, které je možné využít při formulování závěrečné zprávy či při opakování kurzu. Bezprostředně po kurzu je důležité motivovat účastníky k tomu, aby získané poznatky či znalosti vyzkoušeli v praxi, transfer znalostí je pak možno podpořit několika způsoby, například realizací domácího úkolu, nechat účastníka kurzu zpracovat prezentaci či referát z kurzu pro ostatní kolegy apod.

5.3.1. Realizace vzdělávání v call centru

Fáze realizace vzdělávání v call centru pro nové operátory zahrnuje realizaci vzdělávacích akcí stanovených v plánu vzdělávání. Jelikož je call centrum vybaveno školící a zasedací místností, školení nových operátorů probíhá přímo v budově call centra. Zajištění organizace má starosti sekretariát ve spolupráci s pracovníkem z týmu podpory. Tito zaměstnanci zabezpečují evidenci účastníků, rezervují školící či zasedací místnost, zajišťují školící materiály, rozhodují o volbě lektorů a časovém harmonogramu dle provozní situace v call centru. Příprava, vlastní realizace i transfer jsou pak závislé na konkrétním operátorovi, který provádí školení. Zpravidla si lektor před vzdělávací akcí projde školící materiály a někteří operátoři si zaznamenávají vlastní poznatky ze školení.

5.3.2. Zhodnocení a návrh optimalizace

V této fázi realizace může identifikovat nedostatek zejména v informování o cílech vzdělávacích aktivit. Abychom zajistili úspěšné naplnění celého vzdělávacího programu, je nutné operátory seznámit s celým programem a vysvětlit jim jednotlivé fáze. Z tohoto důvodu v rámci optimalizace doporučuji stanovit koordinátora celého programu. Koordinátor bude mít na starosti nejen organizační záležitosti, sestavení časové harmonogramu a místního plánu, ale i zajištění zpětné vazby od účastníků vzdělávacích akcí. V tomto kroku je také důležitá spolupráce koordinátora se školiteli a vedoucími jednotlivých operátorů. Fáze realizace bude zahrnovat tyto kroky:

- informativní schůzka na počátku každého modulu vzdělávacího programu, která bude obsahovat seznámení s cíli celého vzdělávacího programu i s jeho dílčími částmi.
- dotazování a rozhovory s účastníky po absolvování každého modulu vzdělávacího programu. Je třeba ověřit, jestli účastníkům vyhovuje obsah, časový harmonogram, zvolené metody či lektor.
- oblast motivace operátorů bude mít na starosti vedoucí daného operátora. Vedoucí každého z operátorů má k dispozici nejvíce informací o práci operátora a i z osobního hlediska je mu nejbližší. Má možnost operátorovi vysvětlit, proč je pro něho důležité školení právě v této konkrétní oblasti a osvětlí možnosti jeho další kariéry v rámci call centra (důležité zejména pro absolvování dalších modulů vzdělávacího programu).

Dalším z doporučení je pak příprava lektora z řad interních operátorů. Tito lektoři jsou sice operátoři, kteří dosahují výborných výsledků v práci operátora, ale nemusí mít vždy talent pro lektorskou činnost. Z tohoto důvodu bych v rámci optimalizace této fáze doporučila větší pozornost právě při volbě lektorů, zaměřit se na monitorování průběhu vzdělávacích akcí a posléze vytipovat osoby, které by školení v rámci call centra prováděly. Tito lektoři by si pak mohli vzájemně předávat nové poznatky a osvojovat si lektorské dovednosti, které by následně podporovaly transfer znalostí či dovedností do praxe u účastníků vzdělávacích akcí.

5.4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů

Ve firemním vzdělávání se stále častěji setkáváme s pojmy evaluace a hodnocení a ne vždy jsou používány ve stejném významu. V této práci chápeme evaluaci jako systematické zkoumání kvality nebo hodnoty vzdělávacího programu a pomáhá nám posoudit celkovou efektivitu vzdělávacích akcí. Hodnocení je pak spíše posuzování toho, co se účastníci ve vzdělávacích programech naučili, například nové znalosti, dovednosti, postoje apod.⁹⁵

Ve fázi vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů je velkým problémem stanovit kritéria hodnocení. Možnost změřit úroveň změny vzdělání u účastníků vzdělávací akcí po jejich absolvování je obtížné a těžko kvantifikovatelné. K evaluaci je možné využít například porovnávání výsledů vstupních testů účastníků s testy po ukončení programu, monitorování vzdělávacího procesu a programu odborníky - pozorovateli (hodnocení vhodnosti a účinnosti zvolených metod a postupů, popř. hodnocení práce vzdělavatelů), kvantifikace praktického přínosu pomocí ekonomických ukazatelů (například zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje). Nejčastější přístupem k evaluaci vzdělávání je však rozčlenit tento proces na řadu dílčích kroků a evaluace se pak zaměřuje na tyto otázky:⁹⁶

- zkoumá se, zda byly použity adekvátní nástroje
- zkoumá se odezva, postoje, názory na vzdělávací aktivitu (navzdory možnosti zkresení v rámci subjektivního hodnocení)
- zkoumá se míra osvojení znalostí nebo dovedností (testy bezprostředně po akci)
- zkoumá se, zda uplatňují účastníci akce v praxi znalosti, dovednosti apod., na které byly zaměřené vzdělávací aktivity.

V západoevropských zemích, jak uvádí Koubek, se nyní stále více ustupuje od evaluace formální a přechází na evaluaci neformální, která je založená na informacích pocházejících přímo od účastníků vzdělávání nebo od vedoucích pracovníků. Důležité je však oprostít se od subjektivního zkreslování, které je způsobeno nedostatečnou

⁹⁵ Srov.: Dvořáková, M.: *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých*, 1. vydání, Olomouc: UP Olomouc, 2008. ISBN 80-85783-62-2, str.: 9.

⁹⁶ Srov.: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3, str. 258-259.

pozorností k aspektům v evaluaci a podceňováním významu evaluace.⁹⁷

Nejčastější přístupy k evaluaci:

1. Formativní a sumativní evaluace - jedná se o přístup, kdy je evaluace rozdělena z časového hlediska na evaluaci formativní, která probíhá během vzdělávací akce a evaluaci sumativní, která probíhá na konci vzdělávací akce.

- **Evaluace formativní** nebo-li průběžná pak zahrnuje posuzování vztahu účastníků ke vzdělávací akci, jejich spokojenost s lektory, prostředím a obsahem a umožňuje tak okamžitou nápravu a odstranění případných nedostatků. K evaluaci formativní je možné využít dotazníky, pozorování, rozhovory s účastníky akce.⁹⁸
- **Evaluace sumativní** nebo-li souhrnná probíhá na konci kurzu a jejím cílem je zhodnotit vzdělávací akci komplexně. Výstupy ze sumativní evaluace přispívají k rozhodnutí, zda bude vzdělávací program i nadále realizován ve stávající podobě a nebo bude rozšířen či ukončen. K evaluaci sumativní jsou využívány dotazníky a rozhovory.⁹⁹

2. Kirkpatrickův přístup k evaluaci

Kirkpatrick definoval čtyři úrovně evaluace, které by měly postupně navazovat jedna na druhou. Jedná se evaluaci na úrovni reakce, evaluaci na úrovni učení, evaluaci na úrovni chování a evaluaci na úrovni výsledků.¹⁰⁰

- **Evaluace na úrovni reakce** vyhodnocuje jestli se účastníkům vzdělávací akce líbila. Na této úrovni se k evaluaci využívají dotazníky a rozhovory. Pozitivní reakce z dotazníků či rozhovorů nezaručují přímo úspěch vzdělávací akce, ale

⁹⁷ Srov.: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3, str. 260.

⁹⁸ Srov.: Bartoňková, H.: *Firemní vzdělávání*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 184.

⁹⁹ Srov.: Dvořáková, M.: *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých*, 1. vydání, Olomouc: UP Olomouc, 2008. ISBN 80-85783-62-2, str.: 16.

¹⁰⁰ Srov.: Belcourt, M., Wright, P. C.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN: 80-7169-459-2, str.: 183.

jsou jeho dobrý předpokladem. Negativní zpětná vazba od účastníků akce však zaručuje její neúspěch.¹⁰¹

- **Evaluace na úrovni učení** zjišťuje, jestli se účastníci vzdělávací akce naučili to, co měli. Tato úroveň měří změny ve znalostech, dovednostech a postojích, které nastaly po účasti na vzdělávacím programu. Zpravidla se na této úrovni využívá pre-testů a post-testů, to znamená testování účastníků akce před a po vzdělávací akci. Dalším možnou metodou k evaluaci na této úrovni je také metoda řešení případových studií anebo hraní rolí.¹⁰²
- **Evaluace na úrovni chování** zkoumá jestli účastníci vzdělávací akce použili naučené dovednosti a znalosti v praxi. Na této úrovni je možné k evaluaci využít pozorování pracovního chování, je však nutné si uvědomit, že ne každá změna v chování pracovníka může být důsledkem účasti na vzdělávacím programu. Pozorování pracovníka by se mělo uskutečnit před i po účasti na vzdělávací akci, aby bylo možné zjistit jestli opravdu došlo ke změně v chování. Evaluace na úrovni chování se zpravidla provádí až po delším časovém období po absolvování vzdělávací akce, abychom mohli zjistit, zda měla dlouhodobější efekt a byla přínosem do praxe.¹⁰³
- **Evaluace vzdělávacího programu na úrovni výsledků** měří jestli došlo ke změně v efektivitě organizace. Je velmi těžké najít přímou souvislost mezi vzdělávacím programem a zvýšením produktivity, kvality práce či ziskovostí organizace. Zpravidla je cílem stanovit náklady dané vzdělávací akce a určit čisté přínosy. Jelikož jsou ale potíže s měřením kvantifikovatelných výsledků, používají se velmi často tzv. měkké údaje (např. hodnoty, pocity, postoje). Evaluace na této úrovni pak využívá průzkumy či dotazníky. Skutečný účinek konkrétní vzdělávací akce na změny v hodnotách či postojích a pak následně účinek na výsledek v efektivitě organizace je však často těžko prokazatelný a může se projevit až po delším časovém období.¹⁰⁴ Na této úrovni je také možné

¹⁰¹ Srov.: Dvořáková, M.: *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých*, 1. vydání, Olomouc: UP Olomouc, 2008. ISBN 80-85783-62-2, str.: 18.

¹⁰² Srov.: Dvořáková, M.: *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých*, 1. vydání, Olomouc: UP Olomouc, 2008. ISBN 80-85783-62-2, str.: 19.

¹⁰³ Srov.: Dvořáková, M.: *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých*, 1. vydání, Olomouc: UP Olomouc, 2008. ISBN 80-85783-62-2, str.: 19.

¹⁰⁴ Srov.: Bartoňková, H.: *Firemní vzdělávání*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 188-189.

využít i vzorce pro návratnost investic, kdy porovnáváme finanční přínosy s vynaloženými náklady a výsledkem je procentuální návratnost investic.¹⁰⁵

$$\text{Rol} = \frac{p - n}{n} \times 100 \quad p = \text{příjmy}, n = \text{náklady}$$

5.4.1. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů v call centru.

Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů probíhá u nových operátorů formou neformální ústní zpětné vazby. Po úvodním školení produktových znalostí a aplikací dále operátor skládá zkoušku, která zahrnuje: písemný test z produktových znalostí a simulaci hovorů pro ověření znalosti práce s aplikacemi.¹⁰⁶

5.4.2. Zhodnocení a návrh optimalizace

Jak jsem již uvedla výše, evaluace vzdělávacích aktivit pro nové operátory se skládá z neformální ústní vazby, kterou je možné dle Kirkpatricka zařadit do první úrovně evaluace (měření na úrovni reakce) a zkoušky pak na úrovni druhé (měření na úrovni učení). Návrh optimalizace pro tuto fázi systematického vzdělávání zahrnuje doplnění evaluace o další úrovně dle Kirkpatrickova přístupu, jelikož v rámci tohoto přístupu je možné získat komplexní pohled na vzdělávací program. Pokud to bude dle charakteru dané vzdělávací akce možné, doplníme všechny čtyři úrovně evaluace:

- k měření na úrovni reakce využijeme i dotazníku viz příloha č. 1 (dotazník byl převzat z centrály společnosti Banka a. s.)¹⁰⁷
- evaluace na úrovni učení – k měření na této úrovni použijeme dále i pre-testů a post-testů

¹⁰⁵ Srov.: Dvořáková, M.: *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých*, 1. vydání, Olomouc: UP Olomouc, 2008. ISBN 80-85783-62-2, str.: 21.

¹⁰⁶ Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

¹⁰⁷ Srov.: Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

- k měření na úrovni chování využijeme stávajícího systému hodnocení operátorů (hodnocení (supervizní protokoly) jsou zatím využívány v call centru pouze pro hodnocení pracovního výkonu a odměňování). Výstupy z tohoto hodnocení je tedy možné využít i pro evaluaci vzdělávacích aktivit (školení produktových informací, komunikačních dovedností a prodejních dovedností). Operátorům jsou standardně naslouchány a hodnoceny tři hovory měsíčně, abychom měli k dispozici více informací, zvýšíme počet hodnocených hovorů u nových operátorů na deset měsíčně. Protokoly, které jsou k těmto hovorům vyhotoveny budou srovnávány před a po absolvování vzdělávací akce a tímto bychom měli ověřit jestli došlo ke změně chování po absolvování akce. Pro e-mailovou komunikaci využijeme hodnocení e-mailů, hodnoceno bude pět e-mailů na operátora měsíčně.
- evaluace vzdělávacího programu na úrovni výsledků – tato úroveň bude nastavena pro školení prodejních dovedností, v rámci evaluace budou srovnávány prodejní výsledky operátora před a po absolvování vzdělávací akce.

Závěr

Současný vývoj české ekonomiky staví personalisty řady firem před těžký problém, vyrovnat se snižováním finančních prostředků, které jsou na vzdělávání a rozvoj pracovníků vynakládány. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je však nutností pro životaschopnost organizace, a proto se nyní klade stále větší důraz na efektivitu vzdělávání. Z tohoto důvodu jsem se ve své práci věnovala optimalizaci vzdělávání v call centru. V úvodní části jsem nejprve vysvětlila základní terminologická východiska a uvedla základní fakta o společnosti Banka a. s. a call centru. Další část diplomové práce důkladně popisuje systém vzdělávání a jeho porovnání se systémem vzdělávání v call centru. Na základě tohoto srovnání jsem doplnila systém vzdělávání v call centru o orientaci nových operátorů a navrhla možnosti optimalizace jednotlivých fází v systematickém procesu vzdělávání v rámci orientace operátorů. Analýzu vzdělávacích potřeb jsem doplnila o analýzu hodnocení pracovníka, ve fázi plánování jsem navrhla dva první moduly vzdělávacího programu a stanovila jejich cíle. Pro fázi realizace vzdělávání jsem uvedla několik doporučení, které by mohly realizaci vzdělávacích akcí optimalizovat a fázi vyhodnocování účinnosti vzdělávání jsem doplnila zejména o měření evaluace na úrovni chování a výsledků. V závěru práce Vám předkládám perličky ze života operátorů. Věřím, že Vám vyvolají úsměv na tváři:

Operátor: Mohu se Vás na něco zeptat? Klient: Ano, samozřejmě. Operátor: Co pro Vás mohu udělat...

Operátor: ...disponujete prosím titulem? Klient volá na manželku: Oldřiško jak se disponuje titulem?

Klient MuDr.....A můžete mi vysvětlit, co je to ten variabilní syndrom?

Operátor:...Hm....takže vy nemáte a nikdy jste neměl syna? Neexistuje? A máte na to nějaký důkaz?

Operátor:....to je záležitostí toho podvodníka. Klient:...no obchodníci jsou už takoví...

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů:

Bartoňková, H.: *Firemní vzdělávání*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2914-5

Bartoňková, H.: *Projektování vzdělávací akce*, 1. vydání, Olomouc: UP Olomouc, 2006. ISBN 80-244-1442-2

Bedrnová, E. - Nový, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*, 2. vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3

Belcourt, M., Wright, P. C.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN: 80-7169-459-2

Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuler, O.: *Management*, 1. vydání, Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8

Bělohlávek, F.: *Organizační chování*, 1. vydání, Olomouc: Rubico, 2006. ISBN 80-85839-09-1

Beneš, M.: *Andragogika*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2

Dvořáková, M.: *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých*, 1. vydání, Olomouc: UP Olomouc, 2008. ISBN 80-85783-62-2

Folwarczná, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7

Hroník, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1457-4

Jandourek, J.: *Sociologický slovník*, 2. vydání, Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-269-0

Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3

Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*, 1. vydání, Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9

Palán, Z.: *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*, 1. vydání, Praha: DAHA, 1997. ISBN 80-902232-1-4

Plamínek, J.: *Vzdělávání dospělých*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0

Prášilová, M.: *Tvorba vzdělávacího programu*, 1. vydání, Praha: Triton, 2006. ISBN 80-7254-712-7

Prokopenko, J., Kubr, M. a kolektiv: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6

Santlerová, K.: *Telemarketing v praxi*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1536-0

Skalková, J.: *Obecná didaktika*, 1. vydání, Praha: ISV, 1999. ISBN 80-85866-33-1

Vodák, J., Kucharčíková, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

Interní dokumenty společnosti Banka a. s.

Internetové zdroje:

www.cnb.cz

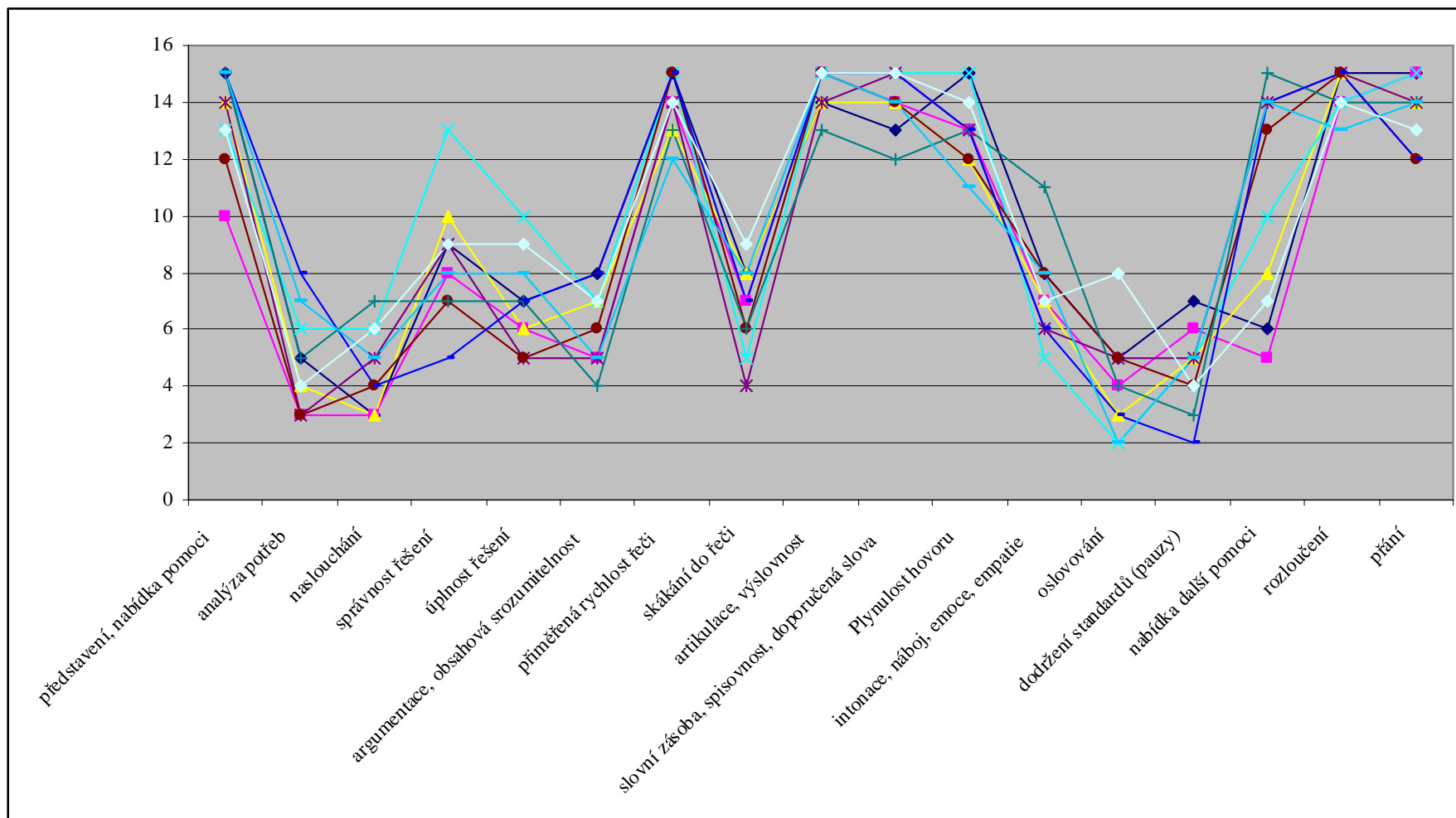
Seznam obrázků:

- Obr. č. 1: Diagram – učení, vzdělávání, rozvoj
- Obr. č. 2: Vzdělávání (učení) dospělých a celoživotní vzdělávání (učení)
- Obr. č. 3: Základní fakta o společnosti Banka a. s. a call centru
- Obr. č. 4: Organizační struktura společnosti Banka a. s. k 31. 12. 2010
- Obr. č. 5: Organizační struktura call centra k 31. 12. 2010
- Obr. č. 6: Strategický plánovací model
- Obr. č. 7: Vlivy prostředí
- Obr. č. 8: Formování pracovních schopností
- Obr. č. 9: Elektronický formulář – Program rozvoj a vzdělávání zaměstnance
- Obr. č. 10: Hierarchický model kompetence
- Obr. č. 11: Popis pracovního místa – pozice operátor
- Obr. č. 12: Interní supervizní protokol
- Obr. č. 13: Externí supervizní protokol
- Obr. č. 14: Kompetenční profil – pozice operátor
- Obr. č. 15: Seznam kompetencí a s definovanými úrovněmi chování
- Obr. č. 16: Kompetence, očekávané chování a možné vzdělávací aktivity
- Obr. č. 17: Bloomova taxonomie a typická slovesa k vymezení cílů
- Obr. č. 18: Stávající plán vzdělávání pro nové operátory call centra
- Obr. č. 19: Návrh prvního modulu vzdělávacího programu
- Obr. č. 20: Návrh druhého modulu vzdělávacího programu

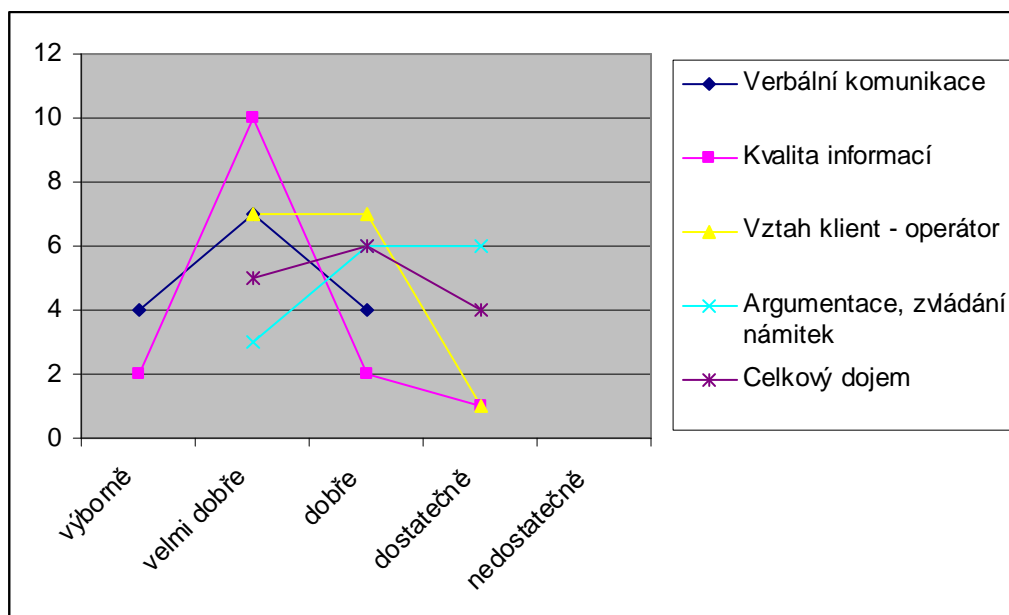
Seznam příloh:

- Příloha č. 1: Graf znázorňující výsledky interních supervizních protokolů
- Příloha č. 2: Graf znázorňující výsledky externích supervizních protokolů
- Příloha č. 3: Dotazník

Příloha č. 1: Graf znázorňující výsledky interních supervizí protokolů



Příloha č. 2: Graf znázorňující výsledky externích supervizí protokolů



Příloha č. 3: Dotazník

Dotazník:

Název kurzu:	
Datum konání:	
Lektor či agentura:	

Zakroužkujte příslušnou hodnotu

Přínos do praxe:

☹ (nevýhovující) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☺ (výborné)

Forma kurzu:

☹ (nevýhovující) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☺ (výborné)

Materiály ke kurzu:

☹ (nevýhovující) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☺ (výborné)

Výkon lektora (jméno)

☹ (nevýhovující) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☺ (výborné)

Výkon lektora (jméno)

☹ (nevýhovující) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☺ (výborné)

Doplňující otázky:

KLADY	MOZNOSTI ZLEPSENI
Co se Vám nejvíce líbilo / co Vám nejvíce zaujalo	Co by mělo / měla být jinak

Doporučil/a byste tento kurz kolegům? ANO/NE

Anotace

Příjmení a jméno autora: Petra Michálková

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název diplomové práce: Vzdělávání operátorů call centra

Počet znaků: 122652

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury: 20

Klíčová slova: vzdělávání, učení, rozvoj, systém vzdělávání, systematické vzdělávání, orientace

Diplomová práce byla zpracována s cílem popsat vzdělávání v call centru společnosti Banka a. s. a navrhnout možnosti optimalizace vzdělávání. V úvodu diplomové práce jsou vymezeny základní teoretická východiska. Další část práce je věnována popisu systému vzdělávání v call centru a jeho porovnání s teoretickým modelem. Na tuto část diplomové práce pak navazuje návrh fází systematického vzdělávání pro nové operátory v rámci orientace.