

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské kombinované studium

2010 – 2013

BAKALÁRSKA PRÁCA

Jana Ivanová

E-learnig, vzdelávanie a elektronické testovanie vedomostí
zamestnancov v telekomunikačnom sektore.

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Soňa Pristašová

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor / Master / Combined (Part time) / Full-Time Studies

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Jana Ivanová

E-learning, knowledge and e-learning knowledge testing of
employees in the telecommunications sector.

Prague 2013

The Thesis Work Supervisor:

Mgr. Soňa Pristašová

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Použitú literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Bratislave dňa 15.6.2013

Jana Ivanová

Pod'akovanie

Týmto by som sa chcela poďakovať pani Mgr. Soni Pristašovej za odborné rady a podporu pri písaní záverečnej bakalárskej práce, môjmu zamestnávateľovi za poskytnutý priestor pre písanie bakalárskej práce a mojej rodine za neustávajúcu podporu a motiváciu vytrvať.

ANOTÁCIA:

Cieľom tejto práce je zhodnotiť súčasný systém firemného vzdelávania, foriem vzdelávania, využitie e-learningu a overovania takto nadobudnutých vedomostí zamestnancov v konkrétnej telekomunikačnej spoločnosti. V teoretickej časti sme sa preštudovaním odbornej literatúry zamerali na charakteristiku celoživotného vzdelávania, firemného vzdelávania, na základy e-learningu, a motiváciu zamestnancov. Prvky praktickej časti zahrnuté v tejto práci vznikli na základe dotazníkového prieskumu s dôrazom na získanie spätnej väzby na úroveň poskytovaného vzdelávania zamestnancov v konkrétnej telekomunikačnej spoločnosti. Zistené teórie sme aplikovali do reálnej praxe s odporúčaním na zlepšenie prebiehajúceho vzdelávacieho procesu operátorov Centra služieb zákazníkom v súlade s hodnotami konkrétnej telekomunikačnej spoločnosti, s hlavným cieľom udržania pozitívnej zákazníckej skúsenosti.

Kľúčové pojmy:

Blended learning, CSI, e-learning, elektronické testovanie vedomostí, firemné vzdelávanie, motivácia, mystery calling.

ANNOTATION:

The aim of this work is to evaluate the current system of corporate training, education forms, the use of e-learning and verification thus acquired knowledge workers in particular telecommunications company. In the theoretical part we will look into the literature focused on the characteristics of lifelong learning, corporate training, basic of e-learning, and motivating employees. The elements included in the practical part of this work arose from a questionnaire survey with an emphasis on getting feedback on the level of training provided to employees of a particular telecommunications company. We found the theory applied in real practice recommendations to improve the current educational process operators, customer service center in accordance with the values of a particular telecommunications company, with the main objective of maintaining a positiv customer experience.

Key words:

Blended learning, CSI, e-learning, Electronic testing knowledge, Corporate training, Motivation, Mystery Calling.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČASŤ.....	11
1. CELOŽIVOTNÉ VZDELÁVANIE , CHARAKTERISTIKA A VYMEDZENIE POJMOV.....	11
1.1. <i>Celoživotné kontinuálne vzdelávanie verzus firemné vzdelávanie.....</i>	<i>11</i>
1.2. <i>Firemné vzdelávanie.....</i>	<i>13</i>
1.3. <i>Ciele vzdelávania.....</i>	<i>14</i>
1.4. <i>Motivácia.....</i>	<i>16</i>
1.5. <i>Formy vzdelávania.....</i>	<i>18</i>
1.6. <i>Systematický prístup k firemnému vzdelávaniu.....</i>	<i>19</i>
1.7. <i>Priority spoločnosti.....</i>	<i>21</i>
1.8. <i>Cyklus firemného vzdelávania.....</i>	<i>24</i>
1.9. <i>Podoby realizácie firemného vzdelávania.....</i>	<i>25</i>
2. E – LEARNING.....	26
2.1. <i>Základy e-learningu, definícia e-learningu.....</i>	<i>26</i>
2.2. <i>Vývoj e-learningu.....</i>	<i>27</i>
2.3. <i>Základné formy e-learningu.....</i>	<i>27</i>
2.4. <i>Blended learning.....</i>	<i>30</i>
2.5. <i>Elektronické vzdelávanie v súčasnosti.....</i>	<i>30</i>
2.6. <i>Využitie e-learningu v telekomunikačnej spoločnosti.....</i>	<i>31</i>
3. VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV CENTRA SLUŽIEB ZÁKAZNÍKOM	33

3.1.	<i>Overovanie vedomostí zamestnancov v konkrétnej telekomunikačnej spoločnosti.....</i>	<i>37</i>
4.	PRAKTICKÁ ČASŤ.....	44
4.1.	<i>Cieľ práce.....</i>	<i>44</i>
4.2.	<i>Prieskum.....</i>	<i>44</i>
4.3.	<i>Stanovenie hypotéz.....</i>	<i>45</i>
4.4.	<i>Charakteristika respondentov.....</i>	<i>45</i>
4.5.	<i>Vyhodnotenie.....</i>	<i>45</i>
4.6.	<i>Odporúčanie pre Telefonica Slovakia s.r.o.</i>	<i>54</i>
ZÁVER	56
ZOZNAM LITERATÚRY A PRAMEŇOV	57
ZOZNAM OBRÁZKOV A GRAFOV	59
ZOZNAM PRÍLOH	60
PRÍLOHY	61
BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE	65

ÚVOD

Svet v poslednom desaťročí zažíva mnohé zmeny vzhľadom k neustálemu vývoju informačných technológií. Pôvodné vzdelávacie koncepty a metódy už nie sú dostačujúce. Hlavným artiklom sa stali aktivity spojené s výrobou a distribúciou informácií a vedomostí.

Znalosti a vedomosti vo všetkých svojich podobách sa stali základným výrobným prostriedkom a faktorom ovplyvňujúcim kvalitu života.

Tradičné vzdelávacie formy a metódy už nie sú dostačujúce a stále častejšie sa do popredia dostávajú nové aplikácie informačných technológií s novou mierou adresnosti, personalizácie a spolupráce.

V práci sa venujeme najmä vzdelávaniu a analýze vzdelávacích potrieb v konkrétnej telekomunikačnej spoločnosti, významu a efektívnosti e-learningu, tomu ako nám firemné vzdelávanie umožňuje byť hodnotnejšími zamestnancami.

V bakalárskej práci definujeme teoretické a vývojové aspekty e-learningu, poukazujeme na potrebu vzdelávania prostredníctvom e-learningu, a to vzhľadom na jeho dynamický obsah, učebné objekty a elektronické testovanie takto nadobudnutých vedomostí.

Metodika tejto práce spočívala v zbere a spracovaní teoretických informácií z odbornej literatúry, praktických a observačných skúseností v konkrétnej firme, metódou zberu dát a použitím výsledku hodnotenia mystery callingu a elektronického testovania vedomostí. Prostredníctvom dotazníkového prieskumu u zamestnancov na kvalitu poskytovaného vzdelávania, sme dospeli k záverečnému zhodnoteniu úrovne vzdelávania v konkrétnej organizácii a formulovanie návrhu odporúčaní pre efektívne vzdelávanie v konkrétnej telekomunikačnej spoločnosti.

V prvej kapitole definujeme jednotlivé základné pojmy a ich význam, cieľ a obsah firemného vzdelávania.

V druhej kapitole venujeme priestor historickému vývoju a základom e-learningu, cieľom a obsahu firemného vzdelávania.

Tretia kapitola nám odкрýva pohľad na prístup k vzdelávaniu telekomunikačnej firmy, overovanie vedomostí a jej požiadavky na neustále nadobúdanie a prehľbovanie vedomostí svojich „prvolíniových“ zamestnancov s cieľom udržania a podpory maximálnej pozitívnej zákaznickej skúsenosti.

Konkrétne návrhy na zefektívnenie vzdelávacieho procesu sú obsiahnuté v praktickej časti práce.

TEORETICKÁ ČASŤ

1. Celoživotné vzdelávanie, charakteristika a vymedzenie pojmov

V prvej kapitole sa venujeme vzdelávaniu, vývoju firemného vzdelávania a prepojeniu celoživotného vzdelávania so vzdelávaním v organizácii, v našom prípade telekomunikačnej spoločnosti, ktorej pilier tvorí pozitívna zákaznícka skúsenosť (CSI) a budeme sa jej ešte v našej práci ďalej venovať.

1.1 Celoživotné kontinuálne vzdelávanie verzus firemné vzdelávanie

Prvé zmienky o pôvodných predstavách o celoživotnom vzdelávaní siahajú do čias antiky, židovskej kultúry a neskôr boli obnovené v renesancii, humanizme a osvietenstve. Za vrchol považujeme dielo J. A. Komenského – *Didactica magna* (Veľká didaktika), kde sa spájajú filozofické predstavy s didaktikou a pedagogikou. Podľa Šimeka, sú základy andragogiky postavené na Komenského diele (Bartoňková, Šimek, 2006, s.9). J. A. Komenský tu označoval vzdelávanie za sociálnu funkciu, ktorej proces nekončí dovŕšením dospelosti, ale pokračuje.

V druhej polovici 20 storočia sa andragogika vyvíjala ako systém vzdelávania pracujúcich. V Memorande o celoživotnom vzdelávaní sa pojmom celoživotné učenie rozumejú „*všetky účelné formalizované i neformalizované činnosti súvisiace s učením, ktoré sa priebežne realizujú s cieľom dosiahnuť zdokonalenie znalostí, vlôh a odborných predpokladov*“¹. Podľa Vetešku označujeme na medzinárodnej úrovni

¹ Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR, *Memorandum o celoživotnom učení* [online]. Bratislava: Memorandum o celoživotnom učení [cit.2013-03-15]. Dostupné z: <http://miniedu.sk/data/files/20607> 2000 memorandum o celoživotnom vzdelávaní.pdf. s. 8.

celoživotné učenie ako „súbor všetkých príležitostí, ktoré jedinec dostáva v priebehu svojho života a jeho súčasťou je i počiatočné vzdelávanie“²

Celoživotné učenie z psychologického hľadiska predstavuje aktivity (anglicky označované ako skills), ktoré sa možno naučiť a učením, či tréningom ich zlepšovať za účelom rozvoja znalostí, schopností, kompetencií pre osobnostný rast a celoživotné profesijné uplatnenie človeka.

Podľa Vetešku (2010) podstupujeme hrozbu aj výzvu globálneho hľadiska v podobe zmien hodnôt a postojov, spoločnosť sa individualizuje a tržné princípy zasahujú do vzdelávania dospelých.

V súčasnej dobe si ľudia prestali vyberať povolanie na základe toho, čo by ich naplňalo, ale siahajú po povolani, ktoré im prinesie dostatočné finančné zabezpečenie. Veteška (2010) považuje tento trend za zmenu hodnôt, postojov a myšlienok. Človek by nastupujúci trend dokázal ovplyvniť zmenou postoja pri výbere vzdelania, keby sa pri výbere zamerl na vzdelávanie obohacujúce jeho vnútornú podstatu.

Andragogika je transdisciplinárna veda, ktorá je úzko spojená s inými vedami ako napr. psychológia, sociológia, personálny manažment a.i. Je to veda o výchove a vzdelávaní človeka. Predstavuje ucelený systém vzdelávania dospelých s využitím edukačných prostriedkov.

Z andragogického pohľadu nás zaujíma kontext, v ktorom sa uskutočňuje celoživotné vzdelávanie. Veteška a Tureckiová (2008) definovali kontext vzdelávania ako:

- Formálne vzdelávanie
- Neformálne vzdelávanie („non-formal learning“)
- Neinštitucionálne vzdelávanie („informal learning“)

Hroník (2007) vysvetľuje rozdiel medzi učením, rozvojom a vzdelávaním:

² VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. 1. Vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSA KOMENSKÉHO PRAHA, 2010. s. 10. ISBN 978-80-86723-98-3

Učenie sa je proces zmeny zahŕňajúci nové vedomosti a konanie. Učíme sa spontánne – bez toho, aby sme o tom vedeli alebo organizovane.

Rozvoj je dosiahnutie žiaduceho stavu (zámeru) prostredníctvom učenia sa.

Vzdelávanie je jeden z organizovaných a inštitucionalizovaných spôsobov učenia sa. Z pohľadu firemného vzdelávania hovoríme o vzdelávaní sa pre dosiahnutie konkurencieschopnosti a zvýšení hodnoty zamestnanca na trhu práce. V súčasnej dobe firmy vynakladajú nemalé prostriedky na vzdelávanie zamestnancov pre budovanie ich profesionality a konkurencieschopnosti.³

Firma, ktorá zaostáva vo vzdelávaní a rozvoji svojich zamestnancov postupne na konkurenčnom trhu upadá a zaostáva.

1.2 Firemné vzdelávanie

Perspektívne firmy vynakladajú nemalé prostriedky na plánovaný rozvoj svojich zamestnancov, ktorý vedie k rozvoju zručností, schopností a vedomostí. Podľa M. Armstronga definujeme firemné vzdelávanie ako „systematické prispôsobovanie a zmenu chovania tým, že sa človek učí pomocou vzdelávacích programov, inštruktáží, rozvojových programov a plánovaného získavania skúseností“⁴

Firemným vzdelávaním označujeme súhrn vzdelávacích aktivít zaistovaných firmou, prípadne realizovaných priamo firmou. Teória firemného vzdelávania podľa Tureckiovej (2007), tvorí rozdiel medzi:

a) **Tréningom**, ktorý je zameraný na špecifické spôsobilosti potrebné pre výkon povolania na konkrétnej pracovnej pozícii.

³ Hroník, F. *Rozvoj a vzdelávaní pracovníku*, Praha: GRADA, 2007, s. 31. ISBN 80-247-1457-4

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: GRADA, 2007, s.31. ISBN 978-80-247-1407-3

b) **Rozvojovými aktivitami** zameranými na budúce uplatnenie pracovníkov vo firme a budúce potreby ich uplatnenia.

c) **Výcvikom**, ktorý sa považuje za súčasť vzdelávacieho procesu. Je zameraný na zdokonaľovanie a získavanie zručností v procese osvojovania si spôsobilostí a nácvikom rôznych činností. Pri výcviku je dôležitá účasť trénera (supervízora) ako poskytovateľa spätnej väzby k úrovni výkonu a budúcich možnostiach zdokonaľovania zamestnanca.

d) **Rozvojom** ako individuálne zameraným na spôsobilosť koncepčnú, metodickú, riadiacu, vodcovskú a na rozvoj profesijných kompetencií. Rozvoj je považovaný za investíciu do budúcnosti organizácie, ako potreby na zaistenie úspešného fungovania spoločnosti, ktorá je podmienená rozvojom kariéry jednotlivca a usmerňujúca jeho potenciál.

Firemné vzdelávanie je z hľadiska teórie a praxe investíciou do rozvoja ľudí v organizácii a je významným činiteľom pre plnenie základného cieľa strategického riadenia ľudských zdrojov, t.j. získať, pripraviť a udržať v organizácii motivovaných a vysokokvalifikovaných zamestnancov, ktorí konajú a pracujú v súlade s hodnotami a základnými piliermi spoločnosti.

Firemné vzdelávanie plní funkciu nielen vzdelávaciu a rozvojovú, ale aj adaptačnú, orientačnú, integračnú a retenčnú. Vedie k rozvoju výkonnosti, efektivity a konkurencieschopnosti podniku, je súčasťou protifluktuálnych opatrení a vedie k rozvoju zamestnateľnosti jedinca, jeho uplatneniu v rámci internej a externej mobility.

1.3 Ciele vzdelávania

Cieľom firemného vzdelávania je zvýšiť kvalifikáciu, skúsenosti a kompetentnosť zamestnanca:

- Rozvojom osobného a profesijného potenciálu zamestnancov a vytvorením podmienok pre ich seberealizáciu.

- Poskytnutím možnosti využitia najúčinnšieho nástroja stimulácie a motivácie – kontinuálneho rozvoja.

Hnacou silou organizácie, ovplyvňujúcou jej úspešnosť, sú ľudia tvoriaci pracovné tímy. Firemné vzdelávanie sa zaoberá a zameriava na prípravu a zvyšovanie kompetentnosti zamestnancov tak, aby sa zvýšila efektivita tímov a organizácie ako celku a napĺňali sa aj individuálne ciele a sebarealizácia zamestnancov.

Podľa spôsobu realizácie rozdeľujeme firemné vzdelávanie na:

- **Interné** (interný typ vzdelávania realizovaný na pracovisku oddelením trénerov a koučov).
- **Externé** (externý typ vzdelávania realizovaný mimo pracovného prostredia externými spoločnosťami s kvalifikáciou na poskytovanie vzdelávania). Označované aj ako outsourcing. Outsourcing je výraz odvodený z anglického slova out – source, čo v preklade znamená vonkajší zdroj.

Firemné vzdelávanie je jedným zo strategických a rozhodujúcich personálnych procesov prepojených s procesmi a metodikou práce v úspešnej firme, ktoré zhrnula Tureckiová:

- *plánovanie ľudských zdrojov,*
- *získavanie a výber pracovníkov,*
- *formovanie a rozmiestňovanie (vnútorná mobilita) pracovníkov a to najmä stabilizáciou, motiváciou a možnosťou kariérneho postupu,*
- *hodnotenie a odmeňovanie pracovníkov,*
- *mobilita⁵.*

Niektoré dôvody pre firemné vzdelávanie zhrnula aj Prusáková:

- *Nábor nových zamestnancov, zavedenie nového prístupu manažmentu,*

⁵ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*, Praha: Grada, 2007 s. 111- 112. 978-80-247-6207-4

- *využitie príležitosti – napr. stanovený rozpočet vo firme na vzdelávanie (rozpočet je potrebné vyčerpať vždy do konca kalendárneho roka),*
- *udržiavanie silných stránok – pozitívna prezentácia silných stránok organizácie, motivácia zamestnancov,*
- *vzdelávanie je predpísané a povinné⁶.*

Podľa Kachňákovvej (2003) sa konkrétne investície do ľudských zdrojov a ich celkové zhodnotenie prejavujú:

- zvýšením výkonu zamestnancov a úrovne nimi poskytovaných služieb,
- možnosťou využitia vlastných zdrojov na pokrytie potrieb zamestnancov,
- zvýšením konkurencieschopnosti podniku,
- úsporou finančných nákladov a času pri umiestňovaní zamestnancov v rámci podniku.

Najvyššiu intelektuálnu hodnotu firmy predstavujú zruční, schopní a erudovaní zamestnanci, ktorí svojou pracovnou činnosťou prispievajú ku konkurencieschopnosti a výkonnosti celého podniku.

A ako zabrániť odchodu vyškoleného zamestnanca a zachovať návratnosť investície do jeho vzdelania? Zamestnanca je potrebné motivovať, aby mal k svojej práci vytvorený vzťah a považoval ju za poslanie.

1.4 Motivácia

Dostatočná motivácia vedie k požadovanému výkonu. Výkon každého zamestnanca ovplyvňuje množstvo faktorov ako napríklad zručnosti, schopnosti, pracovné schopnosti

⁶ PRUSÁKOVÁ, V. *Systémový prístup k ďalšiemu vzdelávaniu*, Bratislava: Inštitút pre verejnú správu 2000 s. 19-22. 80-968308-8-0

a skúsenosti, fyzické stavy, emocionálne rozpoloženie človeka, ale aj organizácia v ktorej pracuje, pracovné podmienky a pracovný priestor, ktorý mu zamestnávateľ k práci vytvára. Schopnosť motivovať zamestnancov je považovaná za kľúčovú kompetenciu manažéra.

Motivovaný zamestnanec pomáha zmierňovať nedostatky v organizácii. Podľa Stýbla (1990) kompetencia riadiaceho pracovníka motivovať zamestnancov spočíva vo vytvorení vhodného pracovného prostredia pre uspokojenie vnútorných potrieb zamestnancov, kolektívu a organizácie. Stýblo (1990) ďalej vyjadril požiadavky motivovaných zamestnancov:

- zaujímavá a podnetná práca,
- pocit stability a bezpečnosti v zamestnaní,
- priateľský kolektív,
- empatický manažér,
- možnosť kariérneho rastu,
- kvalitné pracovné prostredie,
- pochvala za odvedenú prácu a výkon,
- platové ohodnotenie, odmeny a benefity.
- Základné metódy motivácie podriadených formuloval Koubek (2000):
- Manažér by mal dbať na správne pridelenie zamestnanca na konkrétnu pracovnú pozíciu podľa jeho schopností.
- Poskytnúť primeranú odmenu za výkon zamestnanca.
- Monitorovať pracovnú náplň podriadených a predkladať zamestnancom zaujímavé a podnetné úlohy pre ich rozvoj.
- Podporovať tímovú spoluprácu a budovanie vzťahov.

- Plánovať vzdelávanie zamestnancov a motivovať zamestnancov k rozvoju a vzdelávaniu výberom vhodných foriem pre každého zamestnanca podľa osobnosti.
- Súčasný trendy vo vývoji spoločnosti ukazujú, že poskytovanie vzdelávania zamestnancov je jedným z motivačných činiteľov.

1.5 Formy vzdelávania

Saková a Sak (2007) v kapitole publikácie Člověk a vzdělání v informační společnosti pod názvom „Hodnota vzdělání a místo médií v celoživotním učení“ zhodnotili najčastejšie využívané formy celoživotného vzdelávania. Aj napriek rozvoju a digitalizácii spoločnosti a rastom ich významu sa tradičná forma vzdelávania (trieda – učiteľ – žiak) udržiava na popredných priečkach celoživotného vzdelávania. Ako najmenej závislú formu na základe úrovne vzdelania príjemcu zhodnotili televíznu formu vzdelania, ktorá je najprístupnejšia aj pre ľudí s nízkym vzdelaním. Pri e-learningu ďalej zhodnotili silnú závislosť od veku a vzdelania príjemcov. Ľudia s vyšším vzdelaním a počítačovou gramotnosťou využívajú e-learning ako najčastejšiu formu vzdelávania. Vzdelanie v konkrétnej telekomunikačnej spoločnosti, ktorej sa v práci venujeme, uprednostňuje z hľadiska formy ďalšieho profesijného vzdelávania formu firemných kurzov, ktoré sú v dnešnej dobe považované za vizitku každej úspešnej firmy.

Cieľom v rámci ďalšieho firemného vzdelávania v konkrétnej telekomunikačnej spoločnosti je:

- Získavanie kvalifikovaných pracovníkov na trhu práce (úvodné školenia a systematické vzdelávanie počas celej doby pôsobenia zamestnanca v spoločnosti).
- Rozvoj kompetencií, znalostí a skúseností v oblasti komunikácie a zákazníckej skúsenosti.

- Rozvoj kvalifikácie a počítačovej gramotnosti zamestnancov.
- Rozvoj jazykovej gramotnosti.
- Rozšírenie kvalifikácie zamestnancov.

1.6 Systematický prístup k firemnému vzdelávaniu

Pre dodržiavanie systematického prístupu ku vzdelávaniu Hroník (2007) konkretizoval oblasti vzdelávania

- *Funkčné vzdelávanie* – nadobúdané znalosti, vedomosti a zručnosti potrebné k výkonu povolania. Nadväzuje na popis práce zamestnanca, ktorý je súčasťou pracovnej zmluvy (tzv. job description z anglického job – práca, povolanie, description – popis, opis).
- *Doplňkové funkčné vzdelávanie* – nadobúdanie znalostí nad rámec bežnej práce (vzdelávanie, kvôli špeciálnym projektom, zákazkám).
- *Manažérske vzdelávanie* – vedomosti a aktivity zamerané na zvyšovanie manažérskej kompetencie.
- *Jazykové vzdelávanie* – zamerané na zvyšovanie cudzojazyčných znalostí, ktoré sú v spoločnosti využívané na komunikáciu.
- *IT školenia* – zamerané na získavanie tzv. hard skills, aby všetci zamestnanci ovládali okrem bežných operačných systémov systémy, databázy a interné IT systémy spoločnosti.
- *Účelové školenia* - tzv. soft skills. Školenia napr. na asertivitu, zvládanie námietok, efektívne telefonovanie, time a stress management, ktorému sú zamestnanci denne vystavení.

- *Školenie zo zákona* – kurz Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci (BOZP), Prvá pomoc, Školenie vodičov a.i. ⁷

Podľa Hroníka (2007) pre systematické vzdelávanie je potrebné zabezpečenie organizačnej štruktúry, ktorej nositeľmi sú personalisti. „*Vo veľkých firmách sa na systematickom prístupe podieľajú oddelenia rozvoja ľudských zdrojov, ktoré sú ešte vnútorne členené.*“ ⁸

Koubek (2007) rozdelil spôsob formovania pracovných činností človeka na oblasti:

1. Všeobecného vzdelávania - rozvoj jedinca v procese socializácie, ktorý zabezpečuje systém školského vzdelania.
2. Odborného vzdelávania – kvalifikačná a odborná príprava v procese prípravy človeka na povolanie (orientácia, doškoloňovanie, preškolenie).
3. Rozvoj zamestnancov – príprava na plnenie budúcich pracovných úloh, rozvoj kariéry a pracovného potenciálu.

Firma, na ktorú sa zameriavame, má okrem oddelenia rozvoja ľudských zdrojov aj samostatné Oddelenie tréningov a vzdelávania. Oddelenie tréningov a vzdelávania vzniklo z dôvodu:

- Úspory nákladov na outsourcing vzdelávania.
- Zvyšujúcich sa požiadaviek na napĺňanie potrieb vzdelávania pre zamestnancov Telefonického centra služieb zákazníkom.

Za interné vzdelávanie je zodpovedný tím Tréningových špecialistov konkrétneho telekomunikačného operátora.

Vzdelávanie v organizácii, na ktorú sa zameriavame, má za cieľ rozvoj kompetencií, výkonnosti a motivácie zamestnancov ako nástroj pre dosahovanie priorít spoločnosti, ktorým sa venujeme v nasledujúcej kapitole.

⁷ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávání pracovníků*, Praha: GRADA, 2007. s. 129. ISBN 80-247-1457-4

⁸ HRONÍK, F. *tamtiež* s. 127.

1.7 Priority spoločnosti:

- Dosahovanie stanovených výsledkov v CSI – Customer Satisfaction index.
- Zžitie sa s hodnotami firmy, udržiavanie pozitívnej zákazníckej skúsenosti a pracovný život v súlade so základnými Piliermi spoločnosti označovanými aj ako FFF.

CSI je skratka Customer Satisfaction Index, čo v preklade znamená index zákazníckej spokojnosti. Skladá sa z troch hlavných otázok:

Keď vezmete do úvahy všetky vaše doterajšie skúsenosti, do akej miery ste alebo nie ste spokojný/á s vaším mobilným operátorom?

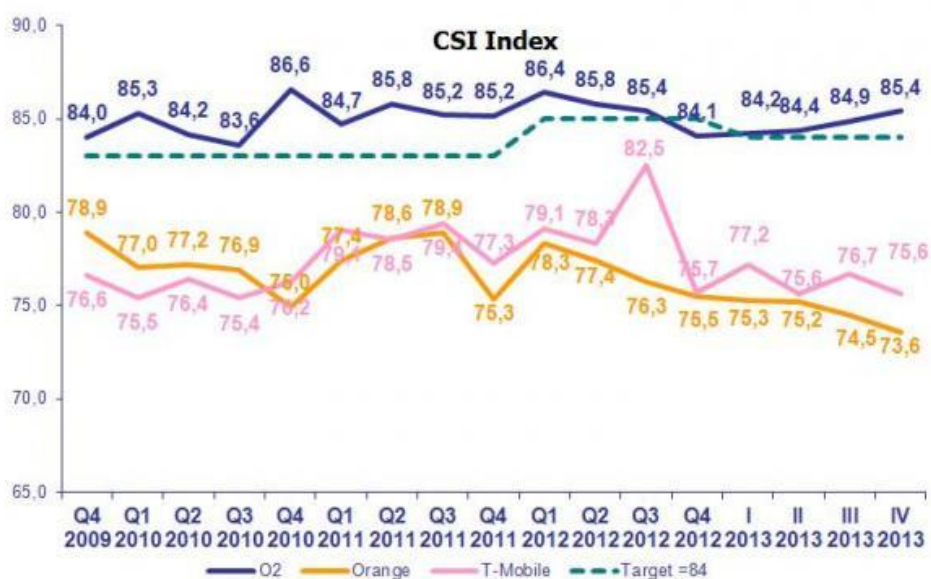
Do akej miery plní váš mobilný operátor vaše očakávania?

Pokúste sa predstaviť si ideálneho mobilného operátora. Do akej miery váš mobilný operátor zodpovedá vašej predstave ideálneho operátora?

Na tieto otázky zákazníci odpovedajú v škále od 1 (najhoršie) do 10 (najlepšie). Ide o náhodne vybraných zákazníkov telekomunikačných operátorov, pričom výsledné číslo je priemerom hodnotenia 600 zákazníkov za každého operátora. Každý zákazník hodnotí len svojho telekomunikačného operátora.

Tri hlavné otázky sú doplnené desiatkami ďalších, ktorými sú zisťované detailnejšie názory zákazníkov na produkty telekomunikačného operátora, komunikáciu, sieť, predajne, Call centra, webu a pod.⁹

⁹ Telefonica Slovakia s.r.o., 2013 – interný dokument, vlastné spracovanie autor



Obrázok č.1 (Zdroj Telefonica Slovakia s.r.o., 2013)¹⁰

Index zákaznickej spokojnosti dlhodobo dosahuje najvyššie hodnoty spomedzi všetkých telekomunikačných operátorov na trhu. Výsledkom je, že zákazníci svojím hodnotením dávajú najavo, že prístup orientovaný na nich a ich potreby je to, čo robí telekomunikačného operátora výnimočným na trhu.

FFF posolstvá vízie spoločnosti

Tri hlavné posolstvá vízie konkrétnej telekomunikačnej spoločnosti sú FAIR, FANS, FUN

Vízia konkrétnej telekomunikačnej spoločnosti:

- *Sme férový operátor.*
- *Náš zákazník, náš fanúšik.*
- *Baví nás klásť výzvy sebe aj trhu.¹¹*

¹⁰ Telefonica Slovakia s.r.o., 2013 – interný dokument, vlastné spracovanie autor

Na workshopoch bežných zamestnancov s vedením spoločnosti vznikla Charta, ktorá obsahuje 12 základných pravidiel správania sa v spoločnosti ako vízia pre úspešné fungovanie spoločnosti (Zdroj Telefonica Slovakia, s.r.o. 2013)

Charta zamestnanca telekomunikačného operátora:

1. *V komunikácii so zákazníkmi, kolegami a dodávateľmi, som priamy a čestný.*
2. *Slubujem len to, čo som schopný dodržať.*
3. *Otvorene prijímam a poskytujem spätnú väzbu. Nezabúdam ani na ocenenie a pochvalu.*
4. *Zrozumiteľne argumentujem a ponúkam reálne riešenia a výstupy.*
5. *Nikdy nezostanem len pri „nie, toto sa nedá“ – vždy sa snažím nájsť riešenia, ponúknuť inú alternatívu.*
6. *Som kreatívny a otvorený prinášať netradičné nápady.*
7. *Rešpektujem názor každého. Ak narazím na problém, hľadám najjednoduchšie riešenia a v prípade potreby tento problém eskalujem.*
8. *Rád spravím pre môjho zákazníka niečo navyše.*
9. *Pri svojej práci mám neustále na pamäti, že každý môj krok musí byť férový. Vždy sa pýtam sám seba: „Odporučil by som toto mojej rodine alebo známym?“*
10. *V prípade, že urobím chybu, čestne to priznám, informujem zákazníka/kolegu/dodávateľa, ospravedlím sa a čím skôr jeho problém vyriešim.*
11. *Mám ľudský prístup ku každému zákazníkovi od jeho akvizície, cez poskytovanie služieb až po ukončenie kontraktu. Nepovažujem zákazníka len za zdroj príjmov. Poskytujem služby ľuďom, nie číslam.*
12. *Svojím správaním neustále reprezentujem spoločnosť, bez ohľadu na moju pozíciu.¹²*

Charta má zamestnancom pomáhať v tom, aby boli pri svojej každodennej práci motivovaní a vedeli prečo je spoločnosť na telekomunikačnom trhu, aby spoločnosť

¹¹ Telefonica Slovakia s.r.o., 2013 – interný dokument, vlastné spracovanie autor

¹² Telefonica Slovakia s.r.o., 2013 – interný dokument, vlastné spracovanie autor

nestratila to, vďaka čomu je úspešná a čo sú jej najsilnejšie vlastnosti. Aby zamestnanci vždy mysleli na férový prístup, ktorý je základným kameňom úspechov a aby si zamestnanci navzájom vytvárali to najlepšie miesto na prácu. Aby spoločnosť bavilo klásť výzvy sebe, aj trhu. A aby zákazníci mali ďalšie a ďalšie dôvody stať sa fanúšikmi telekomunikačného operátora. (Telefonica Slovakia s.r.o, 2013). Vzdelávanie je s hodnotami a víziou spoločnosti úzko prepojené.

1.8 Cyklus firemného vzdelávania

Firemné vzdelávanie prepája firemnú stratégiu s rozvojom ľudských zdrojov a ich dosiahnutie závisí od:

- Kompetencie zamestnancov,
- efektivity a produkcie zamestnancov,
- proaktivity zamestnancov,
- schopnosti pracovníkov prijímať zmeny,
- vnútornej motivácie zamestnancov,
- zžitia sa so základnými piliermi fungovania spoločnosti,
- akceptovania hodnôt spoločnosti.

Pre efektívne fungovanie vzdelávacieho procesu v organizácii je potrebné vytvoriť vhodné prostredie pre firemné vzdelávanie. Určujúcimi faktormi vhodného prostredia pre vzdelávanie je firemná kultúra a vlastná stratégia vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

Vzdelávanie zamestnancov je spojené s hodnotením výkonnosti a napĺňaním stratégie firmy. Od firemného vzdelávania sa očakáva rozvoj ľudských zdrojov pre naplnenie strategických cieľov firmy a maximálne využívanie ľudského kapitálu a potenciálu zamestnancov.

1.9 Podoby realizácie firemného vzdelávania

- **Verejné kurzy** – ich cieľom je odstrániť nedostatky v zručnostiach a vedomostiach zamestnancov a vytvoriť priestor pre rozvoj a využitie vedomostí v praxi. Najčastejšie sa jedná o vyššie spomínané IT školenia na Microsoft Word, Excel, Powerpoint.
- **Firemné kurzy** – sú úzko špecializované formy kurzov pripravené pre konkrétnu pozíciu a pracovné zaradenie. Kurz zodpovedá požiadavke na rozvoj, formovanie správania a formovanie pracovných postojov zamestnancov. (Např. kurz Social media realizovaný na podporu povedomia zamestnancov o Online spoločnosti).
- **Individuálne a spoločné vzdelávanie** – predstavuje vzdelávací proces špecifických skupín ako supervízori, manažéri a kľúčoví zamestnanci s využitím potenciálu začínajúcich manažérov, supervízorov a tímlídov.
- **Sebavzdelávanie** – zamerané na špecifické a individuálne rozvojové potreby zamestnancov, např. samoštúdium nového programu pre zadávanie požiadaviek na systémové úpravy a výpadky, ktorého ovládanie je nevyhnutné pre výkon povolania zamestnanca. Časovo ohraničené samoštúdium je ukončené vedomostným testom. Najčastejším spôsobom samoštúdia vo firme je e-learning.

2. E-learning

2.1 Základy e-learningu, definícia e-learningu

Hlavným artiklom rastu a rozvoja vzhľadom k revolučným vývojom informačných technológií, sa stali aktivity spojené s výrobou a distribúciou informácií a vedomostí. Znalosti informačných technológií vo všetkých jeho podobách sa stávajú základným výrobným prostriedkom a faktorom kvality života.

Andragogický slovník definuje informačné a komunikačné technológie (Information and Communication Technologies, ICT) ako: „Všetky technológie, nástroje a postupy umožňujúce komunikáciu a prácu s informáciami. Pojem označuje hardwarové (servery, počítače, komunikačné a sieťové zariadenia) a softwarové (operačný systém, grafické programy a sieťové protokoly) prostriedky pre zber, prenos, ukladanie, spracovanie a distribúciu dát.“¹³

E-learning je často veľmi voľne definovaný ako vzdelávanie prostredníctvom informačných technológií ako napríklad učenie cez internet, virtuálne učenie a „digitálna“ spolupráca. Podľa andragogického slovníka definujeme e-learning ako „Vzdelávací proces využívajúci informačné a komunikačné technológie k tvorbe študijného obsahu a jeho distribúcii, ku komunikácii medzi študentmi a pedagógmi, k hodnoteniu výsledkov vzdelávania, organizácii a riadenia štúdia.“¹⁴

V praxi neexistuje jednotná definícia pojmu e-learning, Kopecký (2006) vyjadril definíciu e-learningu chápaného v užšom i širšom slova zmysle ako: „multimediálnu

¹³ PRUCHA, J – VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*, Praha: GRADA, 1. Vyd., 2012. s. 130. ISBN 978-80-247-3960-1

¹⁴ TAMTIEŽ s. 91.

podporu vzdelávacieho procesu s použitím moderných informačných a komunikačných technológií, ktorý je spravidla realizovaný prostredníctvom počítačových sietí. Jeho základnou úlohou je v čase a priestore slobodný a neobmedzený prístup ku vzdelaniu“¹⁵

E-learning nie je len jednoduché dodávanie výučby vo forme elektronického kurzu, e-learning pokrýva aj oblasti ako je plánovanie, monitorovanie, zdieľanie a testovanie vedomostí a finančný manažment.

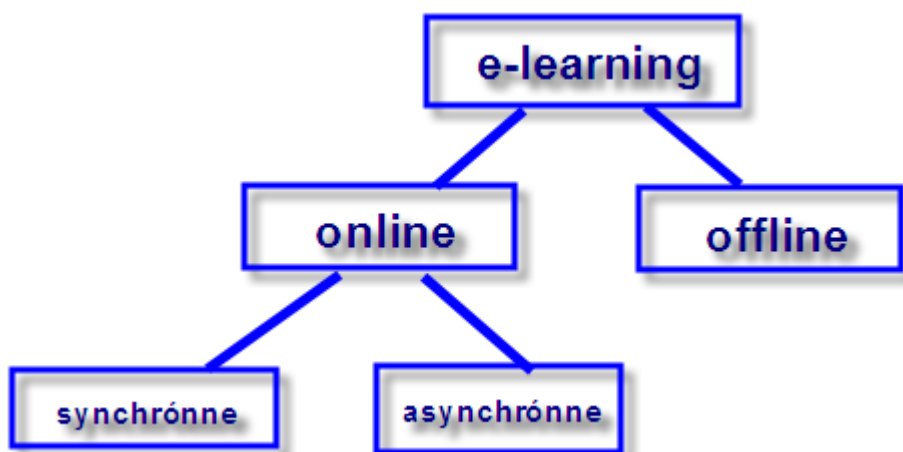
2.2 Vývoj e-learningu

E-learning nie je vynálezom modernej doby. Prvé offline kurzy v podobe samostatných kurzov sa začali objavovať začiatkom 80. rokov 20. storočia. Prvopočiatky elektronického vzdelávania sa spájajú s rozvojom internetu, učebná látka bola podávaná formou dokumentu a následná komunikácia, diskusia, prípadné otázky boli konzultované prostredníctvom e-mailu, alebo na priamych stretnutiach. Dnešné systémy riadenia výučby už poskytujú rozsiahle možnosti synchrónneho vzdelávania, ako sú chat, virtuálne triedy, virtuálne univerzity, alebo video konferencie.

2.3 Základné formy e-learningu

Podľa Kopeckého (2006) sa v súčasnosti využívajú online a offline formy e-learningu. Najrozšírenejšia je vďaka využívaniu počítačových sietí online forma.

¹⁵ KOPECKÝ, K. *E-LEARNING (NEJEN) PRO PEDAGOGY 1.Vyd. Olomouc: HANEX, 2006, s. 7.*
ISBN 80-85783-50-9



Obrázok 2: Základné formy e-learningu

Zdroj: (upravené podľa Kopecký, 2006)¹⁶

Podľa Kopeckého (2006) Online e-learning existuje v dvoch podobách, synchronnej a asynchronnej.

Synchronna podoba vyžaduje reálne časové pripojenie na internet, aby počas vzdelávania mohol účastník kurzu komunikovať so svojim tútorom (v telekomunikačnom sektore označovaný ako i-tútor). Synchronna forma vzdelávania prostredníctvom e-learningu vyžaduje časové zladenie účastníkov vzdelávania, aby mohli využívať všetky komunikačné prostriedky (Instant messaging, video konferencie, zdieľanie aplikácií).

Instant messaging – označovaný ako IM – rýchle textové správy, ktoré umožňujú komunikáciu v reálnom čase.

Video konferencie – v súčasnej dobe existuje veľké množstvo aplikácií, ktoré sú použiteľné na video, alebo audio konferencie. Najznámejšou je bezplatná aplikácia Skype, ktorá za použitia bežne integrovanej web kamery a mikrofónu dokáže prenášať obraz aj zvuk.

¹⁶ KOPECKÝ, K. *E-LEARNING (NEJEN) PRO PEDAGOGY 1.Vyd. Olomouc: HANEX, 2006, s. 9.*
ISBN 80-85783-50-9

Zdieľanie aplikácií – množstvo aplikácií umožňuje zdieľanie prístupu k obrazovkám, súborom, prípadne zdieľaného prístupu.

Výhody synchronného e-learningu :

- umožňuje v reálnom čase vzájomnú interakciu študentov a lektorov,
- umožňuje v reálnom čase aplikáciu vedomostí vzťahujúcich sa ku komplexným témam,
- výrobné náklady sú nižšie ako v asynchrónnej podobe,
- jednoduchšie sa modifikuje.

Nevýhody synchronného e-learningu:

- vyžaduje koordináciu časových plánov a priestor,
- ťažko sa uchováva a štandardizuje,
- študenti nemôžu študovať vlastným tempom.

Asynchrónna podoba nevyžaduje časové zladenie účastníkov vzdelávania. Môže sa jej zúčastniť jeden a viac študentov, avšak nie je možná interakcia v reálnom čase. Do asynchrónnej podoby patria napríklad: výukové programy na CD a na internete, rôzne manuály a knihy, Audio/Video.

Výhody asynchrónneho e-learningu:

- ideálny pre jednoduché fakty a koncepty,
- nie je závislý na časových plánoch študentov,
- jednoduchá distribúcia,
- štandardizácia a nestrannosť je ideálna pre certifikáciu,
- študenti môžu pracovať vo vlastnom tempe.

Nevýhody asynchrónneho e-learningu:

- nemožnosť okamžitej interakcie s tútorom, či ostatnými študentmi,
- menej flexibilné ako synchronná výučba.

Zlámalová definovala existenciu niekoľkých základných variant podľa toho, akú technológiu pri komunikácii využívame, na Online a Offline e-learning. „*Online elektronické vzdelávanie predstavuje vzdelávanie, ktoré potrebuje ku svojej existencii počítačovú sieť internet, alebo intranet (globálnu počítačovú sieť).*“ „*Offline e-learning nevyžaduje, aby počítač študenta bol pripojený k inému počítaču prostredníctvom siete*“¹⁷

Kombinácia e-learningu a klasickej prezenčnej formy vzdelávania je často využívaná, je to flexibilná forma vzdelávania tzv. blended learning.

2.4 Blended learning

Kopecný (2006) definoval Blended learning ako „*zmiešané vzdelávanie – označuje kombináciu e-learningu a prezenčnej formy výučby.*“¹⁸

E-learningové vzdelávanie nevyklučuje klasickú formu priamej výučby, ale tá sa môže objaviť len ako doplňujúca a relatívne obmedzená.

2.5 Elektronické vzdelávanie v súčasnosti

Podľa Kopecného je *LMS* „*označenie pre systém riadeného vzdelávania, ktorý je založený na báze WBT vzdelávania s cieľom poskytnúť vzdelávací obsah prostredníctvom webových technológií, ktoré umožňujú a podporujú elektronickú výučbu na mnohých úrovniach s použitím rôznych nástrojov*“¹⁹, ktoré Kopecný rozdelil:

¹⁷ ZLÁMALOVÁ, H. *Distanční vzdelávání a eLearnig* 1. Vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSA KOMENSKÉHO, 2008 s.130. ISBN 978-80-86723-56-3

¹⁸ KOPECKÝ, K. *E-LEARNING (NEJEN) PRO PEDAGOGY* 1.Vyd. Olomouc: HANEX, 2006, s. 18. ISBN 80-85783-50-9

¹⁹ KOPECKÝ, K. *E-LEARNING (NEJEN) PRO PEDAGOGY* 1.Vyd. Olomouc: HANEX, 2006, s. 27. ISBN 80-85783-50-9

- *Nástroje pre tvorbu a správu kurzov* – nástroje umožňujúce vytváranie, modifikovanie modulov a jednotlivých kurzov, ich zaradovanie, aktualizáciu a sledovanie štúdia v jednotlivých kurzoch.
- *Nástroje pre verifikáciu a feedback* – LMS by mal obsahovať nástroje slúžiace na testovanie a spätnú väzbu študentov.
- *Nástroje pre administráciu kurzov* – nástroje, umožňujúce celkovú administráciu kurzov, poskytujú prehľad o činnosti tútorov a výsledky.
- *Komunikačné nástroje* – zahrňuje všetky nástroje, pomocou ktorých je možné v rámci študijného systému komunikovať (synchronne, alebo asynchronne). Ku komunikačným nástrojom patria napríklad chaty, diskusné fóra, atď.
- *Nástroje pre evaluáciu* – slúžia k hodnoteniu kurzu študujúcimi, najčastejšie využívanou formou je evaluačný dotazník.

2.6 Využitie e-learningu v telekomunikačnej spoločnosti

S e-learningom ako metódou vzdelávania sa zamestnanci konkrétnej telekomunikačnej spoločnosti stretávajú denne vo svojom zamestnaní. Ako dynamicky sa rozvíjajúca telekomunikačná spoločnosť využíva e-learning vo všetkých fázach vzdelávania zamestnancov.

- *Vstupný kurz* pre nových zamestnancov – asynchronná metóda, ktorá obsahuje informácie o základných pojmoch, produktoch, sieti a fungovaní spoločnosti.
- *Asertívna komunikácia* – povinný kurz pre každého zamestnanca spoločnosti. Kurz je uložený na firemnom intranete a jeho absolvovanie je povinné počas prvého ½ roka od nástupu pracovníka do zamestnania. O potrebe vyplnenia kurzu a následného testovania zapamätaných vedomostí je zamestnanec informovaný správou na firemný e-mail, kde je zobrazený hyperlink a prístupové údaje ku kurzu.
- *BOZP* – bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci. BOZP je povinný kurz, jeho absolvovanie ukladá zamestnávateľovi zákon. E-learningový kurz je vytvorený a prevádzkovaný externou spoločnosťou s oprávnením na školenie a vydávanie certifikátov BOZP.

- *PO* – požiarna ochrana, povinnosť absolvovania kurzu zamestnancami ukladá zamestnávateľovi zákon. E-learningový kurz je vytvorený a prevádzkovaný externou spoločnosťou s oprávnením na školenie a vydávanie certifikátov *PO*. *Vedomostné kvízy* pre overovanie vedomostí. Overovaniu vedomostí predchádzajú tréningy a kaučingy internými trénermi
- Kvíz vo VIRTUÁLNEJ UNIVERZITE je uložený pod názov pre vybraný kanál, ktorý je testovaný. Informačné a komunikačné technológie, najmä internet zmenili všetky aspekty života a diela modernej spoločnosti. Prevažujúcim spôsobom prenosu vedomostí v nadnárodných spoločnostiach smeruje od klasickej formy vzdelávania k elektronickému, ktoré je podporované overovaním nadobudnutých vedomostí.

3. Vzdelávanie zamestnancov Centra služieb zákazníkom

Úvodné školenie

Za úvodné školenie zodpovedá tréningový špecialista. Informuje operátorov o začiatku a harmonograme každého nového učebného tréningu s minimálne 5 dňovým (kalendárne dni) predstihom. Zodpovednosťou tréningového špecialistu je príprava, realizácia, metodické a organizačné zabezpečenie, za realizáciu a archiváciu výsledkov záverečnej skúšky.

Školenie začína dňom nástupu nového operátora na svoju pozíciu a trvá 14 a ½ pracovného dňa.

Operátor sa na školení oboznámi s informáciami o spoločnosti, o službách a produktoch, naučí sa pracovať v aplikácii zákazníckej databázy, oboznámi sa s pracovnými postupmi a prejde rozsiahlym komunikačným školením.

Cieľom úvodného školenia je:

- Získať vedomosti o službách a produktoch.
- Naučiť operátora základnej orientácii v aplikácii zákazníckej databázy.
- Naučiť operátora zvládať základné procesy.
- Naučiť operátora riešiť a zvládať základné zákaznícke podnety po telefóne ako aj vybudovať v ňom zručnosť – Predať.
- Naučiť operátora základy telefonického komunikácie.
- Naučiť operátora dať do hovoru extra care – niečo navyše pre zákazníka.
- Naučiť operátora prispievať k zvyšovaniu úrovne zákazníckej skúsenosti.

Dôležité je urobiť maximum pre zákazníka – venovať sa jeho potrebám, ochotne poradiť a byť nápomocný.

Výstupom školenia je O2 maturita, ktorá prebieha prostredníctvom Virtuálnej univerzity elektronickou formou.

Test obsahuje 100 otázok, čas na jeho spracovanie je 90 minút a minimálne požadované skóre pre úspešné absolvovanie je 90%.

Nadstavbové školenie tzv. WOW 1

Začína v nový deň po ukončení úvodného školenia po absolvovaní O2 Maturity.

Preberané témy:

- Organizačná štruktúra oddelenia.
- Akčný plán.
- Bonusový systém.
- Motivácia.
- Hodnoty O2.
- Pravidlá práce na Centre služieb zákazníkom.

Cieľom školenia WOW 1 je:

- Motivovať operátora k správneému výkonu práce.
- Oboznámiť operátora s organizačnou štruktúrou, ako aj manažmentom CC.
- Prehliť v operátorovi hodnoty O2.

Školenie „Môj akčný plán“

Tréningový špecialista odovzdá zamestnancovi formulár „Môj akčný plán“ na konci úvodného školenia. Školenie začína v nový deň po ukončení úvodného školenia a trvá 20 pracovných dní.

Cieľom akčného plánu je:

- Prehliť v operátorovi základné vedomosti získané počas úvodného školenia.
- Pripraviť ho na samostatnú prácu.
- Poskytovať mu pravidelnú spätnú väzbu na jeho prácu.
- Doplniť vedomosti a zručnosti, ktoré neboli predmetom úvodného školenia.

Výstupom je podpísaný formulár – denný akčný plán novo nastupujúceho operátora, ktorý ako zaškolený zamestnanec prechádza v oblasti vzdelávania pod senior operátora/kauča.

Nadstavba úvodného školenia I.

Zodpovednosť senior operátora/kauča je organizácia skupiny a úprava pracovnej zmeny tak, aby pre operátora zaistil ideálne podmienky pre nadstavbové školenie. Témou školenia je typológia zákazníka a zvládanie konfliktu. Školenie trvá 1 pracovný deň.

Cieľom školenia je:

- Naučiť operátorov predchádzať konfliktu, ako aj zvládať náročnejšie a konfliktné hovory.
- Naučiť operátorov povedať NIE asertívnym spôsobom.

Nadstavba úvodného školenia II.

Témou školenia je nastavenie mobilných telefónov a technologických zariadení. Školenie trvá 1 deň.

Cieľom školenia je:

- Naučiť operátorov zvládať a riešiť aj technicky náročné zákaznícke otázky.
- Odbúrať strach zo zvládania technických hovorov.

Nadstavbové školenie WOW 2 – „Bez obáv“

Školenie trvá 2 hodiny s cieľom:

- Získať podnety pre skvalitnenie práce s nováčikmi na CC.
- Pripomenutie hodnôt O2.

Povinné školenia na prvý rok pôsobnosti

Školenie trvajúce 7 mesiacov a realizované v čase, kedy to dovoľuje prevádzka Centra služieb zákazníkom, školenie je zamerané na:

- Nastavenie mobilných telefónov 2 (e-mailový klient)

- Účtovanie a fakturácia 1

Cieľom školenia je:

- Poskytnúť operátorom ďalšiu možnosť osobného rozvoja.
- Zdokonaľovať vedomostnú úroveň operátov v daných témach.

AD HOC školenia

Obsahom školenia sú nové produkty a služby.

Cieľom školení je:

- Informovať operátorov o nových produktoch a službách.
- Naučiť ich, zakomponovať nové veci do samotných hovorov.

Forma školenia:

- Teoretické vysvetľovanie
- Názorné ukážky, samostatné cvičenia
- Skupinové úlohy
- Modelové scény

Monitoring hovorov – poskytovanie spätnej väzby

Prebieha na mesačnej báze.

Cieľom je podávanie spätnej väzby pridelenému operátorovi. Zahŕňa identifikáciu silných stránok a oblastí na zlepšenie - zameriava sa na stanovovanie koučingových cieľov a ich plnenie.

Forma a pravidelnosť:

- 1x mesačne – spoločné vypočutie nahrávok hovorov, prípadne vypočutie Mystery calls.
- 1x mesačne – spätná väzba na vypočutý „online“ hovor
- 1x mesačne – spätná väzba k ohodnotenému hovoru.

Certifikácia

Každý operátor Centra služieb zákazníkom musí pred prvým nástupom na svoje pracovisko (nový operátor) a 2 x ročne operátor absolvovať tzv. certifikáciu, ktorá ho oprávňuje na prácu operátora.

Za prípravu certifikácie a vyhodnotenie certifikácie zodpovedá tréningový špecialista.

Cieľom certifikácie je:

- Preverenie vedomostnej úrovne operátorov Centra služieb zákazníkom.
- Identifikácia slabých vedomostných oblastí.
- Odmeniť najlepších operátorov za každé oddelenie.

Test sa realizuje prostredníctvom virtuálnej univerzity elektronickou formou.

Výstupom testu je:

- % štatistika jednotlivých operátorov za definované oblasti certifikácie.
- Každá z uvedených kategórií sa hodnotí samostatne, pričom ich priemerom dostaneme výsledne %
- 90 – 100% = excelent
- 80 – 89% = štandard
- Pod 80% = pod štandard
- Odovzdanie certifikátu a odmen najlepším operátorom.

3.1 Overovanie vedomostí zamestnancov v konkrétnej telekomunikačnej spoločnosti

Medzi zásadné úlohy v procese hodnotenia zamestnancov patrí overovanie nadobudnutých vedomostí. Hodnotenie zamestnanca je účinný nástroj usmerňovania zamestnancov a kontroly vedomostnej úrovne. Výkon zamestnanca chápeme ako výsledok práce zamestnanca. Medzi základné merateľné kritéria považujeme *výsledok práce*, ostatné kritéria (vedomosti, vlastnosti) sú hodnotené na základe mystery callingu. Pre účely hodnotenia si zadefinujeme pojem zákazník „minulosť verus súčasnosť“ a jeho správanie na telekomunikačnom trhu.

Minulosť:

- V minulosti boli zákazníci konzervatívnejší, prirodzene lojálnejší, menšia konkurencia na trhu neumožňovala zákazníkovi príliš veľký výber.
- Telekomunikační operátori sa zameriavali najmä na dodržiavanie nastavených štandardov.
- Primárnym cieľom bolo uspokojiť základnú požiadavku zákazníka.
- Postupom času sa pridala aj potreba ponúknuť niečo navyše, ponúknuť doplnkové služby alebo iný produkt z portfólia.

Súčasnosť:

- Aktuálne sú zákazníci výrazne cenovo citlivejší s tendenciou vybrať si lacnejšiu možnosť a začalo byť módne zmeniť značku.
- Aktuálny zákazník očakáva od spoločnosti viac než len primárne vyriešenie požiadavky, chce byť za svoju lojalitu odmenený.
- Spoločnosť sa začala deliť na zákazníkov, ktorí hľadajú najvýhodnejšie podmienky bez ohľadu na servis a na zákazníkov, ktorí za svoje peniaze očakávajú patričnú pridanú hodnotu.
- Pri rozhodovaní začali hrať úlohu pocity zákazníka, jeho vnímanie danej spoločnosti a to, ako danú spoločnosť vníma komunita zákazníka.
- Spoločnosti sa začali zameriavať na emočné vnímanie svojej značky v snahe o šírenie čo najlepšieho mena svojej spoločnosti.
- Do popredia sa dostáva budovanie lojality zákazníkov dorúčením pocitu, že iba „moja“ spoločnosť poskytuje nadštandardný servis.

Mystery calling linky centra služieb zákazníkom je jedným z mechanizmov, ktoré určujú cieľ a nastavenie vzdelávania.

Mystery call je kvalitatívny prieskum trhu, ktorý meria kvalitu služieb, respektíve pomáha získavať informácie o produktoch a službách, ktoré ponúka vlastná, alebo konkurenčná spoločnosť. Myster caller je výskumník, fiktívne volajúci, ktorý vystupuje ako normálny zákazník. Jeho úlohou je nákup výrobku, kladenie otázok, registrácia sťažností alebo hranie určitej role. Na základe svojich skúseností sprostredkuje spätnú väzbu na prácu pracovníka v telefonickom kontakte so zákazníkom.

Volajúcemu sú často dané pokyny k uskutočneniu atypickej transakcie, aby sa presnejšie otestovali vedomosti a zručnosti zamestnancov pre danú problematiku podľa

určitého scenára. Táto technika zberu dát eliminuje únik informácií, na rozdiel od iných výskumných techník (napr. dopytovanie, experiment). Záznamy so spätnou väzbou vyplnía výskumník do dotazníka a zhotovuje audio nahrávku.

Pri mystery callingu sa skúma:

- Dĺžka zvonenia, kým operátor prijme hovor.
- Meno zamestnanca.
- Priateľskosť pozdravu.
- Hodnota kladených otázok.
- Predajné argumenty používané operátorom.
- Ponúknutie niečoho navyše.
- Rýchlosť vybavenia.
- Dodržiavanie komunikačných štandardov.

Ciele mystery callingu:

Pri hodnotení kvality a správania sa k zákazníkovi sú zadefinované základné ciele:

- Pravidelne mapovať a porovnávať kvalitu obsluhy na linke Centra služieb zákazníkom.
- Hodnotenie jednotlivcov – operátorov, ich správanie, komunikačný prejav, znalosti, profesionalitu a starostlivosť o zákazníka.
- Hodnotenie procesu / postupu a nadväznosti predaja (orientácia na zákazníka, pozdrav, zistenie potrieb, poskytnutie informácií, rozlúčenie).
- Zhodnotenie subjektívnych dojmov „mystery shopperov“ v priebehu rozhovorov s ohľadom na celkový dojem z operátora.

Rozšírené ciele výskumu:

- Audiozáznam v mystery callingu je samozrejmosťou, bez ktorej nie je možné výskum kvalitne realizovať.
- Výpočet Indexu kvality vyjadrujúci úroveň plnenia procesov a štandardov umožňujúci prehľadné porovnávanie výsledkov v reálnom čase medzi všetkými operátormi.
- Zhodnotenie subjektívnych dojmov sa nazýva aj tzv. emocionálny mystery calling, kde sa hodnotí aj emocionálna rovina zamestnanca, ktorá zodpovedá súčasnému vývoju budovania vzťahov so zákazníkom.

Emócie z interakcie – zachytávajú primárne pocity vyvolané operátorom, nástroj uľahčujúci Mystery callerom vyjadriť svoje okamžité emócie. Nástroj definuje schopnosť stimulovať pozitívne či negatívne emócie a vyvolať záujem o ďalší kontakt s operátorom. Moment pravdy – identifikuje konkrétne oblasti, ktoré v zákazníkovi vyvolali pozitívne či negatívne dojmy.

Parametre interakcie – aspekty, ktoré vstupujú do vzťahu zákazníka a operátora, sú priamo navolené na základe požiadavky firmy t.j. dodržiavanie FFF a CSI. Z týchto aspektov je tvorený index kvality, ktorú u zamestnancov hodnotíme: Iniciatíva, proaktivita, snaha pomôcť, individuálny prístup, snaha vytvoriť príjemnú atmosféru počas hovoru.

Za účelom overovania vedomostí zamestnancov o produktoch a službách prebieha pravidelné **elektronické testovanie vedomostí** zamestnancov centra služieb zákazníkom.

Zodpovedný vedúci – Supervízor vzdelávania zodpovedá:

- Za prípravu a realizáciu týždenných testov - pričom podkladom pre test sme ako jednoznačný výstup určili elektronicky zasielané informácie a nových produktoch a službách (pozn. autora tzv. Infoservis).
- Za zber podnetov pre mesačný test, jeho prípravu a realizáciu.
- Za vyhodnotenie mesačných a týždenných testov – výstup s následným informovaním nadriadených operátorov.
- Za analýzu nesprávnych odpovedí v mesačnom teste s následným návrhom opatrení v podobe individuálnych preškolení.

Harmonogram a trvanie testu je závislé od počtu otázok, pričom platí pravidlo 1 otázka = 1 minúta

Téma testu:

Týždenný test: Informácie posielané infoservisom

Mesačný test: Podľa požiadaviek prevádzky

Cieľ testovania:

- Preverenie vedomostnej úrovne operátorov centra služieb zákazníkom.

- Požadovaná minimálna hranica úspešnosti je 90%.
- Vyhľadávanie slabých vedomostných oblastí.

Výstup realizovaného testovania:

- % úspešnosť jednotlivca
- % úspešnosť jednotlivých skupín
- % účasť
- % úspešnosti jednotlivých otázok
- Výsledky mesačných testov (prevažne neúspešných) sú podnetom pre individuálne školenia jednotlivcov

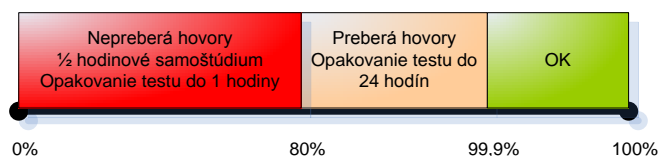
Organizácia testovania:

- Zodpovedná osoba pripravuje testy s definíciou odpovedí v dokumente MS Word
- Pri mesačnom teste je zadefinované pravidlo, že na jednu tému musí byť položených viac otázok
- Vytvorený test je zaslaný na pripomienkovanie vopred preddefinovaných zodpovedným nadriadeným zamestnancov
- Otázky sú definované ako uzatvorené s rôznym množstvom správnych odpovedí
- Týždenný test - je stanovený minimálny počet na 20 otázok
- Mesačný test – je stanovený minimálny počet na 40 otázok
- Testovanie je realizované prostredníctvom firemnej databázy virtuálnej univerzity
- Test je realizovaný v školiacej miestnosti pod dohľadom zodpovedného supervízora / trénera.
- Týždenný test absolvujú operátori, ktorý sa v priebehu jeho spustenia (t.j. 7 kalendárnych dní) nachádzajú vzhľadom na zmennú prevádzku v práci. Test je sprístupnený na 14 dní.
- Mesačný test je povinný a musia ho absolvovať všetci operátori
- Test vyplňajú operátori bez pomôcok a pomocných materiálov

Vyhodnotenie testov:

Týždenné testy:

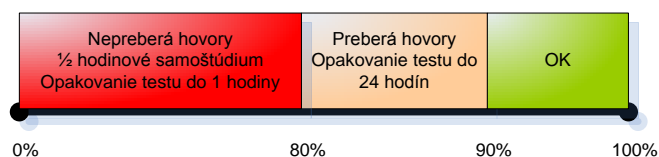
- Požadované skóre pre úspešné zvládnutie je stanovené na 100 %.
- Ak operátor stratí 1-2 body, čiže jeho skóre je v rozmedzí 99,9% - 80 % , test nezvládol a oznámi svoj výsledok nadriadenému, ktorý umožnil opätovné spustenie testu o 24 hodín.
- Ak operátor dosiahne skóre 79,9 % a nižšie, v teste neuspel a oznámi svoj výsledok nadriadenému, ktorý zabezpečí, aby operátor okamžite prerušil svoju pracovnú činnosť a opakovane test do 60 minút.



Obrázok č.3 Zobrazenie vyhodnotenia týždenných testov
(Zdroj Telefonica Slovakia s.r.o, vlastné spracovanie autorka)

Mesačné testy:

- Požadované skóre pre úspešné zvládnutie testu je stanovené na 100% - 90%
- Ak operátor získa skóre 89,9 % - 80, test nezvládol a oznámi svoj výsledok nadriadenému a ten zabezpečí jeho opakovanie do 24 hodín
- Ak operátor dosiahne skóre 79,9 % a nižšie, v teste neuspel a oznámi svoj výsledok nadriadenému, ktorý zabezpečí, aby operátor prerušil svoju pracovnú činnosť a opakovane test do 60 minút



Obrázok č.4 Zobrazenie vyhodnotenia mesačných testov
(Zdroj Telefonica Slovakia s.r.o, vlastné spracovanie autorka)

Výsledky testovania, ich dopad na vzdelávanie a odmeňovanie zamestnancov:

- Ak 2 testy zamestnanca v priebehu 3 mesiacov skončia pod hranicou 80 % = dostane operátor upozornenie a musí povinne absolvovať individuálne vzdelávacie kurzy

- Ak b 4 testy v priebehu 3 mesiacov skončia pod hranicou 80 % - operátor dostane písomné upozornenie na nedodržiavanie povinností vyplývajúcich z jeho funkcie
- Ak operátor ani pri opravnom teste nie je úspešný (mesačnom, alebo týždennom) má to priamy dopad na jeho provízie a odmeňovanie, aj napriek tomu je povinné písať opravný test.

PRAKTICKÁ ČASŤ

4.1 Cieľ práce

Cieľom empirickej časti práce je spoznať názor zamestnancov Centra služieb zákazníkov so vzdelávaním realizovaným v konkrétnej telekomunikačnej spoločnosti Telefonica Slovakia s.r.o. v súlade s jej víziami a hodnotami. Kým v teoretickej časti práce sme použili deskriptívnu metódu vzdelávania a testovania vedomostí a schopností „prvolíniových“ zamestnancov Centra služieb zákazníkom, v empirickej časti overíme na základe dotazníkového prieskumu spokojnosť so vzdelávacím systémom spoločnosti Telefonica Slovakia s.r.o.

Dosiahnutie cieľov bakalárskej práce je možné za využitia teoretických a empirických metód a postupov. Vzhľadom na stanovenú problematiku a vytýčené ciele bakalárskej práce bolo hlavnou metódou pri jej vypracovaní štúdium odbornej literatúry týkajúcej sa firemného vzdelávania, e-learningu, motivácie a interných materiálov spoločnosti Telefonica Slovakia s.r.o. týkajúcich sa vzdelávania v spoločnosti a existujúceho overovania vedomostí zamestnancov konkrétnej telekomunikačnej spoločnosti.

4.2 Prieskum

Dotazníkovým prieskum sa pokúsime overiť spokojnosť zamestnancov a získať ich spätnú väzbu a názor na firemné vzdelávanie v konkrétnej telekomunikačnej spoločnosti. Prieskum sa uskutočnil dotazníkovou metódou v mesiaci marec 2013 v priebehu 2 kalendárnych týždňov. Dotazník bol zasielaný zamestnancom prostredníctvom elektronickej pošty. Zamestnanci Centra služieb zákazníkov (respondenti) odpovedali na 11 otázok (Príloha č.1) .

4.3 Stanovenie hypotéz

Na základe dotazníkom získaných empirických údajov sme overovali prieskumné hypotézy, ktoré nám poskytnú spätnú väzbu.

Hypotéza č.1: Predpokladáme, že viac ako 50 % zamestnancov považuje tréningy a vzdelávanie v spoločnosti za dostatočné.

Hypotéza č.2: Predpokladáme, že viac ako 50 % zamestnancov Centra služieb zákazníkov považuje vzdelávanie za efektívne.

Hypotéza č.3: Predpokladáme, že viac ako 60 % zamestnancov Centra služieb zákazníkom tvoria ženy.

Hypotéza č.4: Predpokladáme, že viac ako 60 % zamestnancov považuje získané vzdelanie za prínosné k ich práci a nadobudnuté vzdelanie pomáha ich rozvoju.

4.4 Charakteristika respondentov

Prieskumnú vzorku tvorili oslovení zamestnanci Centra služieb zákazníkov Telefonica Slovakia s.r.o. Banská Bystrica, ktorí pôsobia na svojich pozíciách 5 mesiacov až 4 roky a absolvovali všetky školenia a tréningy popísané v teoretickej časti bakalárskej práce. Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 50 respondentov.

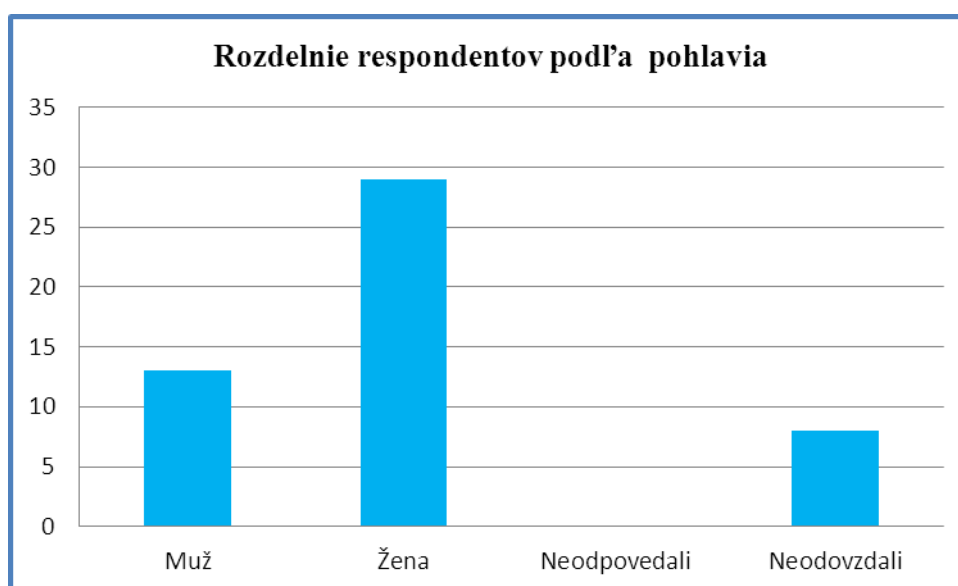
4.5 Vyhodnotenie

Na základe zhromaždených odpovedí od respondentov som získala potrebné informácie pre jednotlivé hypotézy.

Návratnosť dotazníka bola v priebehu 3 až 5 dní v počte 42 dotazníkov t.j. 84 % . 84 % návratnosť dotazníkov považujeme za dostatočnú a reprezentatívnu vzorku pre vyjadrenie názoru zamestnancov telefonického Centra služieb zákazníkov Telefonica Slovakia s.r.o., pobočka Banská Bystrica.

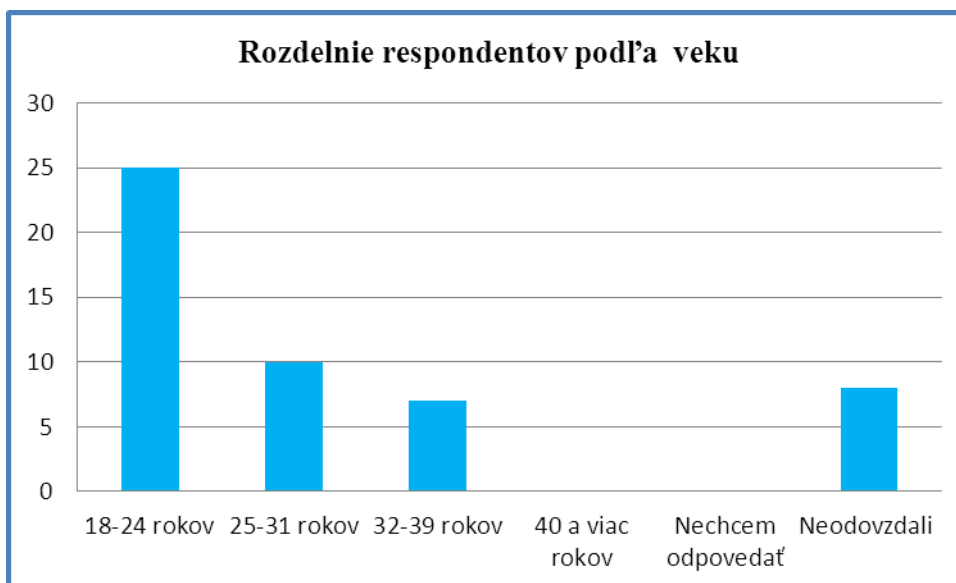
V prvej časti dotazníka sme formulovali otázky týkajúce sa demografickej charakteristiky respondentov, vek, pohlavie, dobu pôsobenia zamestnanca v spoločnosti a pracovnú pozíciu zamestnanca. V druhej časti dotazníka sme formulovali otázky s cieľom získania spätnej väzby na najobľúbenejšiu formu, kvalitu a prevedenie vzdelávacích aktivít Centra služieb zákazníkom.

V prvej otázke sme sa respondentov pýtali na otázku ich **pohlavia**, pričom je zrejmé, že na oddelení Centra služieb zákazníkom majú prevahu ženy.



Graf. č.1 (Zdroj: autorka, vlastné spracovanie)

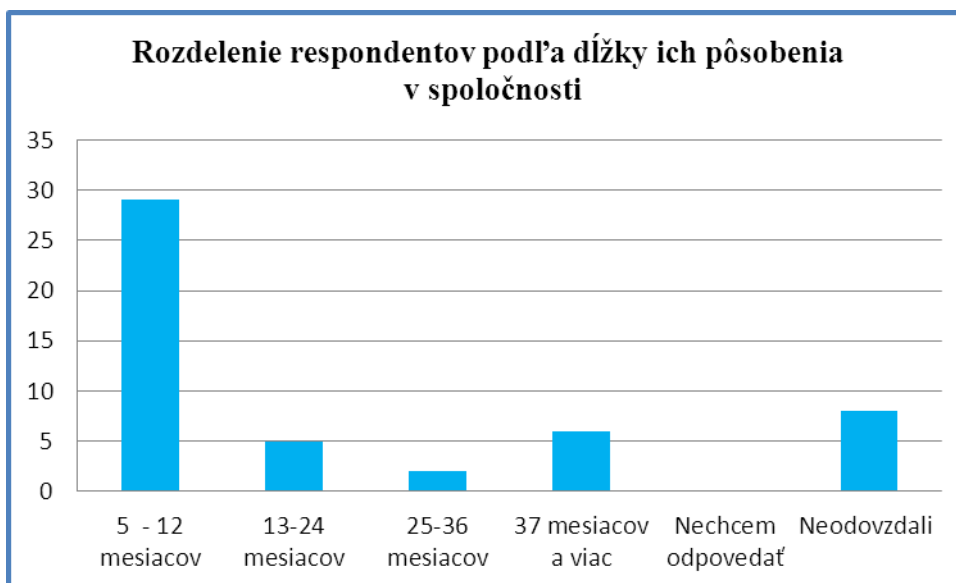
V druhej otázke sme sa respondentov pýtali na ich **vek**, odpoveď na otázku uviedli všetci opýtaní respondenti. Respondentom boli ponúknuté odpovede (18-24 rokov, 25-31 rokov, 32-39 rokov, 40 a viac, nebudem odpovedať)



Graf č.2. (Zdroj: autorka, vlastné spracovanie)

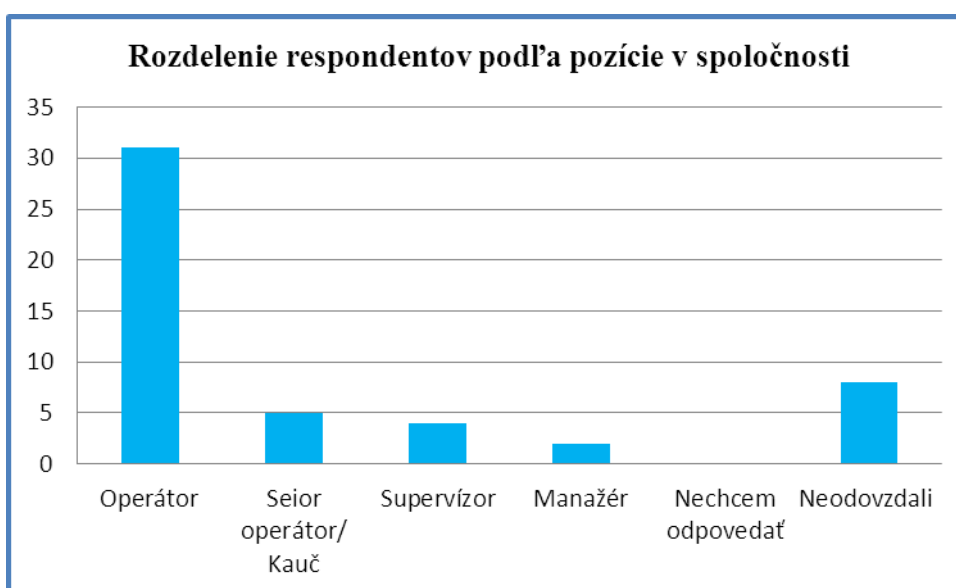
Na základe zhromaždených odpovedí môžeme konštatovať, že 59 % zamestnancov Centra služieb zákazníkov tvoria vzhľadom na povahu a podstatu práce zamestnanci do 24 rokov, prevažne čerstvých absolventov bez pracovných návykov a skúseností.

V tretej otázke demografickej časti dotazníka sme sa respondentov pýtali na **dĺžku ich pôsobenia v spoločnosti** Telefonica Slovakia s.r.o., zo získaných odpovedí môžeme konštatovať, že na Call Centre (Centre služieb zákazníkov) je vzhľadom na povahu práce vysoká fluktuácia zamestnancov.



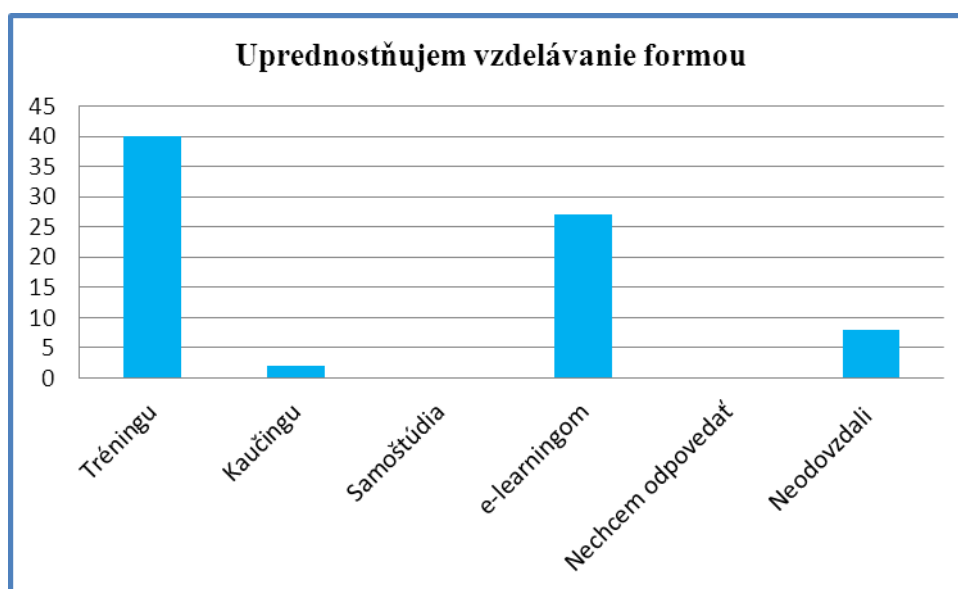
Graf č.3 (Zdroj: autorka, vlastné spracovanie)

V štvrtej otázke demografickej časti dotazníka sme respondentom položili otázku o **pracovnej pozícii zamestnancov** Centra služieb zákazníkom. Odpovede sme rozdelili do 4 skupín (Operátor, Senior operátor/Kauč, Supervízor, Manažér). Zo zhromaždených údajov vyplýva, že najpočetnejšiu skupinu zamestnancov Centra služieb zákazníkov tvoria operátori (73,8 %).



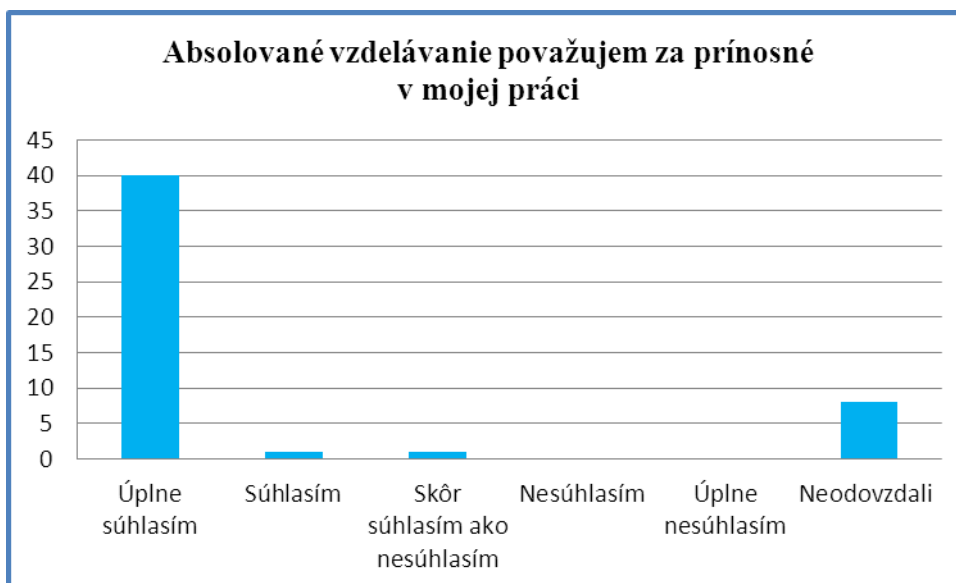
Graf. č.4) Zdroj: autorka, vlastné spracovanie

V piatej otázke dotazníka na **uprednosťovanú formu vzdelávania** mohli respondenti vybrať viac odpovedí. Zo zhromaždených údajov vyplýva ako najobľúbenejšia forma vzdelávania je tréning (tú uvidelo až 40 respondentov), druhá najobľúbenejšia forma je e-learning (tú uviedlo až 27 respondentov, formu kaučingu si vybrali len 2 respondenti a samoštúdium ako formu vzdelávania nevybral ani jeden respondent).



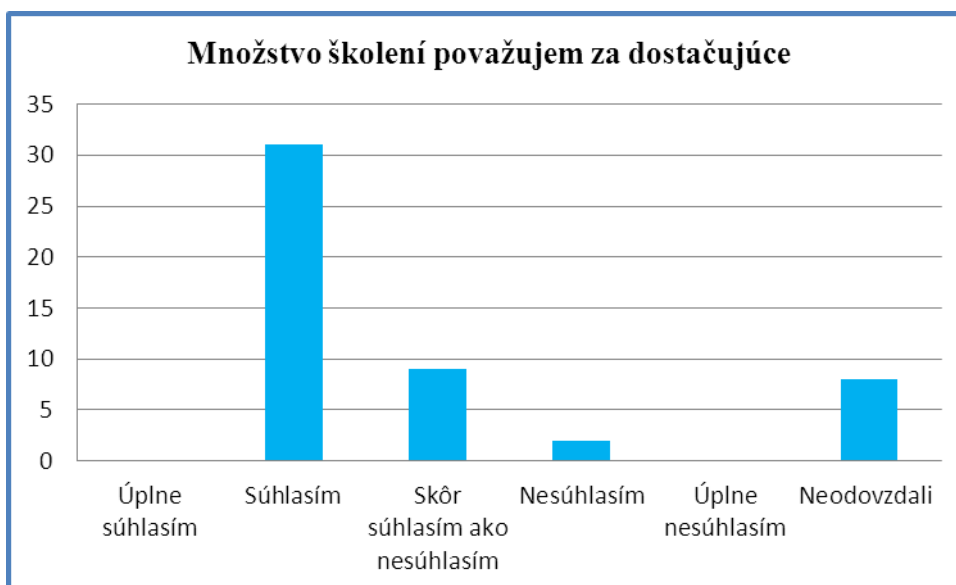
Graf č.5 (Zdroj: autorka, vlastné spracovanie)

V šiestej otázke sme sa respondentov pýtali na to, či považujú **vzdelávanie vo firme prínosné v ich práci**, na základe zhromaždených údajov sme vyhodnotili, že až 40 zamestnancov (95%) považuje vzdelávanie vo firme za prínosné, 1 respondent s týmto vyjadrením súhlasí a 1 respondent skôr súhlasí ako nesúhlasí.



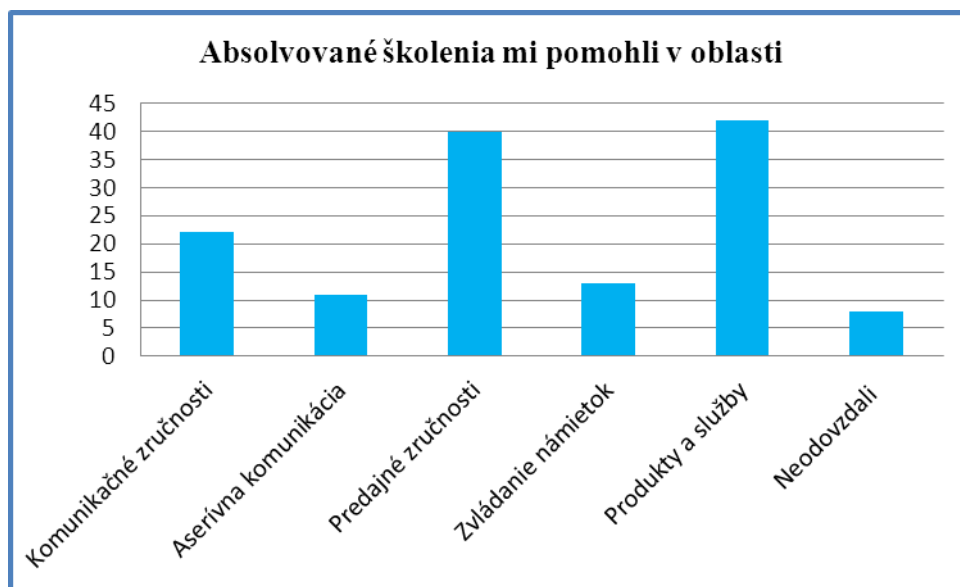
Graf č.6 (Zdroj: autorka, vlastné spracovanie)

V siedmej otázke sme sa respondentov pýtali na otázku **množstvo školení, ktoré som absolvoval/a považujem za dostačujúce**. V tejto oblasti sa 31 repondentov vyjadrilo, že súhlasí s tvrdením, že školenie považuje za dostačujúce. 9 respondentov skôr súhlasí ako nesúhlasí a 2 respondenti nepovažujú množstvo školení poskytovaných spoločnosťou za dostačujúce.



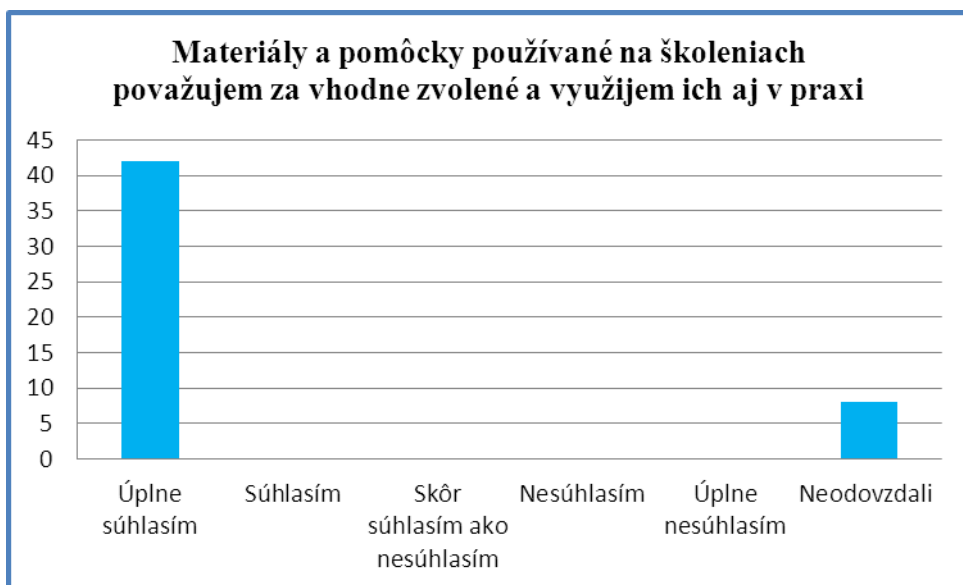
Graf č.7 (Zdroj: autorka, vlastné spracovanie)

V ôsmej otázke **absolvované školenia mi pomohli v oblasti** mali respondenti možnosť označiť viacero odpovedí. Podľa zhromaždených údajov ako najväčším prínosom pre operátorov sú školenia v oblasti produktov a služieb (42), ďalej ako veľmi dôležité v oblasti ich rozvoja hodnotili predajné zručnosti (40), komunikačné zručnosti (22), zvládanie námietok (13) a asertívna komunikácia(11).



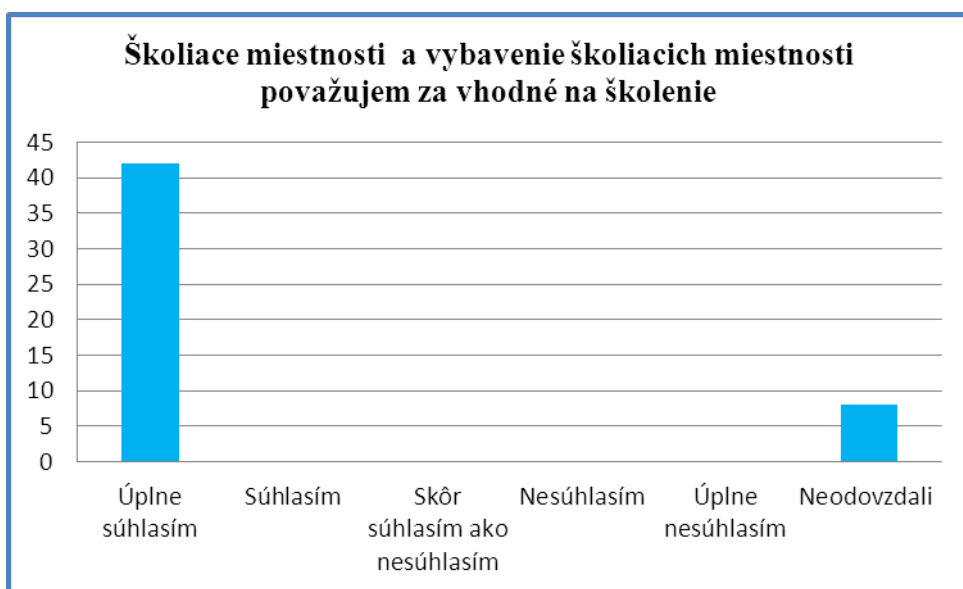
Graf č.8 (Zdroj: autorka, vlastné spracovanie)

V deviatej otázke smerujúcej k materiálnemu vybaveniu a učebným pomôckam sme sa respondentov pýtali na otázku: **Materiály a učebné pomôcky používané na školeniach považujem za vhodne zvolené a použijem ich aj v praxi**, všetkých 42 respondentov sa zhodlo, že úplne súhlasia že učebné pomôcky a materiály na školeniach sú vhodne zvolené a využijú ich aj naďalej pri svojej bežnej práci.



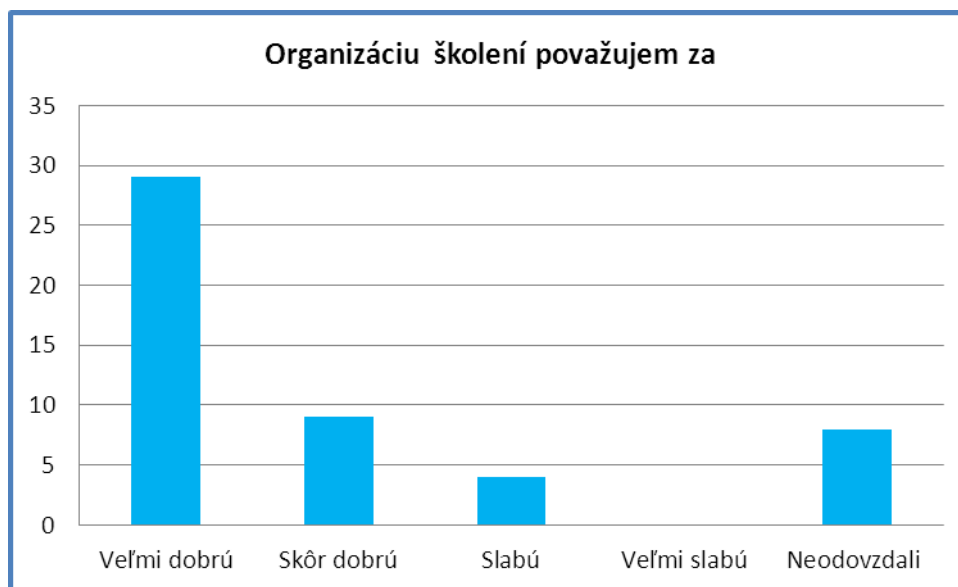
Graf č.9 (Zdroj: autorka, vlastné spracovanie)

V desiatej otázke **školiace miestnosti a vybavenie školiacich miestnosti považujem za vhodné na školenie** sa takisto 42 respondentov vyjadrilo, že tréningové miestnosti a ich vybavenie sú vhodne zriadené pre kvalitné vzdelávanie zamestnancov.



Graf č.10 (Zdroj: autorka, vlastné spracovanie)

V jedenástej otázke **organizácie školení** pre zamestnancov Centra služieb zákazníkov na základe zhromaždených dát 29 respondentov (t.j.69 %) považuje organizáciu školení pre zamestnancov za veľmi dobrú, 9 respondentov (t.j. 21,4 %) považuje za skôr dobrú a 4 respondenti označili organizáciu školení za slabú.



Graf č.11 (Zdroj: autorka, vlastné spracovanie)

Výsledky dotazníkového prieskumu možno zosumarizovať do konkrétneho záveru.

Hypotéza č.1: Na základe zozbieraných dát môžeme konštatovať, že získané výsledky prekročili náš predpoklad, až 73 % zamestnancov považuje tréningy a vzdelávanie v spoločnosti za dostatočné. H1 sa nám potvrdila.

Hypotéza č.2: V dotazníkovom prieskume sa až 95 % zamestnancov vyjadrilo, že absolvované vzdelanie je prínosom k ich práci, 73,8 % zamestnancov sa vyjadrilo, že vzdelávanie zamestnancov Centra služieb zákazníkov je dostatočné, 69% zamestnancov označilo organizáciu školení za dobrú, dokonca 100 % zamestnancov vyjadrilo názor, že školiace miestnosti a ich vybavenie považujú za vhodné na vzdelávací proces. Na základe zistených údajov máme za to, že H2 sa potvrdila.

Hypotéza č.3: Na základe predpokladu a zosumarizovaných údajov z demografickej časti dotazníka sa nám H3 potvrdila. Až 69 % zamestnancov Centra služieb zákazníkom

tvoria vzhľadom na povahu a podstatu práce v telefonickom Centre služieb zákazníkom ženy.

Hypotéza č.4: Na základe vyjadrenia prieskumnej vzorky až 95 % zamestnancov centra služieb Centra služieb zákazníkom považuje nadobudnuté vzdelávanie za prínosné k svojej práci, ako najväčší prínos v oblastiach vzdelávania označilo 95,2 % respondentov predajné zručnosti, 52,3 % komunikačné zručnosti a 30,9 % zvládanie námietok. H4 sa nám potvrdila.

Zamestnanci Centra služieb zákazníkom Telefonica Slovakia s.r.o. sú vo väčšej miere spokojní s množstvom školení poskytovaným zamestnávateľom, s priestormi, v ktorých sa školenia realizujú i s obsahom a študijnými materiálmi a pomôckami poskytovanými na ich vzdelávanie a rozvoj. Za najobľúbenejšiu z metód vzdelávania si respondenti zvolili školenie a uprednostňujú vzhľadom na kvalitu, prevedenie a technologickú vybavenosť aj e-learningovú metódu vzdelávania. Zisťovanie spokojnosti zamestnancov vo vzdelávaní je veľmi dôležitým činiteľom pre rozvoj a neustále sa skvalitňovanie vzdelávacích programom každej úspešnej spoločnosti.

4.6 Odporúčanie pre Telefonica Slovakia s.r.o.

Telefonica Slovakia s.r.o. podporuje rozvoj a rast svojich zamestnancov, avšak v malej miere realizuje prieskumy na zistenie spokojnosti zamestnancov s poskytovanými školeniami. Na základe vlastnej skúsenosti z 2 ročného pôsobenia na oddelení Centra služieb zákazníkom, z rozhovorov so zamestnancami a z realizovaného dotazníkového prieskumu by som navrhla realizovať na pravidelnej báze prieskum spokojnosti zamestnancov so školeniami, vytvorenie databázy voliteľných školení nad rámec bežných školení, ktoré by zamestnancov podporovali v ich osobnostnom a kariérom raste. Poskytovanie takýchto školení ako benefit (mimo bežného pracovného času) by ako jeden z motivačných faktorov ovplyvňovalo zamestnancov na zotrvaní v spoločnosti a dosť výrazne by znížilo vysokú fluktuáciu. V otázke

organizácie školení sa až 21 % respondentov vyjadrilo, že organizácia školení je slabá, po rozhovoroch s trénermi a operátormi máme za to, že uvedené hodnotenie vyplýva z častého prerušovania školení, kvôli zabezpečeniu chodu prevádzky Centra služieb zákazníkom. Jedným z navrhovaných opatrení je aj omedzenie týchto prerušení, aby mali zamestnanci priestor na sústredenie sa a vnímanie poskytovaných školení.

ZÁVER

Učíme sa celý život, dnešná pretechnizovaná doba prináša pre ľudí mnohé úskalia v podobe potreby vzdelávania sa a zoznamovania sa stále s novšou a novšou technológiou. To, čo sme sa naučili na strednej a vysokej škole už zďaleka nepostačuje a život nám predkladá rôzne výzvy. Každá spoločnosť, ktorá chce byť na trhu úspešnou vynakladá nemalé prostriedky na vzdelávanie svojich zamestnancov.

Hlavným cieľom našej bakalárskej práce bolo priblížiť názor zamestnancov Centra služieb zákazníkom Telefonica Slovakia s.r.o. na vzdelávanie, ktorého sa počas celej dĺžky svojho pracovného života v tejto spoločnosti zúčastňujú. Kvalitne vzdelaná organizácia sa stáva jedinou konkurenčnou výhodou na poli pôsobenia firiem.

Zo všetkých zhromaždených informácií bolo zistené, že Telefonica Slovakia s.r.o. aktívne pristupuje ku vzdelaniu svojich zamestnancov, podporuje ich v dodržiavaní firemných hodnôt a cieľov spoločnosti (spomínané v praktickej časti bakalárskej práce).

Telefonica Slovakia ako nová spoločnosť na telekomunikačnom trhu priniesla nielen novú vlnu v oblasti telefonovania a technológií, ale udáva nový smer v oblasti starostlivosti o zákazníka, pretože pilierom spoločnosti Telefonica Slovakia s.r.o. je pozitívna zákaznícka skúsenosť. Veríme, že bakalárska práca pomohla priblížiť metódy a formy vzdelávania radových zamestnancov, ako aj testovania a overovania vedomostí zamestnancov, ktoré sa v dnešnej dobe výrazne dostávajú do popredia. Metóda mystery callingu spomínaná v bakalárskej práci prináša nový trend v oblasti zákazníckej skúsenosti a to je pocitové vnímanie zákazníka, na ktoré sa v dnešnej pretechnizovanej dobe zabúda. Veríme, že zistené výsledky a odporúčania pomôžu spoločnosti telefonica Slovakia s.r.o. k ešte lepšiemu vnímaniu potrieb svojich zamestnancov.

ZOZNAM LITERATÚRY A PRAMEŇOV

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: GRADA, 2007. s.31. ISBN 978-80-247-1407-3

BARTOŇKOVÁ, H. – ŠIMEK, D. *Andragogika*, Olomouc: GRADA, 2003. s.9. ISBN 80-244-0755-8.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: GRADA, 2007. ISBN 80-247-1457-4

KOPECKÝ, K. *E-LEARNING (NEJEN) PRO PEDAGOGY 1.Vyd. Olomouc: HANEX, 2006, s. 7. ISBN 80-85783-50-9*

KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. s. 400. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Druhé, prepracované a doplnené vydanie. Praha: Grada Publishing, 2003, 248 s., ISBN 80-247-0602-4

PRUCHA, J – VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*, Praha: GRADA, 1. Vyd., 2012. s. 130. ISBN 978-80-247-3960-1

PRUSÁKOVÁ, V. *Systémový prístup k ďalšiemu vzdelávaniu*, Bratislava: Inštitút pre verejnú správu 2000 s. 19-22. 80-968308-8-0

SAK,P....[et.al.] *člověk a vzdelávání v informační společnosti: vzdelávání a život v komputerizovaném světě*, Praha: Portál, 2007 s. 132 – 134. ISBN 978-80-7367-230-0

STÝBLO, J. *Lidský kapitál v nové ekonomice*. Praha: Professional Publishing, 2001, 104 s., ISBN 80-86419-12-6

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*, Praha: Grada, 2007. s. 111- 112. 978-80-247-6207-4

VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. 1. Vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSA KOMENSKÉHO PRAHA, 2010. s. 10. ISBN 978-80-86723-98-3

VETEŠKA, J. - TURECKIOVÁ, M. *Kompetence vo vzdelávaní*, Praha: GRADA, 2008. ISBN 80-24-717-708

ZLÁMALOVÁ, H. *Distanční vzdelávaní a eLearnig* 1. Vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSA KOMENSKÉHO, 2008 s.130. ISBN 978-80-86723-56-3

Internetové zdroje:

Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR, *Memorandum o celoživotnom učení* [online]. Bratislava: Memorandum o celoživotnom učení [cit.2013-03-15]. Dostupné z: <http://miniedu.sk/data/files/20607> 2000 memorandum o celozivotnom vzdelavani.pdf. s. 8.

Interné materiály spoločnosti:

Interné materiály spoločnosti Telefonica Slovakia s.r.o. – vzdelávací program zamestnancov

Interné materiály spoločnosti Telefonica Slovakia s.r.o – CSI (Customer Satisfaction Index)

Interné materiály spoločnosti Telefonica Slovakia s.r.o – FFF

Interné materiály spoločnosti Telefonica Slovakia s.r.o. – Mystery Shopping

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 CSI Index	23
Obrázok 2 Základné formy e-learningu	28
Obrázok 3 Zobrazenie vyhodnotenia týždenných testov	42
Obrázok 4 Zobrazenie vyhodnotenia mesačných testov.....	42

Zoznam grafov

Graf 1 Rozdelenie respondentov podľa pohlavia	46
Graf 2 Rozdelenie respondentov podľa veku	47
Graf 3 Rozdelenie respondentov podľa dĺžky ich pôsobenia v spoločnosti.....	48
Graf 4 Rozdelenie pracovníkov podľa pozície v spoločnosti.....	48
Graf 5 Uprednostňujem vzdelávanie formou.....	49
Graf 6 Absolvované vzdelávanie považujem za prínosné	50
Graf 7 Množstvo školení považujem za dostačujúce.....	50
Graf 8 Absolvované školenia mi pomohli v oblasti	51
Graf 9 Materiály a pomôcky použité na školeniach považujem za vhodne zvolené	52
Graf 10 školiace miestnosti a vybavenie školiacich miestností považujem za	52
Graf 11 Organizáciu školení považujem za.....	53

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1 Dotazník

PRÍLOHY

Príloha č.1 Dotazník

Dobrý deň, prosím venujte pár minút svojho času na vyplnenie krátkeho dotazníka.

Ďakujem Jana Ivanová

STE:

- Muž
- Žena
- Nechcem odpovedať

Máte rokov:

- 18 - 24 rokov
- 25 - 31 rokov
- 32 - 39 rokov
- 40 a viac rokov
- Nechcem odpovedať

V spoločnosti ste zamestnaný/á:

- 5 - 12 mesiacov
- 13 - 24 mesiacov
- 25 - 36 mesiacov
- 37 mesiacov a viac
- Nechcem odpovedať

Pracujete na pozícii:

- Operátor
- Senior operátor/kauč

- Supervízor
- Manažér
- Nechcem odpovedať

Uprednostňujem vzdelávanie formou:

- Tréningu
- Kaučingu
- Samoštúdia
- e-learningom
- Nechcem odpovedať

Absolované školenia realizované mojím zamestnávateľom považujem za prínosné v mojej práci

- úplne súhlasím
- súhlasím
- skôr súhlasím ako nesúhlasím
- nesúhlasím
- úplne nesúhlasím

Množstvo školení považujem za dostačujúce

- úplne súhlasím
- súhlasím
- skôr súhlasím ako nesúhlasím
- nesúhlasím
- úplne nesúhlasím

Absolvované školenia mi pomohli v oblasti:

- Komunikačné zručnosti
- Asertívna komunikácia
- Predajné zručnosti
- Zvládanie námietok
- Školenie produktov a služieb

Materiály a učebné pomôcky používané na školeniach považujem za vhodné zvolené a použijem ich aj v praxi

- úplne súhlasím
- súhlasím
- skôr súhlasím ako nesúhlasím
- nesúhlasím
- úplne nesúhlasím

Školiace miestnosti a vybavenie školiacich miestnosti považujem za vhodné na školenie

- úplne súhlasím
- súhlasím
- skôr súhlasím ako nesúhlasím
- nesúhlasím
- úplne nesúhlasím

Organizáciu školení považujem za:

- Veľmi dobrú
- Skôr dobrú
- Slabú
- Veľmi slabú

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana IVANOVÁ

Obor: Vzdelávanie dospelých

Forma studia: bakalárske – kombinované štúdium

Název práce: E-learning, vzdelávanie a elektronické testovanie vedomostí zamestnancov v telekomunikačnom sektore

Rok: 2013

Počet stran bez príloh: 60

Celkový počet stran príloh: 4

Počet titulů literatury a pramenů: 18

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: Mgr. Soňa Pristašová