

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

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

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

**Autor:** Vendula Sukupová

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

Olomouc 2021

# Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma  
„Vzdělávání operátorů v call centru zaměstnavatele na chráněném trhu  
práce“

Vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní  
zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 6. prosince 2021

Podpis .....

## **Poděkování**

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

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Vendula Sukupová</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	Mgr. Pavel Veselský, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2022

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

<b>Klíčová slova:</b>	Bariéry, call centra, operátoři, vzdělávání.
<b>Title of Thesis:</b>	Training of operators in the call center for a sheltered labour market employer
<b>Annotation:</b>	<p>The bachelor's thesis deals with the subject of training for operators in an external call center. The main effort is to discover and define barriers that could prevent in the optimal performance of their work. Based on this finding will be developed a proposal training plan for operators. The thesis is focused on the specification of call centers in the theoretical part. In the practical part examines the methodology of the exploratory study and qualitative research with the use of semi-structured interviews as well as sitting in during calls. It aims to identify the current state of training in the selected company. The research shows that personality barriers are the biggest issue which can be well managed through the soft skills training. This kind of training will form the core of the training proposal plan.</p>
<b>Key words:</b>	Barriers, call centers, operators, training.
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Scénáře hovorů, polostrukturované rozhovory
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	24
<b>Rozsah práce:</b>	s. 103 (22 912 znaků s mezerami)

# Obsah

Úvod	8
1. Vzdělávání	10
1.1 Vzdělávání v externím call centru	12
1.2 Specifikace vzdělávání na aktivním telemarketingu	16
1.3 Specifikace vzdělávání na pasivním telemarketingu	17
1.4 Komunikace jako dovednost v externím call centru	19
2. Call centra	23
2.1. Call centra – definice a pozice call center na trhu	24
2.2 Call centra – technické vybavení	26
2.3 Kontrolní systém externího call centra	28
2.4 Specifikace činnosti v externím call centru	28
3. Personální obsazení v call centrech	31
3.1 Lidé v call centrech	32
3.2 Operátor externího call centra	34
3.3 Člověk jako operátor externího call centra	36
3.4 Osobnostní charakteristiky operátorů call centra	37
4. Společnost AZTM Services s.r.o.	41
4.1 Specifikace společnosti AZTM Services s.r.o.	42
4.2 Současný vzdělávací program AZTM Services s.r.o.	43
5. Metodologie	45
5.1 Cíl výzkumu, výzkumná otázka, výzkumná skupina	45
5.2 Náslechy hovorů operátorů výzkumné skupiny	47
5.3 Polostrukturované rozhovory s operátory výzkumné skupiny	56
5.4 Výsledek výzkumného šetření	58
5.5 Návrh optimálního vzdělávacího programu	64

5.6	Diskuze	70
	Závěr	73

## ÚVOD

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

Proč je vzdělávání v podnikatelské sféře tak důležité? Zejména proto, že pokrok běží mílovými kroky a dnešní informace nedostačují zítřejším požadavkům klientů. Pokud se má firmám v současném světě dařit, musí se chtít učit. To znamená uvědomit si, že nejsou dokonalé (Vodák & Kucharčíková, 2007, s. 16).

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

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

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



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

Úspěšné řešení hovorů je složitý pojem a vždy záleží na pohledu hodnotitele. Operacionalizovat bych jej mohla podle Santlerové, která uvádí, že profesionální rozhovor se zákazníkem je přesně řízenou a cílenou komunikací, který má svá pravidla, standary a rituály (Santlerová, 2007, s. 64). Hovory se skládají z jednotlivých fází: příprava na hovor, úvod, analýza potřeb, prezentace, vyjednávání, shrnutí a závěr hovoru, následné kroky (Santlerová, 2007, s. 65). Každý hovor, který obsahuje tyto fáze nebo část z nich v návaznosti na povahu daného projektu a je zodpovězen v požadovaném časovém úseku, který si určuje dané call centrum, je považován za úspěšně vyřešený.

Výzkumné šetření provedu pomocí náslechnů hovorů, které budu analyzovat podle příslušného scénáře hovoru, kdy zaznamenám jednotlivý hovor operátora v porovnání se vzorovým scénářem hovoru a zaměřím se na odchylky od scénáře, které následně operátorům komplikují samotné řešení hovorů. Následně provedu polostrukturované rozhovory s každým operátorem. Metodologií je explorativní studie, jejímž prostřednictvím popíši současný stav vzdělávání ve sledované společnosti a po uskutečnění kvalitativního výzkumného šetření s operátory, vytvořím návrh optimálního vzdělávacího plánu.

## 1. Vzdělávání

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

Učení (se) je proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se organizovaně, ale i spontánně aniž si to uvědomujeme. Učení je výraz, který zahrnuje více než vzdělávání a rozvoj (Hroník, 2007, s. 31).

Hroník dále uvádí, že dosáhnout žádoucí změny, rozvoje, je možné pomocí učení (se). Samotný rozvoj zahrnuje podstatu, která je základem ohraničených a neohraničených vzdělávacích, rozvojových programů (Hroník, 2007, s. 31).

Vzdělávání je jeden ze způsobů učení se, je to organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Aktivita, které se týkají vzdělávání mají svůj ohraničený rámec, svůj začátek i konec. Při plánování firemního vzdělávání je nutné postupovat systematicky (Hroník, 2007, s. 31).

Vzdělávání probíhá ve všech profesích v přímé návaznosti na jejich potřebu, mluvíme o tzv. profilu. Například u lékařů se jedná o celoživotní vzdělávání v jejich oboru zaměřeném právě jen na úzce specifickou činnost, jde tedy o hlubokou znalost a mluvíme o hlubokém a úzkém profilu. Manažeři zase potřebují především vzdělávání v oblasti měkkých dovedností. Pracovníci maloobchodu potřebují důkladné vzdělávání v oblasti komunikace, kterou každý den uplatňují při své práci a přímém kontaktu se zákazníkem, přičemž v těchto odvětvích mluvíme o profilu širokém a mělkém.

Mužík vysvětluje vzdělávání dospělých následovně. Vzdělávání dospělých má svá specifika. Někdy se můžeme setkat s neochotou ke

vzdělávání, jelikož zaměstnanec nevidí potřebu se vzdělávat. Dospělý člověk začíná být připravený se učit např. uvědoměním si rozdílu mezi jeho současnými znalostmi a vědomostmi a tím, co by měl umět a vědět. K rozpoznání tohoto rozdílu je potřebná schopnost posuzování sebe samého i určitá dávka sebekritiky. Lze říci, že ten, kdo poznal své mezery se učí dobrovolně a většinou i lépe, než ten, kdo se vzdělávat musí s pocitem povinnosti, která je mu vnucená zvenčí (Mužík, 2005, s. 12). Na základě toho je patrné, že motivace zaměstnanců ke vzdělávání, je pro firmu, která chce své zaměstnance úspěšně vzdělávat, věcí naprosto nezbytnou.

Je důležité zaměstnance ke vzdělávání vhodně motivovat, což je náročný úkol pro vedení společnosti. Beneš popisuje motivaci jako souhrn vnějších a vnitřních faktorů, které výrazně ovlivňují a směřují jednání a prožívání účastníka a dnes se stává pro mnohé andragogy hlavním problémem (Beneš, 2014, s. 104). A Armstrong uvádí, že lidé mají různé potřeby a různé cíle a také různé cesty k dosažení těchto cílů. Je chybou myslet si, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem (Armstrong, 2002, s. 159). Zodpovědné vedení si důležitost vzdělávání uvědomuje a k otázce vzdělávání i motivace přistupuje komplexně s přihlédnutím i na osobnostní stránky svých zaměstnanců a dokáže vytvořit klima učící se společnosti, tedy společnosti, kde se změny vnímají jako výzvy a nové příležitosti, které je potřeba podložit dalším vzděláváním. Nestačí jen mít jasnou vizi a strategii podniku, ale je také nutné ji dokázat vysvětlit, komunikovat a pro její naplnění získat celý podnik. Pokud má být strategie úspěšná, musí být dobře chápána a propojena s cíli všech částí podniku až po každého jednotlivého zaměstnance (Vodák & Kucharčíková, 2007, s. 16).

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

## 1.1. Vzdělávání v externím call centru

Dnes mají call centra na trhu významné zastoupení, větší firmy mají svá interní call centra, která zajišťují zákaznický servis pro zákazníky firmy. Interní call centrum je nedílnou součástí společnosti a jeho hlavní pracovní náplní je zpracovávání telefonních hovorů výhradně pro potřeby dané společnosti (Santlerová, 2007, s. 27). A na druhé straně stojí externí call centra, která nabízí své služby jako hlavní činnost třetím osobám – formou tzv. outsourcingu. V praxi to znamená takovou činnost, při které firma využívá pro práci zdroje, které pocházejí z vnějšího prostředí (Santlerová, 2007, s. 28). Externí call centra v převážně většině nemají pouze jednoho klienta, ale poskytují své služby několika klientům a to i zcela rozdílného zaměření.

Náročnost a způsob vzdělávání se u interního a externího call centra výrazně liší. Interní call centrum má většinou jeden předmět podnikání o kterém jeho pracovníci musí vědět, co nejvíce. Interní call centra najdeme například u telefonních operátorů nebo prodejců plynu a elektřiny, popřípadě v bankovníctví.

U externího call centra je více předmětů podnikání v přímé závislosti na počtu a zaměření klientů a o nich musí pracovníci vědět především to, co jejich klient považuje za nejdůležitější.

U obou typů call center však platí, že základem je efektivní komunikace, na tu musí být soustředěna největší pozornost při vzdělávání.

Proč je u call center vzdělávání tak ožehavým tématem? Jako nejpodstatnější vidím fakt, že operátoři mluví jménem zákazníka a svou práci odvádí pro jiné firmy, jejich práce tedy tvoří pomyslný obraz klienta. Koncový zákazník, který volá na linku dané firmy, předpokládá, že se dovolal přímo na ni a většinou ani netuší, že se dovolal do call centra. Jeho

jediným přáním v dané chvíli je, aby mu někdo pomohl vyřešit aktuální problém. Zodpovědnost za výkon je tak ještě o něco vyšší. Jak uvádí Santlerová, role telefonních operátorů v rámci komunikace jménem zákazníka, je naprosto stěžejní, protože právě operátoři vytváří zákazníkům obraz (Santlerová, 2007, s. 33). Z toho důvodu vyplývá i aktivní spolupráce mezi call centrem a klientem, především přitvorbě znalostní databáze či scénářů hovorů.

Některé firmy, když se rozhodují ohledně spolupráce s call centry, si dělají samostatný předvýběr prostřednictvím tzv. „mystery shopping“, kdy jejich zaměstnanci volají s fiktivními dotazy na vybraná call centra a zjišťují tak úroveň operátorů. Předvýběr pak selektuje ta nejlepší, se kterými firmy začnou o případné spolupráci jednat. I to může být jeden z důvodů, proč operátory neustále trénovat a vzdělávat, protože nikdo netuší, kdo si může zavolat a rozhodnout tak o další budoucnosti call centra.

Vzdělávání v call centru probíhá samozřejmě u všech zaměstnanců a odlišuje se podle firemní hierarchie a organizační struktury, která určuje, co člověk na dané funkci musí splňovat. Ve své práci se zaměřují především na vzdělávání operátorů.

Jak uvádí Hroník, vzdělávání má v organizaci dvě základní funkce – rozvoj způsobilostí všeho druhu a zvýšení krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti (Hroník, 2007, s. 127). Aby vzdělávání bylo přínosné, musí být vhodně cílené. K přesnému zacílení vzdělávání můžeme dospět s využitím kompetenčního modelu, který se bude vztahovat k pozici operátora. Kompetenční model definuje potřebné kompetence na dané pracovní pozici a musí navazovat na obchodní strategii firmy.

## Klíčové kompetence operátora call centra – kompetenční model

Kompetence	Popis
Odborná kompetence - znalost produktu a služby	Operátor musí mít velmi dobré znalosti ohledně klienta, jeho firmy a produktů či služeb. Potřebné informace má ve znalostní databázi v počítači, kde dochází k pravidelné aktualizaci. Operátor musí pravidelně sledovat informace ve znalostní databázi.
Komunikační kompetence - dovednosti (poslech a náslech, mluvení, čtení, psaní) V podrobnějším rozlišení můžeme uvést také plynulost hovoru, slovní zásobu, rychlost pochopení dotazu, schopnost vedení hovoru.	Operátor musí mít komunikační dovednosti na vysoké úrovni. Musí být schopen aktivního náslechu, schopen vhodně volit otázky, být schopen parafráze k ujištění pochopení dotazu. Měl by být schopen pracovat s aktivním tichem, hovor mít pod kontrolou a řídit jej.
Kompetence sociální – ve vztahu k zákazníkům i k vlastní osobě operátora.	Operátor by měl být schopen optimální komunikace se zákazníkem, svým hlasem by měl působit důvěryhodně a dostatečně sebevědomě. Operátor by měl být empatický. Zároveň by měl být schopen pracovat v kolektivu.

Tabulka č. 1 – klíčové kompetence operátora call centra - kompetenční model. Vlastní zdroj.

Na základě kompetenčního modelu je zřejmé, ve kterých oblastech musí vzdělávání v call centru probíhat. Konkrétnější potřeby vyplynou z poslechu práce operátorů.

Vzdělávání v odborných kompetencích se týká oboru podnikání klientů, pro které call centrum pracuje. Většina externích call center má několik různých klientů, přičemž požadavky na jejich služby jsou zcela odlišné. Pracují například současně pro poskytovatele energií, léčebné lázně, dodavatele potravinářského plynu a poskytovatele internetu. Je patrné, že znalostní databáze každého klienta bude zcela jiná, stejně tak jako hovory operátorů. Obecně lze říci, že je třeba perfektně znát klienta a jeho firmu, znát chod firmy a její organizační hierarchii, aby zápisy o hovorech byly

následně směřovány těm správným osobám na straně klienta. Pokud operátor zná klienta a jeho produkt dobře, v zákaznících dokáže vzbudit důvěru, tak sympatie zákazníka vůči operátorovi rostou úměrně s růstem jeho důvěry v operátorovu odbornost (Klevarová, 2005, s. 19).

Komunikační dovednosti jsou označovány jako soft skills nebo také měkké dovednosti. V call centrech zabírají ve vzdělávání tu nejdůležitější část, protože lze říci, že odborná neznalost se dá vhodně zamaskovat, pokud je operátor zdatný v komunikaci. Naopak pokud komunikační dovednosti nejsou na nejlepší úrovni, nezachrání jej ani perfektní odborná znalost. Komunikační dovednosti považujeme za souhrn úrovně projevu mluveného, emočních kompetencí, zdravé sebejistoty, poznání sebe sama i svých komunikačních partnerů. K základním komunikačním dovednostem patří poslouchání, naslouchání, mluvení, čtení, psaní a vnímání neverbální komunikace (Vymětal, 2008, s. 25). Při práci telefonního operátora jsou tyto dovednosti složitější, že chybí vizuální kontakt a operátor musí opravdu pracovat jen s hlasem a stejně tak vnímá i člověka na druhé straně telefonní linky.

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

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

## 1.2 Specifikace vzdělávání na aktivním telemarketingu

Do aktivního telemarketingu patří především průzkumy trhu, domlouvání schůzek pro obchodníky či další pracovníky, zjišťování spokojenosti se službami či zaměstnanci klienta a další činnosti. Aktivní telemarketing většinou nemá velkou znalostní databázi, je stavěn na myšlence rychlého a velkého objemu zpracovaných dat, ať už se jedná o vyplnění dotazníků, domluvení schůzek nebo aktualizace databáze. Operátoři postupují podle předem daného scénáře, který vytvoří call centrum na základě svých dlouhodobých zkušeností a praktického uskutečnění několika hovorů vedoucím aktivního telemarketingu a musí být schválen klientem. Scénář je sestaven tak, aby operátorovi ulehčil práci a dovedl jej do úspěšného konce bez zbytečného zdržování hovoru. Určitá míra improvizace je vítána, kdyby operátoři scénáře doslovně předčítali, ztratili by na důvěryhodnosti a autentičnosti. Vždy však musí zaznít informace, které klient vyžaduje.

U aktivního telemarketingu se setkáváme s pojmy studený telefonát a teplý telefonát. Studený telefonát je hovor s neznámým člověkem, který je pro operátora prvotním kontaktem, u teplého telefonátu se jedná o opakované kontaktování, popřípadě hovor na základě doporučení (Princ, 2013, s.9). Z rozlišení je zřejmé, že studený telefonát je vždy náročnější a na operátora jsou kladeny vyšší nároky v oblasti komunikačních dovedností. Musí přesvědčit volaného, aby byl ochoten si operátora vyslechnout.

Vzdělávání na aktivním telemarketingu se týká především měkkých dovedností v oblasti komunikace. Základem je práce s hlasem, tempo řeči, hlasitost, větný přízvuk, artikulace, plynulost a stabilita řeči, schopnost vkládání pauz do hovoru. Operátor má hlas jako svůj hlavní pracovní nástroj, proto mu musí být věnována patřičná pozornost. Do komunikačních dovedností samozřejmě řadíme i aktivní naslouchání, které je nezbytné



k tomu, aby hovor přirozeně plynul. Dalším prvkem ve vzdělávání v aktivním telemarketingu je odborná způsobilost, ta se však často týká jen klíčových informací o klientovi. K prohlubování odbornosti slouží materiály od klientů, které mají operátoři k dispozici při telefonování. Důležitá je i mnohdy opomíjená asertivita, která je pro operátory, kteří chtějí být úspěšní, velmi důležitá a vhodný je i trénink pro případné stresové situace vznikající v hovorech s agresory. V rámci vzdělávání probíhá i práce s tělem, kdy si v tréninku operátoři zkusí různé polohy těla a zjišťují, která je pro ně nejpříjemnější při telefonování. Hodně se také pracuje s úsměvem, kdy se doporučuje se u volání usmívat, protože je to na druhé straně slyšet a samotnému operátorovi dodává úsměv větší jistotu. Někteří lektori doporučují mít na pracovním stole malé zrcadlo a úsměv stále trénovat.

Operátoři na aktivním telemarketingu mají kvantitativní kvóty, které udávají, kolik hovorů musí během směny zvládnout, proto je velmi důležité dokázat optimálně zpracovat neúspěch či agresivitu a přenést se přes ně dál, nepromítat je do dalších hovorů a pokračovat ve své práci. Zásadním pravidlem v call centrech je nebrat si zákazníky osobně. Kvóty se udávají pro každý projekt aktivního telemarketingu zvlášť, na základě jeho náročnosti.

Realizaci hovorů aktivního telemarketingu výrazně zhoršuje i skutečnost, že je dnes hovorů obrovské množství, přičemž se jedná i o hovory podvodného charakteru. Operátoři se musí oprostit od svých pracovních cílů a snažit se rozvinout se zákazníkem rozhovor, ve kterém projeví zájem o jeho potřeby (Princ, 2013, s. 21). A v případě vnímavého rozhovoru je i větší šance na úspěch.

### **1.3 Specifikace vzdělávání na pasivním telemarketingu**

Do pasivního telemarketingu spadají informační, servisní a objednávkové linky. Vědomostní databáze klientů zahrnuje veškeré

informace, které si klient přeje, aby operátoři call centra předávali jeho zákazníkům. Náročnost linek se pak odráží od očekávání klientů.

Pro názorný příklad mohu uvést servisní linku domácích spotřebičů nejmenované společnosti. Znalostní databáze obsahuje informace ke všem spotřebičům, možné problémy spotřebičů a jejich řešení. Dále zahrnuje síť servisních středisek a kontakty na servisní pracovníky. Přestože převážná většina informací je uložena v počítačích ve znalostních databázích, je potřebné, aby operátoři znali základní spojitosti a samozřejmostí je také výborná orientace ve znalostní databázi, která pomůže operátorovi rychle nalézt potřebné informace, aby volající nemusel dlouho čekat na lince.

I na pasivním telemarketingu je vzdělávání založeno především na měkkých dovednostech v oblasti komunikace, které jsou, mimo jiné, velmi důležité při řešení reklamací a jiných nepříjemných záležitostech. Aktivní naslouchání a dostatek trpělivosti i empatický přístup operátora je nezbytný. Aktivní naslouchání se projevuje soustředěností na zákazníka, vnímáním jeho slov, neskákáním do řeči (Vymětal, 2008, s. 34). Důležité je také ověřování získaných informací, aby nedošlo k omylu a nebyla například vytvořena špatná objednávka. Také na pasivním telemarketingu musí operátoři věnovat velkou pozornost tomu, co zákazník říká, aby se hovor zbytečně neprodložoval a pokud si zákazník neví rady, vhodně ho nasměrovat nebo mu pomoci dobře zvolenými otázkami.

Oproti aktivnímu telemarketingu je zde výrazná potřeba odborného školení, které probíhá v pravidelných intervalech, ale i nárazově v případě, kdy klient přidává další výrobek či službu, o které musí call centrum zákazníky informovat. Pak samozřejmě dochází k rozšiřování znalostní databáze. I na pasivním telemarketingu probíhá v rámci školení práce s vhodnými polohami těla.

Na pasivním telemarketingu nebývají jednoznačné kvantitativní kvóty, protože rozmanitost hovorů určuje i jejich délku, nelze tedy

jednoznačně říci kolik hovorů musí operátor za směnu odbavit. O to větší důraz je zde kladen na kvalitu hovorů, jejíž kontrola probíhá prostřednictvím záznamového zařízení.

## **1.4 Komunikace jako dovednost v externím call centru**

Komunikace není všechno, ale je za vším (Vymětal, 2008, s. 9), jsou slova řeckého filosofa Epimarchose z Megary, který žil v 5. Století před naším letopočtem. I když svět se v mnohém zásadně změnil, v této oblasti můžeme s Epimarchosem i dnes jednoznačně souhlasit.

Slovo komunikace vzniklo z latinského výrazu *communicare*, což znamená radit se s někým, dorozumívat se, také označuje styk, spojení, souvislost (Vymětal, 2008, s. 22). Vymětal definuje komunikaci jako proces přenosu a výměny informací v nějaké formě, který je uskutečňován mezi lidmi a jeho výsledkem je nějaký účinek (Vymětal, 2008, s. 22) nebo také postupy, které míří k dosažení požadovaného výsledku (Vymětal, 2008, s. 23).

V dnešní uspěchané době se úspěšná komunikace stává uměním. V call centrech je třeba se tímto uměním zabývat velmi aktivně a zároveň respektovat zákony komunikace, mezi které patří zákony logiky, zákony psychologické a zákony psychofyziologické. Tyto tři zákony jsou úzce propojeny a je třeba s nimi kalkulovat. Člověk, který nezná psychologické zákony je v praxi slepý a hluchý, bolestně vráží do sebe i do druhých a těm působí bolest (Klevarová, 2005, s. 52). Nelze předpokládat, že každý člověk, který slyší a mluví se může stát dobrým operátorem.

Komunikace vyžadována po operátorech v call centru se řídí vlastními pravidly, s běžnou mezilidskou komunikací najdeme průsečík v aktivním naslouchání, v umění položit správné otázky ve správný čas a rozumně dialog vést i ukončit. Pravidla komunikace v call centrech jsou specifická.

Základem je snaha o nepoužívání negativ, vynechávání podmiňovacího způsobu, slovy supervisorů *“nebychujeme”* a nepoužívá se rozkazovací způsob. Základní prvek, kterým se komunikace v call centru odlišuje od běžné mezilidské komunikace je, že operátor by měl být tím, kdo hovor kontroluje a řídí, který by se měl snažit zákazníkovi pomoci, je-li to jen trochu v jeho silách a zároveň mít své emoce pod kontrolou za každé situace.

Komunikace je jedním ze základních pilířů telemarketingu a často je tou hlavní konkureční výhodou mezi jednotlivými call centry (Santlerová, 2007, s. 43). Pro management call centra je nezbytné mít na paměti také slova Klevarové, která říká, že správná a efektivní komunikace v celé své komplexnosti je pro většinu lidí obtížná. Komunikace je dovednost, které se musíme učit... (Klevarová, 2007, s. 50). Telefonická komunikace je ještě o něco těžší než přímá komunikace, jelikož je ochuzena o vizuální vjemy a mimiku druhého zúčastněného, která mnohdy napoví více o aktuálním rozpoložení člověka. Operátor nemá možnost tuto informaci využít. Při telefonování je třeba se spolehnout pouze na aktivní naslouchání a empatické vnímání.

Komunikace v call centrech se soustředí na několik prvků, mezi které patří hlasitost řeči. Ta může být částečně ovlivňována technickým zařízením, je ale důležité, aby i sám telefonista s hlasitostí pracoval tak, aby hovor optimálně plynul. Operátor musí být schopen na hlase přidat stejně jako se ztišit pokud to situace vyžaduje. Dalším prvkem je rychlost řeči, kterou můžeme považovat za zásadní. Platí pravidlo, že operátor se přizpůsobuje tempu volajícího, na druhou stranu by měl hovor řídit a dokázat si volaného přirozeně usměrnit, aby hovor mohl být rozumně zodpovězen v čase, který je na dané lince nastaven jako mezní. V případě reklamačních hovorů a silně rozčilených zákazníků se jedná o velmi těžký úkol. Dalším prvkem je intonace hlasu. Ta zdůrazňuje obsah hovoru a to podstatné v něm, nastavuje atmosféru samotného hovoru. Také další prvek je velmi důležitý pro snazší porozumění a tím je artikulace. Dobrý operátor pozná, kdy je třeba

artikulovat výrazněji, aby došlo k pochopení dané záležitosti. Každý hovor má svá nepsaná pravidla. Při řízení hovoru musí dojít k navázání vztahu mluvčího s osloveným, podpora druhého, aby mluvil, zároveň reflektovat jeho slova, snažit se hledat řešení, hovor vhodně shrnout popřípadě zhodnotit a ukončit (Barták, 2010, s.105). V hovoru je dobré uplatňovat reflexi na vyslovené, dívat se na problém očima volajícího, opakováním si ověřit, zda-li jsme všemu správně porozuměli a nakonec obsah hovoru shrnout a odsouhlasit si jej s volajícím.

Jaké jsou další důležité prvky v telefonické telekomunikaci? Srozumitelnost. Používá-li operátor příliš odborných nebo cizích výrazů, kterým zákazník nerozumí, cesta ke snadnému zodpovězení hovoru se komplikuje. Jedná se o situace, kdy operátor a volající nemohou najít stejnou řeč a každý se drží svého způsobu vyjadřování a nehledá kompromis. Stejná situace může nastat i v opačném případě, kdy volající je člověk, který slyšitelně dané věci rozumí a operátor se jej snaží uklidnit obecnými informacemi a s použitím zdvořilých. Takový hovor většinou nedopadne dobře.

V situaci, kdy volá zákazník, který reklamuje výrobek a je velmi rozčarován z jeho kvality, která rozhodně neodpovídá reklamě, musí operátor zákazníka nejdříve uklidnit a ideálně jej přesvědčit, že tato reklamáce je naprostou výjimkou a samozřejmě se vše dá obratem do pořádku. V těchto kritických hovorech je velmi důležitá slovní zásoba. V případě, že je nedostatečná, trpí operátor i volající, hovor bývá prokládán tzv. parazitními výrazy – jako, prostě, aha, a podobně. Slovní zásoba je pro každého telefonního operátora velmi důležitá.

Je zřejmé, že optimální telefonická komunikace je téměř věda. Ale také je to dovednost, kterou lze vhodnou a pravidelnou přípravou výrazně zlepšovat.

Samozřejmou součástí komunikace je aktivní naslouchání, které

můžeme rozdělit na tři dovednosti. První je pozornost a soustředěnost na vyřčená slova, druhou je umění klást vhodné otázky a třetí je parafrázování pro zjištění, zda-li jsem vše pochopil správně. Aktivní naslouchání pomáhá posluchači ověřovat, jestli správně pochopil mluvčího a také, což je ještě důležitější, jak to myslel. Zpětná vazba je kontrolou správného pochopení a případnou možností pro mluvčího k dalšímu vysvětlení. Tak je pravděpodobnější, že informace budou přesnější (DeVito, 2001, s. 90).

## 2. Call centra

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

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

V České republice se začaly objevovat první agentury, které poskytovaly profesionální telemarketingové služby v letech 1993 – 1994. Ve většině případů byly telemarketingové služby pouze doplňkovou službou k jiné marketingové činnosti. O prvních call centrech můžeme hovořit zhruba od roku 1996 – 1997, kdy se začínají objevovat první systémová řešení (Santlerová, 2007, s. 16). Reálný rozvoj call center v České republice datujeme do období 2000 – 2005 a v roce 2010 nastává největší rozšíření call center v České republice.

Systémová řešení zahrnují pobočkové telefonní ústředny včetně integrovaných systémů, které vyhodnocují potřebná data. Jedná se o podrobné sestavy, které monitorují práci zaměstnanců call centra v průběhu celé pracovní směny, zaznamenávají přijaté hovory, hovory odmítnuté, průměrnou dobu hovoru, či dobu čekání zákazníka na lince. Tyto statistiky

pramení z kvalitativních a kvantitativních parametrů každého call centra a slouží k vyhodnocování efektivnosti práce jednotlivých operátorů. Systémy také uvádějí telekomunikační poplatky a další potřebné podklady, které slouží pro účtování služeb.

Na začátku rozvoje call center bylo jejich pracovní náplní pouze zpracování jednoduchých příchozích a odchozích hovorů. Postupem času, zvyšováním úrovně technologií, se telemarketing začíná prosazovat i v dalších oblastech, mezi které patří bankovníctví, telefonní operátoři, prodejní služby, zákaznická podpora internetových obchodů.

S technologickým vývojem přichází na řadu i další komunikační kanály kromě telefonu, kam lze zařadit e-maily a on-line chaty, které kladou na operátory odlišné nároky než v případě vyřizování telefonních hovorů.

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

## **2.1 Call centra – definice a pozice call center na trhu**

Zřejmě neexistuje obecná definice call centra. Zjednodušený popis by mohl znít, že jde o část provozu, kde pracující lidé, kteří vyřizují telefonické dotazy klientů, reagují na jejich požadavky nebo aktivně klienty obvolávají s určitou nabídkou služeb či produktů (Santlerová, 2007, s. 16) a činnost call center můžeme definovat podle Kotlera, který uvádí, že telemarketing je získávání nových a kontaktování stávajících zákazníků, zjišťování jejich spokojenosti nebo přijímání objednávek prostřednictvím telefonních operátorů (Kotler, 2001 s. 647).

Je patrné, že call centrum stojí na lidech. Nelze provozovat call centrum bez lidí ani s tím technicky nejlepším vybavením. Operátoři jsou ti, kteří vytváří obraz call centra.

Vývoj poskytovaných informací byl postupný, výrazné zrychlení



přišlo v souvislosti s rozvojem technologií. První call centra poskytovala v rámci informačních linek pouze velmi jednoduché informace, například o předpatném časopisů nebo o základních parametrech určité firmy. Po rozvoji technologií se však objevuje další překážka, kterou byla nedůvěra potenciálních klientů call center, tedy firem, pro které měla call centra pracovat. Představa, že by měli s jinou společností sdílet svůj firemní kapitál, do kterého můžeme zařadit databázi klientů, podklady k řešení problémů, vývojové záležitosti, byla nepředstavitelná.

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

Call centra začínají zlepšovat svou činnost. Vytvářejí databáze nejčastějších dotazů, dnes celosvětově známé pod označením FAQ – Frequently Asked Questions, propojovat zákaznické databáze klienta se systémem call centra, aby operátoři mohli obratem řešit zákaznické dotazy bez zbytečné prodlevy. Díky technickému pokroku se zlepšují technické parametry a nároky na operátory se stále zvyšují. Současní pracovníci call center dokáží po telefonu například navést zákazníky správným směrem při nefunkčnosti spotřebičů a díky propracovaným informačním databázím, tak klientovi ušetří výdaje za práci techniků a samozřejmě také mohou výrazně zvýšit spokojenost zákazníků, kteří se po takové zkušenosti budou ke značce

spotřebiče rádi vrátet.

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

Call centra jsou pro mnohé firmy nezbytné především z důvodů personální kapacity, kdy prostřednictvím svých zaměstnanců – operátorů dokáží uspokojit více zákazníků v jednom okamžiku a ke komunikaci používají telefony, e-maily nebo on-line chaty, dokáží rychle reagovat na změny v nastavení služby. Samozřejmě zásadní výhodou je finanční stránka spolupráce, kdy outsourcing služeb vyjde vždy finančně výhodněji než zaměstnávání na plný pracovní úvazek. Další nespornou výhodou je možnost aktivního předávání nových informací stávajícím klientům (Santlerová, 2007, s. 19). Jednoduše řečeno, žádný zákazník nezůstane nevyslyšen a zároveň nepřijde o potřebné informace a to je cíl každé dobré zákaznické podpory.

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

## **2.2 Call centra – technické vybavení**

Externí call centra jsou specifická svým primárním zaměřením, kterým je poskytování služeb druhým firmám, tzv. outsourcing. Samozřejmostí je důvěra mezi klientem a call centrem, jelikož klient

poskytuje některé své důvěrné informace call centru za účelem usnadnění a poskytování těch nejlepších služeb klientovým zákazníkům. Hlavním důvodem, proč k outsourcingu přistupuje stále více společností ve světě je především snaha snížit firemní náklady (Santlerová, 2007, s. 28). V dobách svého vzniku se call centra zřizovala převážně v oblastech, kde byla vyšší nezaměstnanost a to z důvodu levnější pracovní síly, nižších provozních nákladů a také větší možnosti výběru ze zájemců o práci operátora při menší finanční náročnosti.

Technické zázemí call center je nutností, základním prvkem je telefonní pobočková ústředna, která má mnoho užitečných funkcí. Mezi ty nejvýznamnější patří nahrávání hlášek na linky zákazníků, které jsou tím prvním, co volající slyší a operátorům usnadňují práci v tom, že se představují pouze svým jménem. Hlášky se ozývají i v případě, kdy je linka obsazená nebo mimo pracovní dobu. Další funkcí je automatické nahrávání všech hovorů. Nahrávky se automaticky ukládají pod označením linky klienta a čísla operátora. O nahrávání hovorů musí být v dnešní době volající informováni, ideálně právě prostřednictvím uvítací hlášky na pasivním telemarketingu, u aktivního telemarketingu o monitoringu informují zákazník přímo operátoři na začátku hovoru. Nahrávky hovoru slouží k následné kontrole práce operátorů a jsou i podkladem, který se využívá jejich dalšímu vzdělávání. Stejně tak se mohou použít při problémovém hovoru a následném řešení nejasné situace přímo s klientem.

Mezi další technické zázemí patří počítačové vybavení, stolní počítače nebo notebooky, speciální telefonní přístroje včetně náhlavních souprav. Náhlavní soupravy usnadňují operátorům práci, protože mají při vyřizování hovorů volné ruce k zápisu a poskytují i určitý komfort k práci díky eliminaci okolního šumu, zvýšení hlasitosti a především operátor nemusí mít telefonní sluchátko v ruce nebo v jiné vynucené poloze.

## 2.3 Kontrolní systém externího call centra

Nahrávání hovorů slouží supervisorům call centra jako podklad pro kontrolu kvality vykonávané práce, jsou-li dodržována pravidla stanovená klientem, jestli v hovoru zazní požadované informace a splňuje-li hovor požadované parametry. Zjištěné informace lze využít pro školení operátorů, v podstatě tvoří základní kameny pro osnovu vzdělávací akce operátorů. Kontrola hovorů je tou nejdůležitější činností, protože právě jejich kvalita určuje spokojenost koncových zákazníků klienta a také je tím pomyslným jazýčkem na vahách, když se klienti rozhodují o výběru call centra. Hovory operátora se zákazníkem mohou výrazně ovlivnit zákazníkův postoj k dané společnosti, ovlivnit jeho loajalitu. Z toho vyplývá, že pozice operátora je velmi důležitá (Santlerová, 2007, s. 21).

Z nutnosti kontroly také vyplývá, že člověk na pozici supervisory musí mít dostatečné kvality, aby dokázal hovory správně analyzovat a vhodně sjednávat nápravu v případě pochybení operátorů.

## 2.4 Specifikace činnosti v externím call centru

Základní rozlišení činnosti v call centrech je na aktivní telemarketing (vyřizování odchozích hovorů) a pasivní telemarketing (odbavování příchozích hovorů). Aktivní/proaktivní telemarketing (outbound) zahrnuje nabízení služeb a produktů po telefonu, jedná se o řešení odchozích hovorů. Operátoři obvolávají předem určenou skupinu zákazníků (Santlerová, 2007, s. 30). K dispozici mají operátoři scénář hovoru, podle kterého vedou aktivní hovory.

Mnoho firem dnes přistupuje k aktivnímu telemarketingu jako k cenově dostupné reklamě či sekretářským službám. Úspěšnost aktivního telemarketingu nezávisí pouze na schopnostech a zkušenostech operátorů, ale také na samotném produktu, je-li vhodný pro aktivní nabídku a

samozřejmě také na databázi potenciálních zákazníků. Výběr vhodných klientů má v call centru na starosti obchodník. Je v jeho kompetenci, aby rozhodl, zda daný projekt může call centrum úspěšně zpracovat.

Práce operátora na aktivním telemarketingu většinou probíhá v telefonování a zapisování zjištěných informací do šablony ve formátu, který je předem odsouhlasen klientem nebo přímo do databáze k jednotlivým potenciálním zákazníkům. Odpovědi mohou být také zaznamenávány do on-line databáze klienta, který v tomto případě výsledky vidí obratem.

Aktivní telemarketing je snazší v potřebě menšího množství informací ke správnému vyřízení hovoru, ale ani přípravu argumentů není dobré podcenit, protože dokonalá znalost produktu dodává operátorů jistotu v projevu. Samotný proces aktivního telemarketingu je náročnější, protože operátor musí, v dnešní době, která je doslova zahlcena mnoha telefonáty, získat zákaznickovu pozornost a ochotu k dialogu.

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

Operátoři hovory zapisují do interaktivních formulářů, které jsou buď to automaticky předávány na určené zaměstnance klienta, popřípadě

odchází na centrální e-mail klienta, vše záleží na základním nastavení spolupráce.

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

### 3. Personální složení call centra

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

Náročnost práce je způsobena tím, že je celá postavena na komunikaci s druhými lidmi, kteří většinou nevolají, aby operátory potěšili, ale aby si postěžovali, vyřešili reklamaci nebo pro naději, že operátor vyřeší jejich aktuální problém. Udržet si dobré operátory není snadné, zodpovědný management call centra se o ně musí starat, aby je práce stále naplňovala a zároveň je uchránila před nástrahami duševně náročné práce, kam můžeme zařadit i syndrom vyhoření, který je u operátorů poměrně častým problémem. Syndrom vyhoření značí, že člověk ztratí zájem ať již o práci nebo o osobní život. Může se jednat o dlouhodobý náročný proces, který začíná velkým nadšením, které postupně opadá a přichází vyčerpání. Hlavní příznaky jsou únava, nespokojenost, nesoustředěnost, úzkost, zhoršení spánku, deprese. Syndrom vyhoření se projevuje v oblasti psychické, fyzické, zdravotní i sociální (Průcha, Veteška, 2014, s. 266). Dobrým pomocníkem v boji proti syndromu vyhoření při práci v call centru je alespoň částečná rozmanitost práce. Práci na pasivních linkách střídat s aktivním voláním, popřípadě s další přidruženou činností, kterou může být zpracování e-mailové komunikace klientových zákazníků popřípadě aktualizace firemních databází.

Důležitým prvkem pro spokojenost operátorů je samotný kolektiv. Pokud v kolektivu převládá prosociální jednání, kdy se každý člen skupiny snaží pracovat tak, aby to bylo k užitku i ostatním pracovníkům (Výrost, Slaměník, 2008, s. 285), odrazí se to také na pracovních výkonech celého kolektivu.

Samozřejmě také nadřazení pracovníci hrají zásadní roli, která utváří náladu v kolektivu. Spolupráce s vedoucími pracovníky by měla být, samozřejmě v rámci možností, motivační a inspirující a také naslouchající, aby operátoři věděli, že jsou pro společnost důležití a že společnost zajímá jejich názor.

### **3.1 Lidé v call centrech**

Činnost call je v dnešní době postavena hlavně na schopnostech a dovednostech zaměstnanců. Technologické zázemí a kapacitní možnosti už nejsou zásadní konkurenční výhodou, dnes především rozhoduje kvalita lidí, operátorů (Santlerová, 2007, s. 36). Operátor call centra je poměrně všestranný zaměstnanec. Primární činností operátorů je vyřizování telefonních hovorů v rámci nastavených pravidel, ať už na aktivním nebo pasivním telemarketingu, dále mohou odbavovat zákaznické e-maily, reagovat na otázky zákazníků prostřednictvím on-line chatu. Také pracují na aktualizacích zákaznických databází.

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

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

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



Nutností je také vzdělávání v komunikačních dovednostech, protože právě jejich schopnost domluvit se s operátory stojí za duševním rozpoložením operátorů, pracovním naladěním a celkovým přístupem k práci. Za svou práci se vedoucí operátorů zodpovídají supervisorovi.

Supervisor má na starost celé call centrum, co se týká kvality poskytovaných služeb. Kvalitu služeb sleduje prostřednictvím nahrávek hovorů a statistických záznamů z pobočkové ústředny. Zároveň musí důkladně kontrolovat práci vedoucích operátorů, aby eliminoval případné nedostatky v komunikaci a předcházel tak zbytečným nedorozuměním, které by mohlo vést ke zhoršení pracovního výkonu operátorů. Supervisor skládá účty manažerovi popřípadě jednatelem společnosti.

U supervizora jsou nároky na kompetence ještě o něco vyšší, než u vedoucích operátorů, zde už je potřeba manažerské vzdělání od MBA až po dílčí aktivity jako je třeba nácvik týmového řešení problémů a rozvoj dalších manažerských způsobilostí. Manažerské vzdělávání nabývá všech možných podob (Hroník, 2007, s. 129). Supervisor musí mít praxi ve vedení lidí, praxi v péči o zákazníky, komunikační a organizační schopnosti na vysoké úrovni. Supervisor často vede školení operátorů ve firmě, proto je ideálním předpokladem pro tuto funkci i praxe ve vzdělávání.

Obchodník call centra má na starost akvizici nových klientů. Úzce spolupracuje se superviserem, aby noví klienti byli vhodnými klienty pro call centrum a naopak. Obchodníci se školí především v komunikačních dovednostech a aktivním prodeji.

Nejvýše postaveným je manažer call centra, který většinou do samotné práce nezasahuje, pouze ji řídí a podílí se na realizacích nových pracovních příležitostí.

V mé práci se zaměřuji na operátory, protože ti tvoří nejdůležitější aktivní část call centra. Vzdělávání operátorů můžeme zařadit do skupiny účelového vzdělávání. Účelové vzdělávání zahrnuje efektivní telefonování,

stress management, většinou se jedná o rozvoj měkkých dovedností, ale nejen jich (Hroník, 2007, s. 129).

### **3.2 Operátor externího call centra**

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

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

Stálejšími zaměstnanci jsou lidé okolo padesáti let, kteří preferují jistotu stálého zaměstnání, netouží po kariérním růstu, ale na druhou stranu jsou stále duševně aktivní a jsou schopni a ochotni učit se novým věcem. Na schopnost se učit působí několik faktorů, kterými jsou vůle a chuť k učení, uvědomění nutnosti učení, kapacita intelektu, lehkost nebo obtížnost učení, schopnost si učivo zapamatovat a dokázat ho použít v určitých souvislostech (Mužík, 2005, s. 11).

Vzdělávání dospělých lidí má svá specifika. Je zde kladen velký důraz na pozitivní motivaci k učení (Mužík, 2005, s. 10). V externím call centru se jedná o poměrně rozsáhlé odborné znalosti týkající se klienta a jeho požadavků k tomu, jak má linka fungovat a jaké informace mají operátoři důkladně znát a být schopni je předávat volajícím zákazníkům. I přestože převážná většina potřebných informací je operátorům k dispozici v počítači

ve znalostní databázi, je nutné dobře znát základní informace a spojitosti. Silná motivace nezbytná. Motivaci můžeme popsat jako chování, které se orientuje na cíl. Lidé jsou motivováni za předpokladu, že určité kroky jim mohou dosátnout nějakého cíle nebo odměny, která uspokojí jejich potřeby (Armstrong, 2002, s.160). Loajálnost operátora k firmě je také velmi důležitá, protože pokud je operátor ztotožněn s cíly call centra, pracuje tak, aby pro ni byl přínosem, z čehož plyne i chápání nutnosti vzdělávat se pro vlastní lepší výkon. Na druhé straně call centrum musí fungovat tak, aby si loajálnost svých operátorů zasloužilo, což činí příjemným pracovním prostředím, vhodně sestaveným prémiovým programem a programem benefitů a lidským přístupem ke svým zaměstnancům. A u přístupu k zaměstnancům nesmí zapomínat, že každý člověk je individualita. Je nezbytné vědět, že každý člověk je jedinečný, má své touhy, postoje, potřeby, dovednosti, znalosti, a určitý potenciál (Koontz&Weihrich, 1993, s. 439).

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

Fluktuace je komplikací mnoha call center. Zkušení a vyškolení operátoři odejdou a na jejich místa nastoupí zcela noví, problematiky telemarketingové komunikace neznalí lidé. A celý proces vzdělávání musí začít znovu. Práci pro klienty nelze přerušit ani na dobu nezbytně nutnou, než se nový zaměstnanec zaškolí. Je třeba stále pracovat a stále vzdělávat. Už jen z toho důvodu je pro call centra velmi vhodné vytvoření atraktivního motivačního plánu, aby fluktuaci eliminovali a zkušení zaměstnanci jim zůstávali.

### 3.3 Člověk jako operátor externího call centra

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

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

Osobní charakteristiku operátora call centra, jeho schopnosti, dovednosti a osobní nastavení lze rozdělit do čtyř skupin a to na

1. Komunikační dovednosti, do kterých patří aktivní naslouchání, vyjadřovací schopnosti, výslovnost, artikulace, rychlost mluvy, technika pokládání otázek
2. Odborné znalosti, které zahrnují znalost výrobků a služeb, znalost společnosti klienta, znalost problémů a potřeb zákazníků, povědomí o konkurenci a situaci na trhu, znalost práce na PC, znalost firemních webových stránek včetně aktuálních informací o společnosti, znalost procesů.

3. Osobní profil určuje, že operátor by měl být samostatný, operativní a rozhodný, flexibilní a důvěryhodný, emočně inteligentní, měl by se dobře ovládat a být loajální vůči společnosti.
4. Sociální kompetence zahrnují empatii, iniciativu, kreativitu, orientaci na zákazníka, schopnost práce v kolektivu, schopnost přijímat změny a dokázat se vypořádat se stresem (Santlerová, 2007, s. 35).

Tak by se dala shrnout osobnost ideálního operátora. Člověk se dobrým operátorem stává až v průběhu své praxe, zvláště pak tím úspěšným, tím, který ve své práci vidí smysl a rád pomáhá volajícím zákazníkům.

### **3.4 Osobnostní charakteristika operátora externího call centra**

Je zřejmé, že telefonická komunikace není zcela jednoduchá, pokud chceme, aby byla efektivní a účinná. Člověk, který se chce stát profesionálním operátorem musí mít určité osobnostní dispozice. Rozhodně to není práce pro každého.

Osobnost operátora je pro call centrum zásadní. I přestože je v podnikové hierarchii na nejnižší pozici, tak jeho výkon, schopnosti a dovednosti jsou tím nejdůležitějším. Cakirpaloglu říká, že osobnost je souhrnem, souvislostí či propojením charakteru, temperamentu, schopností i konstitučních vlastností člověka (Cakirpaloglu, 2020, s. 16). Také můžeme říci, že osobnost lze přesně určit jako typické a charakteristické vzorce myšlení, emocí a chování, které vytváří individuální osobní styl interakce s prostředím fyzickým a sociálním (Nolen-Hoeksema, Fredrickson, Loftus&, Wagenaar, 2012, s. 536). Rysy osobnosti vhodné pro pozici operátora není zcela snadné definovat, nelze jednoznačně konstatovat, jestli extravert bude vždy výkonější než introvert. Jak uvádí Nakonečný, extravert je více zaměřen navenek, je to společenský a otevřený tvor, který je přístupný a činorodý, kterému hodně záleží na tom, jak jej vnímají druzí, je praktický a

přizpůsobivý (Nakonečný, 1998, s. 139). Z toho by mohlo vyplynout, že extravert bude vnímán jako optimální operátor především aktivního telemarketingu, ve kterém bude mít dostatek prostoru pro vlastní kreativitu. Stejně tak lze ale předpokládat, že hrozí nebezpečí zaměření se na vnější efekt pro okolí, které může jít na úkor kvality hovoru. Operátor se vžije do své hlavní role a může opomenout samotnou osobu volajícího. A na konci hovoru se může stát, že vítězem nebude ani volající ani call centrum.

Extravert na pasivním telemarketingu by mohl trpět nudou, dotazy se často opakují, není zde příliš místa pro kreativní nasazení a aktivitu, a to u takto založeného člověka může vést k nepozornosti, protože si začne hledat jiné rozptýlení, a to následně může velmi jednoduše způsobit škody na příchozích hovorech.

Extravert může být velmi dobrým a výkonným operátorem na aktivním telemarketingu, na který by se měl zaměřit. Pasivní telemarketing by mohl vykonávat spíše jako doplňkovou činnost pro osvěžení a oddech od hlavní činnosti. Každopádně je důležitá kontrola jeho práce a případné usměrňování přílišného exhibicionismu.

Nakonečný definuje introverta jako člověka, který je zaměřen více do sebe, na svůj vnitřní svět, který má bohatou fantazii i představivost. Okolí ho spíše oběžuje, bývá uzavřený, nespolečenský, nedůvěřivý (Nakonečný, 1998, s. 139). Tato přísná definice by mohla introverta zcela vyloučit z týmové práce, ale lze předpokládat, že opravdu vyhraněný introvert by do call centra pracovat sám nešel. Introvert běžný může být naopak velkým přínosem pro kolektiv, kdy do společenských aktivit se pouští až když je to nebytně nutné. Jako hlavní činnost je pro něj pasivní telemarketing jako stvořený, protože se nemusí volajícím vnučovat, ale naopak oni potřebují něco po něm. Anonymita na telefonním sluchátku dodává sebedůvěru a operátor je v roli zaměstnance klienta, není zde sám za sebe a to mu může pomoci zbavit se přílišného ostychu a skutečně se soustředit jen na záležitost volajícího.

Aktivní telemarketing není pro introverta tou nejlepší činností, i přes vlastní aktivitu a snahu lze předpokládat, že by nedosahoval požadovaných výsledků, a to by samozřejmě mělo negativní dopad i na něj samotného.

Je velmi důležité, aby vedení call centra dokázalo dobře rozklíčovat osobnosti operátorů a je-li to jen trochu možné, soustředit je na činnosti, které jsou jim bližší. Tím dosáhne vedení call centra zásadně lepších pracovních výsledků a jeho zaměstnanci budou spokojenější a možná i loajálnější.

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

Operátor externího call centra by měl být člověk se zdravým sebevědomím, optimistického nastavení a pozitivního myšlení, který musí být flexibilní a také vytrvalý a cílevědomý. Bez těchto vlastností je velmi těžké a snad i nemožné se profesně rozvíjet.

Základním prvkem, který by měl člověk na pozici operátora splňovat jsou hlasové charakteristiky, mezi které patří: intonace řeči, artikulace a výslovnost, tempo a hlasitost, případně i akcent (Santlerová, 2007, s. 147). Na stejné úrovni stojí slovní komunikace do které řadíme spisovnou řeč a gramatiku, schopnost zdvořilostní formulace a slovní zásobu (Santlerová, 2007, s. 147). Slovní zásoba se při aktivní činnosti může rozvíjet, ale otázkou zůstává do jaké míry.

Dalším důležitým osobnostním rysem optimálního operátora je

emoční inteligence. Bez nadsázky lze říci, že rozvinutá emoční inteligence zaměstnanců je svatým grálem call centra. To je ta zásadní konkurenční výhoda, to je ten prvek, který ze standardního call centra dělá call centrum špičkové. Schopnost operátora vnímat a respektovat duševní stavy druhých lidí a zároveň rozumět a ovládat své vlastní city a jejich projevy v různých situacích (Průcha, Veteška, 2014, s. 101). Barták uvádí definici emoční inteligence především jako schopnost sebeovládání, sebeuvědomění, sebemotivace s dosahem v sebedisciplíně, vytrvalosti, trvalém pracovním zaujetí a empatie, to vše s vyústěním v souboru kompetencí vést lidi a zvládat vztahy mezi lidmi (Barták, 2006, s. 68). Takto by se v podstatě dal definovat ideální operátora call centra. S emoční inteligencí se dá velmi dobře pracovat, zvláště pokud si dotyčný uvědomuje potřebu prohlubování této dovednosti. Přínos z ní získaný z něj neudělá pouze výborného a vyhledávaného zaměstnance call center, ale také mu usnadní mnohé situace v životě. Samozřejmě v případě, že využívá emoční inteligenci v souladu s morálkou a ne pro své vlastní obohacení či zisky.



## **4. Společnost AZTM Services s. r. o.**

Společnost, kterou jsem si ke svému výzkumnému šetření vybrala, je na trhu od roku 2002. V době svého vzniku byla chráněnou dílnou, dnes podle nové terminologie, zaměstnavatelem na chráněném trhu práce. Společnost vznikla jako dceřiná společnost velkoobchodu s rychloobrátkovým zbožím díky myšlence zcela nového podnikatelského záměru ve městě Jeseníku, který se nachází v Olomouckém kraji. Důležitým podnětem k podnikání byla i možnost poskytnout příležitost k pracovnímu uplatnění lidem se zdravotním omezením, pro které je situace na trhu práce ještě náročnější než pro lidi bez zdravotního omezení, navíc okres Jeseník dlouhodobě patří mezi oblasti s vysokou nezaměstnaností. Společnost při svém vzniku úzce spolupracovala s místním úřadem práce na výběrových řízeních a následně i na základních školeních nových zaměstnanců.

Zaměstnanci společnosti pochází ze zcela odlišných profesí, převládají zde profese jako švadlena, krejčová, prodavač, prodavačka, administrativní pracovníci. Zkušenost s telemarketingem byla pro všechny nastupující zaměstnance zcela nová, což vzhledem k datu vzniku firmy není až tak překvapivé. Ani počítačová gramotnost nových zaměstnanců nebyla na příliš vysoké úrovni. Základní uživatelskou znalost práce na počítači firma řešila prostřednictvím úřadu práce a jeho vzdělávacích kurzů.

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

## 4.1 Specifikace společnosti AZTM Services s. r. o.

Společnost je zaměřena na pasivní i aktivní telemarketing, má zákazníky ze stavebního prostředí, poskytovatele internetu, objednávkové linky, linky pro léčebné lázně. Z aktivního telemarketingu se zaměřuje především na stálé klienty a jejich potřeby ohledně kontroly kvality práce jejich obchodních zástupců, popřípadě kvality výrobků a možnosti účetních služeb. Také realizuje průzkumy trhu a sjednávání schůzek pro obchodní zástupce a další vybrané zaměstnance klientů.

Pracovní doba call centra je od 7 do 18 hodin, u některých projektů pasivního telemarketingu je příjem hovorů zajištěn až do 21 hodin. Aktivní telemarketing probíhá převážně v rozmezí od 8 do 17 hodin. V současné chvíli všichni operátoři pracují na plný úvazek.

Každý klient pasivního telemarketingu má jedinečné nastavení svého projektu, ke kterému patří telefonní linka včetně unikátního telefonního čísla, které může být řešeno formou barevných linek – zelené, modré, bílé nebo standardní telefonní číslo. Dále má každý klient svou znalostní databázi a svá pravidla pro vedení hovoru, jeho zápisy a předávání informací. Pravidla pro vedení hovoru vždy call centrum konzultuje s klientem. V případě, kdy klient rozšiřuje své služby, popřípadě mění určité podmínky, informuje o těchto záležitostech call centrum, které informace zpracovává a vkládá do znalostní databáze operátorů. Zároveň o aktuálních novinkách operátory informuje krátkou zprávou na firemním intranetu.

U aktivního telemarketingu je technické nastavení jednodušší, většinou se jedná pouze o scénář hovoru, který je vypracován call centrem a připomínkován klientem a dále pak databáze, většinou v tabulkovém formátu, kam operátor zapisuje výsledky hovorů podle domluvených pravidel.

Společnost je zaměstnavatelem na chráněném trhu práce a zaměstnává

více než 60% osob se zdravotním postižením. V současné chvíli zaměstnává 12 zaměstnanců, z toho 9 žen a 3 muže. Zaměstnancům poskytuje možnosti optimálního pracovního prostředí, aby byly eliminovány vynucené pozice, tedy možnost vyměnit pracovní židli za klekačku či terapeutický míč. Samozřejmostí jsou také pravidelné přestávky na protažení těla a odpočinek očí od monitoru. Společnost se snaží vytvářet příjemné pracovní prostředí, které je vyhovující pro výkon náročné profese operátora i s přihlédnutím ke zdravotním omezením svých zaměstnanců.

## **4.2 Současný vzdělávací program AZTM Services**

V současnosti probíhá školení ve firmě pouze nárazově při změnách u klientských linek, kdy dochází k rozšiřování znalostní databáze klientů a je třeba operátory podrobně seznámit s klientskými novinkami. To se týká především odborných znalostí operátorů. Pokud firma získá nového klienta na aktivní nebo pasivní telemarketing, probíhá také základní školení ohledně informací k novému projektu. V těchto případech je většinou odborné školení zajištěné přímo zaměstnanci klienta a probíhá v rámci potřeb zahájení a rozvoje spolupráce.

Dále probíhají kontrolní náslechy hovorů a výstupy z nich řeší vedoucí operátorů krátkými pohovory s jednotlivými operátory ohledně kvality jejich hovorů. Kontrolní náslechy hovoru nemají pravidelné nastavení, probíhají náhodně a v poměrně dlouhých intervalech. O jejich realizaci není veden žádný pravidelný záznam, supervizor získává pouze ústní hodnocení vedoucích operátorů.

Vzdělávání prostřednictvím externí společnosti, které se zaměřuje na rozvoj měkkých dovedností, probíhá občas a v nepravidelných intervalech i v návaznosti na dotační možnosti. Externí společnost přichází s vlastním vzdělávacím plánem, který konzultuje s manažerem call centra.

Současný plán vzdělávání není optimální. Nemá pevný řád, pravidla ani administraci, není tedy možné sledovat přínos vzdělávání. Operátoři jsou na chyby upozorňováni v běžném provozu a dopad takového upozornění nebývá dlouhodobý. Chybějící kontrola se projevuje také v rozmachu nevhodných výrazů, které zákazníkům nic potřebného nesdělí, pouze uměle prodlouží hovor, což není pro firmu optimální

Společnost se primárně zaměřuje na klienty pasivního telemarketingu, které většinou nejsou velkoobjemové a tedy náročné na počet operátorů. Nebrání se však ani nárazovým či dlouhodobějším projektům aktivního telemarketingu, které práci operátorům zpestří a pro firmu jsou většinou ekonomicky velmi zajímavé. Všechny projekty jsou důkladně vybírány, aby byly v souladu s dobrými mravy.

Konkurenční výhodou společnosti je právě kvalita poskytovaných služeb, která záleží především na operátorech a také individuální přístup ke každému klientovi. Výhodná je také skutečnost, že společnost je zaměstnavatelem na chráněném trhu práce a může klientům nabízet náhradní plnění. Podle zákona č. 435/2004 Sb. O zaměstnanosti jsou zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci povinni zaměstnávat osoby se zdravotním postižením a to ve výši povinného podílu těchto osob na celkovém počtu zaměstnanců. Povinný podíl jsou 4%. V případě, že zaměstnavatel zaměstnance se zdravotním postižením nezaměstnává, musí tuto povinnost plnit buď odběrem služeb či výrobků od zaměstnavatelů, kteří mají s příslušným Úřadem práce uzavřenou dohodu o uznání zaměstnavatele (§ 78) nebo odvodem do státního rozpočtu. Také je možné zkombinovat odběr služeb či zboží a odvod do státního rozpočtu. Výši odvodu do státního rozpočtu a výši odebraných služeb či výrobků uvádí zákon č. 435/2004 Sb. O zaměstnanosti.

## 5. Metodologie

### 5.1 Cíl výzkumu, výzkumná otázka, výzkumná skupina

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

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

Dalším kontrolním mechanismem bude opětovný náslech hovorů, kterým, bude-li vzdělávání účinné a pro operátory přínosné, se odstranění bariér promítne v kvalitnějším projevu.

Čeho dosáhnu odstraněním bariér? Optimalizace výkonu operátorů, což v mém případě znamená úspěšné řešení telefonických hovorů, tedy hovorů, které budou splňovat formální požadavky hovoru a zároveň budou zodpovězeny v určeném časovém úseku a dosáhnou požadovaného cíle hovoru. Optimalizace výkonů operátorů je zásadní pro call centrum, aby mohlo naplňovat smluvní cíle klientů a zároveň byla práce ekonomicky

přínosná.

Výzkumnou skupinu tvoří operátoři společnosti AZTM Services s.r.o. Pro své výzkumné šetření jsem si vybrala skupinu osmi operátorů, jejichž hlavní pracovní náplní je práce na aktivním a pasivním telemarketingu. Pracovní skupinu tvoří šest žen a dva muži. Věkový průměr žen je 56 let, věkový průměr mužů činí 48 let. Věk ve výkonnosti a potažmo i vzdělávání hraje určitou roli. Věk spadá přímo do jedné z bariér, se kterými se operátoři potýkají. Je třeba jej při vzdělávání zohlednit.

Mnou vybraní zaměstnanci mají zdravotní omezení, které se týká fyzického zdraví. Nejčastější zdravotní omezení jsou problémy se zády, problémy s dolními končetinami, astma a Crohnova choroba. Tři zaměstnanci pobírají částečný invalidní důchod a spadají do skupiny označované OZP 1,2, další tři mají status osoby zdravotně znevýhodněné, označované jako OZZ. Pracovníci, kteří jsou osobami zdravotně znevýhodněnými mají své omezení trvale, pracovníci, kteří jsou částečně invalidní musí chodit na pravidelné přezkoumání svého stavu na posudkovou komisi. Dvě osoby ze skupiny jsou sociálním systémem v současné chvíli považované za zdravé, přičemž ale kombinace jejich chorob značí něco zcela jiného. V praxi jsou tedy svým zdravím také limitované.

Z vybraných zaměstnanců mají dva středoškolské vzdělání s maturitou, zbývající jsou vyučeni. Skupinu tvoří profese prodavačky, účetní, administrativní pracovníky, dělníka, švadleny. Dříve v Jeseníku byla významná oděvní továrna, která po ukončení činnosti poslala na úřad práce nemalé množství lidí. A část z nich dnes tvoří zaměstnance společnosti AZTM Services.

Různorodé profese, které z prvního pohledu s telemarketingem nemají příliš společného, možná až na profesi prodavačky, která také může být náročná na komunikaci a jednání s lidmi. Ženská část skupiny je, s výjimkou dvou, ve společnosti zaměstnaná již déle než deset let, zbylé dvě

8 let a 4 roky. Muži jsou v pracovním poměru 6 let a 3 roky. Všichni mají pracovní poměr na dobu neurčitou.

Čtyři zaměstnanci dojíždí do práce z okolních vesnic, kdy jim cesta zabere okolo dvaceti minut, zbývající čtyři bydlí přímo ve městě Jeseníku a dopravují se většinou pěšky nebo na kole.

V rámci svého výzkumného šetření budou operátoři anonymizováni a označováni pouze písmeny abecedy, které nijak nesouvisí s jejich jmény.

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

Pro svou práci využívám metodologie explorační studie, která zkoumá podstaty jistého jevu nebo problému, zabývá se jeho základními vlastnostmi a vztahy mezi nimi. Odhaluje širší souvislosti a příčiny. Umožňuje formulovat obecnější výzkumné závěry a hypotetická tvrzení, jejichž ověřováním se dále rozvíjí (Linderová, Scholz, Munduch, 2016, s. 7).

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

## **5.2 Náslechy hovorů operátorů výzkumné skupiny**

Ve výzkumném šetření jsem se zaměřila na hovory aktivního telemarketingu. Výběr bych zdůvodnila tím, že u aktivního telemarketingu je poměrně jednoznačně vytvořen scénář hovoru, který by měl operátor v zásadních bodech dodržet, není zde velké množství variant rozhovoru, jako je tomu u pasivního telemarketingu, což by mohlo vést k určité nepřehlednosti. Dalším důvodem je skutečnost, že aktivní telemarketing tvoří významnou ekonomickou stránku pro call centrum, pokud je prováděn

efektivně. Je méně náročný na čas a technologie.

Výzkumné šetření provádím ve firmě, ve které pracuji jako vedoucí call centra již od jejího počátku, majitelé firmy s výzkumným šetřením souhlasili. Samozřejmě by se nabízela i možnost zkoumat zcela jiné hovory v jiném call centru, bohužel v Jeseníku a nejbližším okolí se nachází pouze jedno call centrum, které má navíc zcela vyhraněnou a specializovanou činnost. Další komplikací je fakt, že každé call centrum si chrání své know how a cizího člověka, zvláště pak od konkurence, si do firmy nepustí i přesto, že by výsledky mého šetření nemohly být použity pro účely firmy AZTM Services.

Pro své výzkumné šetření jsem si vybrala projekt aktivního telemarketingu, u kterého je cílem hovorů je domluvení schůzky za účelem výměny technického zařízení, které zákazníkům slouží pro příjem internetového a televizního signálu. Projekt na sebe navazuje několik firem, kdy každá má svou práci. Operátoři musí navolat konkrétní termíny schůzek pro techniky firmy AB podle časových harmonogramů, a vhodných, na sebe navazujících lokalit, aby se čas techniků nepromrhal na přejezdech z jednoho konce města na druhý, technici firmy AB pak zákazníky navštěvují a fakticky provedou výměnu zařízení.

Primárně se jedná o snadný projekt, kdy operátoři zákazníkům nabízí něco, co skutečně potřebují. Sekundárně se však setkáváme se zdánlivě nepředvídatelnými komplikacemi, které se objevují v kontextu časovém, kdy zákazník má potíž přizpůsobit se nabízeným termínům, které jsou pevně nastaveny, operátor je musí zadávat i dle zařízení, které zákazník má a od kterého se odvíje délka výměny zařízení. Další nesnáze může způsobit problematika firemního nastavení ohledně vlastnictví daného technického zařízení, popřípadě stížnosti na firmu klienta. V těchto diskuzích musí být operátor připraven jednoduše vysvětlit a objasnit, co je v jeho kompetenci a co nikoli, s čím se zákazníci musí obrátit na firmu XY poskytující jim tyto



služby.

U tohoto projektu aktivního telemarketingu je kladen důraz na rychlost a domluvení schůzky, protože klientovi je fakturována pouze domluvená schůzka, v této části se tedy skrývají telekomunikační náklady i práce operátora včetně všech neúspěšných hovorů. Z toho důvodu je rychlost a domluvení schůzky stěžejní.

Níže přikládám scénář zvoleného aktivního telemarketingu včetně předpokládaných, můžu říci ideálních, odpovědí zákazníků. Tato podoba scénáře byla vypracována na základě uskutečněných hovorů vedoucího aktivního telemarketingu v počátku zahájení spolupráce a samozřejmě je schválená klientem. Zahrnuje všechny potřebné informace, které musí operátor zákazníkovi sdělit a zároveň si zaznamenat odpovědi na dané otázky, které dále slouží klientovi k plynulé realizaci výměny. Profesionální rozhovor je přesně cílenou a řízenou komunikací, má svá pravidla a standardy. Dodržováním těchto pravidel docílí operátor toho, že je hovor veden tak, jak potřebuje, že jej urychluje a zefektivňuje (Santlerová, 2007, s. 64). Scénář je koncipován tak, aby eliminoval případná kritická místa a dovedl operátora co nejdříve k vyřešení hovoru. Otázky operátora na sebe navazují, aby hovor lehce plynul. Odklon od scénáře může vést ke zmatkům operátora, který může vyústit tím, že se operátor zapomene zeptat na podstatné informace, což je samozřejmě problém. V telemarketingu záleží na každém slově. Uvádím strukturu vzorového hovoru vybraného projektu a nastavení otázek včetně případných problémů, když se postup nedodrží:

- Úvod hovoru - jako první v hovoru zazní název firmy, dále pak jméno operátora – název firmy pomyslně otevírá hovor, většina zákazníků o něm byla předem informována a je předpoklad, že se bude snažit spolupracovat. V případě, že by operátor zapomněl firmu uvést, nemusí už působit důvěryhodně, když ji sdělí později a může ztratit zákaznickou důvěru a sní i ochotu spolupracovat. V případě

zmateného úvodu hovoru může hovor obratem skončit.

- jako druhá podstatná část hovoru je oznámení o monitoringu. To může zaznít ihned po představení firmy (nebo i před ním), ale je nezbytné, aby zaznělo, protože tím je hovor zákazníkem odsouhlasen a může se v něm pokračovat dále a zpracovat získané informace. Pokud by tato informace zazněla až na konci hovoru, mohlo by to v zákazníkovi vyvolat nepříjemné pocity i odvolání předchozích sdělených informací, nemluvě o případných stížnostech u nadřízených úřadů.
- Ověřování - třetí část hovoru tvoří ověření dotyčné osoby, jestli je skutečně tou, kterou má operátor dle databáze kontaktovat. Ověřením v tomto projektu rozumíme jméno, rodné číslo, adresu. Pokud by ověření neproběhlo nyní, ale až na konci hovoru, mohlo by dojít k záměně osoby a celý hovor by byl ztracený (není možné kontaktovat jiné osoby než ty, které uvádí klient v databázi), dále je zde návaznost na přesnou adresu – schůzky musí být domlouvány v přesných lokalitách kvůli efektivitě práce techniků.
- Zjišťování podkladů - nyní přichází na řadu zjištění potřebných informací, domluvení termínu schůzky a zpětná rekapitulace termínu. Zde může být problém, pokud není termín schůzky zopakován, může dojít k chybnému pochopení a předané informace klientovi nebudou správné, stejně tak si operátor může poznačit chybný termín, který je předáván dále a celý proces získává trhliny. Výsledkem může být zbytečný výjezd technika a tedy i zbytečné náklady firmy AB.
- Závěr hovoru – rozloučení se se zákazníkem, může ještě zrekapitulovat domluvený termín a samozřejmě se snaží hovor ukončit v pozitivním tónu.

Na druhou stranu však scénář není dogma a drobné změny v něm, neztratí-li se zásadní informace, nejsou většinou na škodu.

Informace, které jsou nezbytné pro klienta a musí v hovoru zaznít (části ověřování a zjišťování podkladů) a operátor se na ně musí zeptat a v případě změny je opravit v databázi. Jedná se o tyto informace:

- Ověření adresy a telefonního čísla
- Ověření rodného čísla
- Ověření přístroje
- Ověření TV vstupu

V případě, že se technické informace nepodaří upřesnit, někteří zákazníci skutečně nemají ponětí, jaké TV vstupy či setboxy mají, je třeba tuto informaci do databáze zaznamenat, aby s ní další pracovníci mohli pracovat.

Data svého výzkumného šetření budu získávat z doslovného přepisu hovorů zvoleného projektu u všech osmi vybraných účastníků. Doslovné přepisy hovorů, včetně autentických odpovědí zákazníků i s popisem dikce a formou mluvy, bude-li odlišná od standardního vedení hovoru, budou přílohou č. 1 bakalářské práce.

Níže uvedený scénář hovoru lze považovat za vzorový, který je odbaven maximálně do tří minut a je splněn jeho cíl, kterým je domluvení konkrétního termínu schůzky zákazníka s technikem. Označení zařízení k výměně je anonymizováno zkratkami NLP – VRD a NLP – SUB. Kritéria pro hodnocení optimálního výkonu operátora na vybraném projektu aktivního telemarketingu jsou:

- Dodržení struktury hovoru (čtyři po sobě jdoucí části)
- Zjištění nezbytných informací
- Délka hovoru do 3. minut

#### Scénář hovoru

**Operátor: Dobrý den JN ze společnosti XY. Hovořím, prosím, s paní J?**

Zákazník: Ano, u telefonu.

**Operátor: Nejdříve si Vás dovolím upozornit, že v rámci zkvalitnění našich služeb a Vaší ochrany je hovor monitorován. Kontaktuji Vás na**

základě komunikace, kterou jste obdržel/a prostřednictvím SMS zprávy nebo e-mailem od společnosti XY. Ráda bych s Vámi v rámci zkvalitnění služeb naplánovala termín výměny Vašeho zařízení.

Zákazník: Ano, povídejte.

**Operátor: Děkuji, abychom mohli pokračovat, potřebuji si ověřit Vaše kontaktní telefonní číslo, adresu, kde jsou služby využívány a rodné číslo (poznámka pro operátory – pokud zákazník nechce sdělit rodné číslo, ověříme jej prostřednictvím data narození (v tom případě neřešíme čísla za lomítkem), nebo můžeme rodné číslo přechyt, zda souhlasí). A mluvím s paní M. J.?**

Zákazník: Ano, vše souhlasí.

**Operátor: Ještě si ověřím – máte pro internet a televizi jedno zařízení (NLP VRD), nebo máte zvlášť set-top box a modem (NLP SUB).**

Zákazník: NLP VRD, proč to potřebujete vědět?

**Operátor: Z důvodu časové náročnosti výměny. Televizi máte se vstupem HDMI nebo bez vstupu HDMI?**

Zákazník: Tak to vážně netuším, je to tak nutné?

**Operátor: V případě, že nemáte vstup HDMI, musí technik použít tzv. přechodku, kterou sebou běžně nevozí a realizace výměny by nebyla možná. Já technika upozorním, že si nejste jistá, ať má přechodku nachystanou.**

Zákazník: Tak dobře.

**Operátor: Výborně. Pojdme tedy společně vybrat termín, který by Vám vyhovoval. Mám tady volno 18. 8. ve 13 h?**

Zákazník: To by šlo.

**Operátor: Skvěle, schůzka tedy bude 18. 8. Ve 13. Hodin. V tuto chvíli je to ode mne vše, děkuji za Váš čas a naslyšenou.**

Zákazník: Na shledanou

Od každého operátora jsem si poslechla a přepsala tři hovory, v příloze uvádím od každého operátora ten nejkomplikovanější z vybraných,

což v tomto případě znamená, že je delší než optimální 3 minuty nebo hovor, ve kterém se nepodařilo domluvit schůzku, popřípadě kombinace obou variant, tedy hovor upovídaný a zbytečně dlouhý a bez domluvenés chůzky. Problémem je také hovor, který sice proběhl v určeném čase a byla domluvená schůzka, ale nebyly ověřeny všechny nezbytné informace ohledně klienta. To nejenom, že vrhá špatné světlo na práci call centra, ale zároveň jde o komplikaci pro technika společnosti AB.

Jméno volaného zákazníka včetně ověřovaných informací (adresu, rodné číslo a telefonní číslo) anonymizují. Zjištěné výsledky z náslechlů hovorů rozdělím na velmi dobrý výkon operátorů, slabší výkon operátorů a úroveň dodržení struktury hovorů.

Z náslechlů jsem došla k těmto výsledkům:

**Velmi dobré výkony operátorů shledávám především:**

- Jasně a srozumitelné představení firmy a sebe sama
- Rozvážné tempo hovoru optimálně přizpůsobované tempu zákazníka
- Hovory jsou vedeny profesionálně, ale ne strojově, zaznívají pozitivní tóny hlasů
- Rekapitulace domluvených termínů schůzek
- Silné projevy empatie při případných problémech zákazníků (zde se naskýtá otázka, nakolik je empatie ještě přínosná a kde už výrazně přesahuje mez professionalismity operátora call centra)

**Slabší výkony operátorů:**

- Skákání do řeči se ukazuje jako poměrně častý prohřešek operátorů
- Nedostatečné aktivní naslouchání, strach z ticha, kdy zákazník rozmýšlí, co říci dál
- Příliš dlouhé věty bez zakončení
- Nedostatek empatie pokud nedochází ke shodě v domluvě ohledně termínu

- Zřetelná dikce nesouhlasu se zákaznickým postojem (pokud se neztotožňuje s operátorovým návrhem)
- Přílišná neformálnost hovoru, kdy ten přechází do přátelské debaty a je neúměrně prodlužován
- Zbytečné zahlcování zákazníka informace, které nepotřebuje
- Opomíjení rekapitulace domluvených termínů
- Nepříjemný zákazník vede operátora k přizpůsobení se jeho stylu jednání, a to je naprosto nevhodné

### **Struktura vedení hovorů:**

- se u jednotlivých operátorů liší, byť nepatrně, v této oblasti je vidět, že každý operátor si scénář přizpůsobuje svým potřebám, jak se mu bude lépe a přirozeněji mluvit. Důsledkem úpravy struktury je občasný zmatek v hovoru, opakování stejných informací, někdy i opomenutí důležitých bodů hovorů.
- objevuje se nedostatečný apel na uzavření hovoru, operátor si s klientem povídá v přátelském duchu a zapomíná na svou funkci a to domluvit schůzku v co nejkratším termínu.
- Někteří operátoři se snaží do jedné věty vtěsnat co nejvíce informací, v náslechu to působí dojmem, že chce mít operátor hovor za sebou co nejdříve
- Často se stává, že k ověření kontaktních informací dochází až na konci hovoru
- Často chybí dotaz na technické upřesnění

Celkově lze říci, že operátoři se s hovory vyrovnávají každý po svém a relativně dobře. Zřetelně zde chybí jistota krátkých vět, které hovor usnadňují a urychlují tok hovoru, naopak věty často nabobtnávají parazitními výrazy typu jako, prostě, vlastně. U většiny operátorů je zřejmá nejistota, pokud se zákazník odmlčí, operátoři nedokáží vyhodnotit ticho

jako potřebné pro zákazníkův komfort a přerušují ho svou překotnou mluvou, ve které nabízí další a další termíny nebo informace, které zákazník vůbec nepotřebuje a pouze jej uvedou ve zmatek. Zajímavé je také použití rozkazovacího způsobu u váhavého zákazníka. V tomto konkrétním případě příkaz zapůsobil a schůzka se domluvila, u jiného typu zákazníka by však mohla vyvolat nechuť se dále domlouvat či dokonce stížnost na operátora. Zde to operátor odhadl dobře a risk se vyplatil.

Zajímavý je také intonační postup hovoru. Z počátku operátor mluví optimisticky a svižně, v průběhu hovoru ztrácí energii a tempo a v případě neočekávaných dotazů se mnohdy neubrání povzdychu, který zřetelně signalizuje únavu a to určitě u profesionálního operátora není vhodné. V intonaci hlasů se občas projevuje nedostatečná empatie pro zákazníka a nadruhou stranu obava z vlastního selhání, že se nepodaří hovor úspěšně ukončit a schůzku domluvit. Operátoři potřebují posílit sebevědomí a získat větší praxi v asertivním chování, které jim usnadní práci.

Nejzásadnější bariéry v odbavení hovorů dle požadavků call centra vidím v následujících oblastech:

- Nedostatečné aktivní naslouchání
- Skákání do řeči
- Neustálé pokračování v hovoru bez akceptace prostoru ticha pro zákazníka
- Málo využívané hláskování při zkreslujících výrazech
- Nedostatečné sebevědomí operátorů, že hovor zvládnou
- Nedostatečné asertivní chování, je třeba si uvědomit, že v hovoru není vítěz a poražený, ale cílem je spokojenost na obou stranách
- Slabý apel na aktivní "prodejní" telemarketing, i když v tomto případě nemyslím slovo prodejní doslovně

Všechny tyto zjištěné nedostatky, by měly být zahrnuty ve vzdělávacím programu, aby operátoři dostali prostor na nich pracovat a zlepšovat se.

### 5.3 Polostrukturované rozhovory s operátory výzkumné skupiny

Polostrukturovaný rozhovor je oblíbený pro svou pružnost, dostupnost a pochopitelnost. Velice podstatná je jeho schopnost odhalit významné a mnohdy skryté aspekty lidského a organizačního chování. Často je to nejefektivnější prostředek k získání informací (Mišovič, 2019, s. 80).

Polostrukturované rozhovory s operátory mají za cíl zjistit názory a pocity operátorů ohledně jejich práce, kde cítí své rezervy, na kterých je potřeba více pracovat a co je naopak v práci baví a naplňuje. Otázky jsem sestavovala tak, abych společně s operátory objevila jejich případné slabiny a zda-li se tyto budou shodovat s mým zjištěním z náslechnů hovorů.

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

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

Na začátku každého rozhovoru jsem operátorům vysvětlila, proč tyto rozhovory provádíme a požádala je o souhlas se spoluprací. Ujistila jsem je, že se jedná o účast na výzkumném šetření, která bude použita pouze pro účely mé bakalářské práce a nikoli jako podklady pro vedení společnosti.

Na konci každého rozhovoru jsem poděkovala za aktivní spolupráci a upřímné odpovědi, kterých si velmi vážím. Základních otázek bylo jedenáct



a k některým přibyly i otázky doplňující. Základní otázky jsou očíslovány, doplňující otázky jsou odděleny odrážkami vždy u základní otázky, ke které se vztahují.

Polostrukturované rozhovory jsou přílohou č. 2 bakalářské práce

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

- Jak často se stává, že se tyto informace opozdí?
- Stává se často, že byste se nové informace dozvěděla odjinud dříve než od vedoucích?
- A stává se to u všech klientů?
- Nikdy se nestalo, že by se k Vám nějaká informace dostala pozdě?
- Ptáte se často?
- Takže to většinou neovlivňuje kvalitu hovorů?

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

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

3. Jak si myslíte, že zvládáte vedení hovoru aktivního telemarketingu?

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

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

- Jak zvládáte sprosté a agresivní zákazníky?

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

- Je to pro Vás dostačující?

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

## 5.4 Výsledek výzkumného šetření

Nyní shrnu podrobnější výzkumné šetření z nahrávek hovorů i polostrukturovaného rozhovru u jednotlivých operátorů:

Operátor A

### **Pozitiva zjištěná z nahrávek hovorů**

- Příjemné představení sebe sama a firmy XY
- Rychlost hovoru se silným tlakem na úspěšné ukončení hovoru (domluvení schůzky) v co nejkratším čase
- Aktivní práce se scénářem hovoru

### **Negativa zjištěná z nahrávek hovorů**

- Kolísání nálad, které je velmi patrné v hlase – od nadšení až téměř k naštvání
- Tendence k používání rozkazovacího způsobu – úkolování zákazníka
- Domlouvání termínu zbytečně dlouho dopředu (v těchto případech hrozí, že se schůzka nakonec neuskuteční, protože na ni zákazník zapomene)

### **Výstup z polostrukturovaného rozhovoru**

- Operátorka je velmí rychlá i v běžné komunikaci, čehož důsledek je, že občas je o krok dopředu a unikne jí podstatná informace, ke které se musí vracet.
- Operátorka je velmi aktivní v práci i v kolektivu, kde se snaží pomáhat a být přínosem.

Operátorka si rychlost neuvědomuje jako něco negativního, další vzdělávání by se však mělo zaměřit na zpomalení tempa a aktivní naslouchání. Určitě ani neuškodí vzhled do empatičtějšího přístupu.

Operátor B

### **Pozitiva zjištěná z nahrávek hovorů**

- Příjemné představení sebe sama a firmy
- Sympatický hlas, klidný a důvěryhodný

### **Negativa zjištěná z nahrávek hovorů**

- V případě, kdy zákazník odpovídá jinak, než operátorka očekává, přichází výrazné zrychlení řeči, nesouvislé opakování a to vše vede ke zmatku, nervozitě a prodloužení hovorů
- Je slyšet nejistota v hlase
- Časté skákání do řeči

### **Výstup z polostrukturovaného rozhovoru**

- Operátorka si je vědoma, že někdy mluví více než je potřeba a poslouchá méně pozorně, celkově je však se svou prací spokojena.

Zde je potřeba se zaměřit na komunikační dovednosti – aktivní naslouchání, tvorbu kratších vět a celkové zklidnění operátorky.

Operátor C

#### **Pozitiva zjištěná z nahrávek hovorů**

- Příjemné představení sebe sama a firmy
- Přirozený, neformální dialog se zákazníkem

#### **Negativa zjištěná z nahrávek hovorů**

- Příliš mnoho neformálnosti vede k povídání bez účelu a hovor se neúměrně prodlužuje
- Občas je v hlase slyšet únava

#### **Výstup z polostrukturovaného rozhovoru**

- Patrné negativní nastavení vůči zákazníkům i spolupracovníkům
- Sebekritická ke své práci – ohledně zvládnutí hovorů i svého vystupování v nich

Zde bych se zaměřila na práci ohledně osoby operátorky – sebeřízení, asertivita. Určitě by stála za zvážení i možnost využití kouče.

Operátor D

#### **Pozitiva zjištěná z nahrávek hovorů**

- Příjemný tón hlasu
- Přirozený projev se schopností reagovat na nezvyklé otázky

#### **Negativa zjištěná z nahrávek hovorů**

- Občasná ztráta jistoty v hovoru, po které přichází zrychlená mluva a vytrácí se soustředění na hovor
- Délka hovorů se prodlužuje v důsledku ztráty soustředění

### **Výstup z polostrukturovaného rozhovoru**

- Operátor si uvědomuje svou nesoustředěnost a ztrátu jistoty
- Dokáže své nedostatky vhodně pojmenovat
- Sám se aktivně věnuje sebevzdělávání, díky kterému se cítí při práci jistěji

Zde bych se zaměřila na běžné prvky aktivního volání a také na posílení sebedůvěry.

Operátor E

### **Pozitiva zjištěná z nahrávek hovorů**

- Příjemný hlas
- Slyšitelná snaha být za každou cenu nápomocný a zákazníkovi snést modré z nebe

### **Negativa zjištěná z nahrávek hovorů**

- Pomalé tempo řeči prokládané nadbytečnými slovními spojeními např. „ a ještě se zeptám“
- V případě neočekávané otázky zákazníka je patrná nejistota operátora tím, že se na delší čas odmlčí

### **Výstup z polostrukturovaného rozhovoru**

- Sebekritický přístup ke své práci
- Pojmenování bariéry – nervozita
- Celkově pomalejší projev – sám upozorňuje na svůj věk

Zde bych se zaměřila na běžné prvky aktivního volání a na posílení sebedůvěry, tak jako v předchozím případě.

Operátor F

### **Pozitiva zjištěná z nahrávek hovorů**

- Příjemný hlas vzbuzující dojem skutečného zájmu
- Optimální tempo řeči

### **Negativa zjištěná z nahrávek hovorů**

- Občasné zahlcení zákazníka zcela nepodstatnými informacemi
- Neformálnost, která má tendenci inklinovat k dlouhému, přátelskému povídání bez potřebného účelu

### **Výstup z polostrukturovaného rozhovoru**

- Operátorka si uvědomuje svou výraznou výřečnost
- Je zřejmé, že ji práce baví a snaží se být v ní dobrá a zlepšovat se

Zde bych se zaměřila na běžné prvky aktivního volání a komunikační dovednosti.

Operátor G

### **Pozitiva zjištěná z nahrávek hovorů**

- Příjemný tón hlasu, optimální rychlost řeči
- Schopnost vhodně reagovat na neočekávané dotazy

### **Negativa zjištěná z nahrávek hovorů**

- Nedostatečný apel na vedení hovoru
- Občasné skákání do řeči

### **Výstup z polostrukturovaného rozhovoru**

- Operátorka si uvědomuje svou občasnou zbrklou a skákání do řeči
- Nechce více kontroly, možná se obává kritiky

Zde bych se zaměřila na běžné prvky aktivního volání a na komunikační dovednosti.

Operátor H

### **Pozitiva zjištěná z nahrávek hovorů**

- Příjemný tón hlasu, optimální rychlost řeči
- Patrná sebejistota ve vedení hovoru
- Schopnost vhodné reakce na neočekávané dotazy

### **Negativa zjištěná z nahrávek hovorů**

- Občasné zapomenutí ověření informací
- Někdy příliš strohý tón hlasu

### **Výstup z polostrukturovaného rozhovoru**

- Operátorka si je vědoma svých kvalit
- Operátorka si uvědomuje, že občas se nezeptá na vše potřebné

Zde bych se především zaměřila na běžné prvky aktivního volání.

Výsledek výzkumného šetření ukazuje, že každý operátor má své specifické silné i slabé stránky, přičemž vzdělávací program musí být zaměřen kompletně na všechny zjištěné slabiny, které se samozřejmě z části prolínají. Mohu říci, že výzkumné šetření prokázalo průsečík mezi náslechy a rozhovory v oblastech, které se ukázaly jako nejslabší stránka činnosti operátorů – plynulost hovoru, schopnost hovor vést a ukončit a aktivní naslouchání včetně vlastní sebejistoty v hovorech. Všechny tyto nedokonalosti patří do skupiny měkkých dovedností a dají se poměrně výrazně zlepšovat. Občas je patrné i nedostatečné sebevědomí operátorů.

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

Z rozhovorů vyplynula poněkud znepokojující je skutečnost, že většina operátorů se s informacemi, kterým nerozumí, raději obrátí na kolegy než na své vedoucí. Odtud pak pramení případné pochybné informace, které v hovorech zaznívají. Vedoucí musí operátoryna tuto skutečnost neustále upozorňovat a více s nimi aktivně komunikovat. Pokud bude probíhat pravidelnější kontrola hovorů a aktivnější diskuze s operátory, je možné tento nevhodný zvyk odstranit.

Dle mého výzkumného šetření se nejedná o žádné dramatické bariéry, které by pro vybrané operátory byly nepřekonatelnými překážkami. Jsou to běžné nedostatky, se kterými se potýká většina call center, a které mohou být způsobeny jak nedostatečnou kontrolou vedoucích pracovníků, tak i méně aktivním přístupem samotných operátorů, kteří k této aktivitě nejsou prozatím ve firmě nijak stimulováni. Důsledkem nedostatečné kontroly je také absence zpětné vazby, která mnohým operátorům chybí a měla by být ve firmě samozřejmostí. Pozitivním výstupem z rozhovorů je, že operátoři se cítí dobře v pracovním kolektivu a jsou si oporou a zároveň chtějí být přínosem pro firmu.

## **5.5 Návrh optimálního vzdělávacího programu**

Společnost AZTM Services potřebuje nastavit strategii vzdělávání. Plán vzdělávání je vždy dlouhodobý a reaguje na potřebu firmy v oblasti znalostí, dovedností a schopností jejich pracovníků. Podstata vzdělávání a rozvoje by měla být součástí vnitřní organizace firmy. Pro optimální řízení pracovního výkonu je potřebná pravidelná kontrola manažery, jak u jednotlivců, tak i u týmů. Zároveň je třeba zkoumat, které faktory výkon ovlivňují a odhalovat potřeby rozvoje a dalšího vzdělávání, které z této kontrolní činnosti vzejdou (Armstrong, 2009, s. 493). Hlavní vizí společnosti je poskytovat kvalitní telemarketingové služby a z toho pramení potřeba vzdělávání lidských zdrojů, operátorů.

V práci jsem definovala ideální osobní charakteristiku operátora call centra i kompetenční model operátora. Z té můžu čerpat i klíčové kompetence operátora. Kompetence je skupina znalostí, zkušeností, vlastností, dovedností, která pomáhá dosáhnout cíle (Hroník, s. 61). Do klíčových kompetencí patří kompetence v odborné oblasti, které vykazují, jak operátor umí pracovat s informacemi o klientovi, jak se umí pohybovat ve



znalostní databázi, jak dokáže sledovat novinky a aktivně je zařazovat do své práce. Další kompetencí je oblast komunikačních dovedností, do které patří aktivní naslouchání, kultivovaný projev, celkové vyjadřovací schopnosti a další. Poslední skupinou jsou sociální kompetence, kam řadíme flexibilitu, loajálnost, důvěryhodnost a další. Z výzkumného šetření je zřejmé, že zcela zásadní je potřeba zlepšování v komunikačních dovednostech a práce na zvyšování sebevědomí operátorů, zatímco odborná oblast je na velmi dobré úrovni a sociální kompetence také nevykazuje výrazné trhliny.

Samotná realizace vzdělávání by měla začít, jakmile to možnosti společnosti dovolí, záleží samozřejmě také na plánování společnosti AZTM Services. Vzdělávání by měla vést externí společnost, která se dlouhodobě v oblasti vzdělávání zaměstnanců pohybuje. Vzdělávací plán bude tvořit na základě podkladů od supervisory. Výběru externí společnosti by měla firma AZTM Services věnovat maximální pozornost a zaměřit se i na jednotlivé lektory, kteří budou mít vzdělávání na starosti, protože bude velmi záležet na jejich přístupu k operátorům. Plamínek uvádí typologii lektorů s rozdělením na ty, kteří jsou zaměřeni na sebe a proces, kdy výsledkem bývá obdiv ke schopnostem lektorů, nikoli však pocit praktického užitku (Plamínek, 2010, s. 270). Druhá skupina lektorů je zaměřena na vztahy a lidi, kteří kladou důraz především na dovednosti a mohou tak vést vzdělávané k aktivnějším výkonům i praktickému zvládnutí školených dovedností. Jejich práce občas zahrnuje i prvky koučování. Třetí skupina lektorů je zaměřena na věc a užitky, která má silný tah na branku, což v některých případech může vzdělávané zahltnout velkým množstvím nepotřebných informací (Plamínek, 2010, s. 271). Pokud vycházím z této typologie, nejvhodnější pro vzdělávání operátorů call centra by byli lektori zaměřeni na lidi a vztahy.

Vzdělávací program musí být zaměřen na rozvoj měkkých dovedností a na podporu rozvoje operátorovi osobnosti. V první fázi bych společnosti AZTM Services navrhovala absolvovat jedno školení ročně, po jeho

absolvování by firma měla získat zpětnou vazbu na vzdělávání přímo od operátorů. Vedoucí telemarketingu by se měli více věnovat aktivní kontrole hovorů, vést o kontrole jasné záznamy, aby byl zřejmý posun či stagnace. Na základě kontroly i názorů operátorů může firma začít řešit frekvenci vzdělávání do budoucna, protože pravidelná kontrola nahrávek upozorní, kdy se nově nabyté dovednosti opět začínají vracet do původního, neefektivního, standardu. Pro firmu je samozřejmě důležitá i možnost dotačních titulů, které lze pro financování vzdělávání využít.

Předkládám mnou navrhovaný program, jak by mohlo vzdělání zaměřené na rozvoj operátorů vypadat. Program vzdělávání bude rozdělen na tři jednotlivé části, přičemž všechny jsou pro osobnost operátora nezbytné a budou na sebe navazovat. Komunikační dovednosti budou prezentovány na příkladech prostřednictvím nahrávacího zařízení, samotné tréninky budou taktéž nahrávány a zpětně poušřeny k detailnímu rozebírání a hodnocení. K dispozici by mohly být i vzorové nahrávky rozhovorů přímo od realizátora školení, které by je před samotným zahájením konzultoval s vedením společnosti AZTM Services.

Vzdělávání může být ukončeno praktickou zkouškou, tedy realizací telefonního hovoru, aby bylo zřejmé, jak získané dovednosti operátoři přenesli do praxe. Mělo by se jednat o problematické hovory, se kterými měli operátoři ve své praxi problémy. Hovor by se posuzoval podle jasně daných kritérií, např. dodržení jednotlivých částí hovoru, získání potřebných informací a délka hovoru. Důraz by se kladl také na empatické vnímání a naslouchání, tedy rizikové činnosti operátorů. Na základě této zkoušky bude patrné, zda si operátoři ze školení odnesli to potřebné a vzdělávání splnilo svůj účel.

## PROGRAM VZDĚLÁVÁNÍ

Datum	Téma	Lektor	Hodiny	Metoda
	<b>ČÁST 1. - Co dělá operátora operátorem – asertivní chování, znalost sama sebe</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Co je to asertivita</li> <li>- V čem asertivita pomáhá</li> <li>- Asertivní chování v praxi</li> <li>- Dokázat jasně formulovat své myšlenky</li> <li>- Dokázat plně vnímat a chápat zákazníka</li> <li>- Dokázat se prosadit bez poškození druhé strany</li> <li>- Dokázat klidně a stručně vyjednávat</li> </ul>	Externí firma	4	Přednáška, diskuze, praktická cvičení
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dobrá znalost sebe sama jako prvotní krok pro další rozvoj osobnosti operátora</li> <li>- Self marketing pro zdravé sebevědomí:</li> <li>- Přijmout odpovědnost za sebe a své činy</li> <li>- Snažit se být pozitivní ve vnímání a jednání</li> <li>- Snažit se být tvytrvalý, poctivý a trpělivý</li> <li>- Chyby k životu patří, posouvají nás dál</li> <li>- Zdravé sebevědomí jako základ pro pochopení zákazníků</li> </ul>	Externí firma	4	Přednáška, diskuze
	Ukončení 1. části – ověření znalostí (test, volné otázky, cvičný hovor) – vyhodnocení znalostí	Externí firma	2	
	<b>Celkem hodin za část 1</b>		<b>10</b>	
	<b>ČÁST 2 - Telefonujeme s nadšením–úspěšný aktivní telemarketing</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prodej po telefonu (telemarketing) – minulost a současnost</li> <li>- marketing k využití pro prodejní telemarketing</li> <li>- typologie zákazníků dle základních charakterových rysů</li> </ul>	Externí firma	4	Přednáška, naslechy, diskuze
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aktivní a efektivní telemarketing krok za krokem</li> <li>- otevření hovoru</li> <li>- ověření zákazníka</li> <li>- vhléd do jehopotřeb</li> <li>- reakce na námítky, vhodný výběr otázek</li> <li>- aktivní ukončení hovoru</li> </ul>	Externí firma	4	Přednáška, naslechy, diskuze
	Praktický nácvik efektivního vedení hovoru	Externí firma	2	Aktivní trénink
	Praktický nácvik u problematických typů zákazníků	Externí firma	2	Aktivní trénink
	Ukončení 2. části – ověření znalostí (test, volné otázky, výstupy z aktivního tréninku) – vyhodnocení získaných znalostí	Externí firma	2	
	<b>Celkem hodin za část 2</b>		<b>14</b>	

3. část - Efektivní a úspěšná komunikace				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Práce s hlasem – tím nejdůležitějším nástrojem, kterým operátor působí na zákazníka</li> <li>- práce se slovy a aktivním nasloucháním</li> <li>- aktivní zpětná vazba – reakce na zákazníka,</li> <li>- aktivní ticho</li> <li>- problémy neexistují, jsou jen výzvy (snažit se zákazníka vždy uspokojit)</li> <li>- soustředěné naslouchání zákazníkovi</li> <li>- parafrázování</li> </ul>	Externí firma	6	Přednáška, následky, diskuze
	Praktický nácvik hovorů		2	Aktivní trénink
	Ukončení 3. části – ověření znalostí (test, volné otázky, výstupy z aktivního tréninku) – vyhodnocení získaných znalostí	Externí firma	2	
	<b>Celkem hodin za 3. část</b>		<b>10</b>	

	Praktická zkouška – reálný hovor	Externí firma, vedení AZTM	6 hodin	
	<b>Celkem za 1. až 3. část včetně zkoušky</b>		<b>40 hodin</b>	

Vzdělávání bude probíhat ve školících prostorách společnosti AZTM Services, především z důvodu zachování plynulosti práce a s využitím výpočetní techniky a nahrávacího a záznamového zařízení. Operátoři budou rozděleni do dvou skupin, ideálně podle svých schopností i osobnostního nastavení. Vzdelávání bude probíhat v rámci pracovní doby, vždy během jednoho pracovního týdne.

Co vidím jako velmi důležité, na základě rozhovorů s jednotlivými operátory, realizovat během vzdělávání i po jeho ukončení hodnocení účastníků (operátory), aby firma zjistila, jaký přínos na sobě účastníci pocítují a jaké pocity ze školitelů mají. Díky formativnímu hodnocení např. po jednotlivých částech školení by mohlo dojít i k případným úpravám dalších částí, případně i výukových pomůcek a metod. Navíc možnost operátorů hodnotit školitele, zvyšuje jejich motivaci k samotnému vzdělávání a to tím, že firmě na jejich názorů záleží a chce je slyšet. Hodnocení by bylo

anonymní prostřednictvím dotazníků.

Hodnocení by se samozřejmě mělo zúčastnit i vedení společnosti, aby mohlo aktivně zasahovat do případných změn vzdělávacího plánu.

Z rozhovorů je zřejmé, že všichni nejsou nadšení z představy dalšího vzdělávání a berou je víceméně jako nutné zlo. Tuto informaci musí dostat i externí společnost, která bude samotné vzdělávání realizovat, aby to ve svém plánu zohlednila a přizpůsobila. Vzhledem k věkovému průměru operátorů je takový přístup i poměrně očekávaný, ale vzdělávací firma, kterou si AZTM Services vybere, by měla mít bohaté zkušenosti i s tímto přístupem.

Firma, která bude vzdělávání realizovat, bude mít ve své kompetenci materiály ke školení i potřebné pomůcky pro samotnou realizaci vzdělávání jako jsou flipcharty, skripta a další.

Aby společnost AZTM Services mohla čerpat přínosy ze samotného vzdělávání, musí nastavit frekvenci kontrol na častější intervaly, protože jen prostřednictvím kontrol se odhalí nedostatky a díky dialogu s operátory se mohou lépe odstranit a zároveň se mohou získat další důležité podklady pro vzdělávání. A vzdělávání se může stát pravidelnou činností, na které se budou všichni aktivně podílet. Na základě dopadů vzdělávání se bude společnost rozhodovat o frekvenci vzdělávání do budoucna.

## 5.6 Diskuze

Ve své bakalářské práci jsem se snažila najít a pojmenovat bariéry, které operátorům brání v úspěšném řešení hovorů. Toho jsem docílila prostřednictvím svého výzkumného šetření s vybranou skupinou operátorů. U této skupiny jsem provedla náslechy hovorů operátorů u jednoho konkrétního projektu aktivního telemarketingu a individuální polostrukturované rozhovory s operátory této skupiny. A na základě těchto zjištění jsem navrhla vzdělávací plán pro operátory.

Nejdříve jsem chtěla poslouchat hovory bez rozdílu projektu a na základě jejich analýzy hledat odpovědi na mou výzkumnou otázku „které bariéry brání operátorům v úspěšném řešení hovorů.“ Výzkumná stránka práce však ukázala, že tento postup nebude ideální, informací by bylo velké množství a nebylo by snadné je analyzovat už jen z toho důvodu, že každý projekt má svá vlastní pravidla pro vedení hovoru. Z toho důvodu jsem si vybrala aktuálně probíhající projekt aktivního telemarketingu, na kterém pracuje celá skupina vybraných operátorů, u něj jsem se držela vzorového scénáře hovoru, které je sestaven tak, aby co nejvíce operátorům usnadnil práci a pomohl jim dosáhnout potřebného výsledku. V příloze jsem uvedla přepisy jednotlivých hovorů a na základě nich hledala odchylky od vzorového scénáře, které mohou tvořit bariéry k úspěšnému řešení hovorů, případné nedostatky či ideální postupy.

Jaké bariéry jsem objevila? Především poněkud omezené komunikační dovednosti, které při krizi v hovoru operátorům komplikují jejich práci. Krizí myslím situaci, kdy na straně volaného je člověk, se kterým není snadné se domluvit ať už z důvodu jeho silné antipatie k telemarketingu nebo jde o člověka nerozhodného, vyčkávajícího jasných návrhů. Ke komunikačním dovednostem, které je třeba aktivně posilovat bych zařadila aktivní naslouchání, pravidelné používání parafrázování, hláskování a práci

s aktivním tichem.

Další bariéru vidím v nedostatečném sebevědomí, kdy operátoři se často nechají uvést zcela zbytečně do úzkých upovídáním zákazníkem, v horším případě agresorem a najednou mají pocit, že nedokáží zákazníka uspokojit. Zde je třeba posílit jejich sebevědomí, aby nabyli jistotu, že mají k dispozici vše, co potřebují k tomu, aby hovor dopadl dobře.

Dalším nedostatkem při práci operátorů je nedostatečné ukotvení v hovoru, kdy potom následuje zmatek při realizaci hovoru a operátor se v hovoru tzv. ztratí a dochází ke zbytečnému opakování již řečeného, nezjištění potřebných informací a v neposlední řadě také znepokojení či dokonce naštvání samotného zákazníka. Taková práce pak operátora více vyčerpává a samozřejmě i méně baví.

Pokud hovor probíhá relativně poklidně, můžu říci dle ideálního scénáře hovoru, operátoři svou práci zvládají velmi dobře.

Se všemi zjištěnými bariérami i nedostatky dá dobře pracovat. Pokud se firma zaměří ve vzdělávání také na samotný rozvoj osobnosti a lektori dokáží operátory motivovat i k samostatné práci na sobě, nebude se problém dále prohlubovat, naopak budou operátoři jistější. Komunikační dovednosti jsou tématem, které je třeba neustále aktivovat a zdokonalovat, je to nikdy nekončící práce a proto jsou tyto hlavním předmětem v návrhu mého vzdělávacího programu.

Polostrukturované rozhovory byly doplňkem k výzkumnému šetření, měly mi pomoci vidět práci operátorů jejich vlastníma očima a slyšet jejich vnímání vlastní práce. Někteří operátoři se shodují s mými poznatky a silněji si uvědomují nutnost práce na sobě, někteří také vnímají nedostatky své práce, ale realita dalšího vzdělávání je už nadšením nenaplněná. Jen jeden či dva operátoři jsou si poměrně jisti svými kvalitami a ti se, snad překvapivě, dalšímu vzdělávání nebrání.

Mohu říci, že všichni operátoři si uvědomují důležitost a

opodstatněnost dalšího vzdělání. Nyní je jen v rukou samotné firmy AZTM Services, aby dokázala operátory aktivně motivovat pro další vzdělávání, čehož může dosáhnout i volbou vhodné vzdělávací firmy. Cílem vzdělávání by nemělo být jen prohloubení dovedností, ale také spokojenost operátorů, která je může motivovat k dalšímu vzdělávání a práci na sobě samých.

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



## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo odpovědět otázku „Jaké jsou nejčastější bariéry, které brání úspěšnému řešení hovorů?“ Odpověď jsem hledala u vybraných operátorů společnosti AZTM Services s.r.o. Pro náslechy hovorů jsem si vybrala projekt aktivního telemarketingu a z náslechů hovorů jednotlivých operátorů ze záznamového zařízení jsem si přepsala jednotlivé hovory a v nich hledala jejich slabiny. Kromě standardního postupu hovoru, který hodnotím podle vzorového scénáře hovoru, jsem se snažila zachytit i lidské faktory jakými jsou tón hlasu, schopnost improvizace, neformální komunikaci, kterou jsem ve scénářích zaznamenala. Prostřednictvím poslechu hovorů jsem identifikovala nejčastější bariéry. Následně jsem provedla polostrukturované rozhovory, ve kterých jsem zjišťovala, zda operátoři vnímají své bariéry stejně jako já či nikoli. K určité shodě došlo a to vnímám jako pozitivní prvek, který ukazuje na potenciál dalšího vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů.

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

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

Odbornost operátorů je zaopatřena výborně, zde není potřeba nic měnit, pouze dbát na zachování nastaveného standardu. Ostatní prvky dovedností je třeba posilovat častěji. Jelikož provoz v call centru je nepřetržitý, musí se vzdělávací program rozdělit do dvou skupin, což bude efektivnější i pro samotný průběh vzdělávání.

O vzdělávání je třeba vést záznamy, aby bylo možné sledovat validitu vzdělávání, popřípadě systém vzdělávání upravovat ať již obsahově nebo i ohledně personálního zajištění. Je nutné operátory více zapojit, aby pocítili, že společnost zajímají jejich názory i jejich potřeby. Sami by měli hodnotit vzdělávání, co jim přináší a co naopak by si přáli změnit nebo další podněty, na které by se ve vzdělávání chtěli zaměřit. A se zpětnou vazbou musí vedení společnosti aktivně pracovat.

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

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

V dnešní době je telemarketing mnohdy dehonestován především z důvodů podvodníků, kteří jej využívají ve svůj vlastní prospěch. Kvalitní telemarketing je však službou, která má lidem pomáhat, usnadňovat jim složité životní situace. Odpovědně prováděný telemarketing je životním způsobem na telefonní lince, kdy hlavním cílem je pomoci i tomu nejméně sympatickému volajícímu, povznést se nad vlastní aktuální situaci a být nápomocen těm, kteří to právě potřebují. Kvalitní telemarketing má velký dosah a velkou moc lidem pomáhat. Snahou mé bakalářské práce bylo

pomoci najít slabší místa operátorů, mluvit s nimi a pomoci jim usnadnit jejich velmi náročnou práci ideálně zvoleným vzdělávacím plánem, aby svou práci mohli vykonávat dobře, s radostí a bez psychického vyčerpání. Věřím, že jsem svého cíle alespoň z části dosáhla.

## Seznam literatury

- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA
- Barták, J. (2006). *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing.
- Barták, J. (2010). *Řídit nebo vést*. Praha: Alfa Publishing.
- Beneš, M. (2014). *Andragogika*. Praha: GRADA, 2. vyd.
- Cakirpaloglu, P. (2020). *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: GRADA.
- DeVito, J. A. (2001). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: GRADA.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: GRADA.
- Klevarová, C (2005). *Jak správně a efektivně komunikovat po telefonu aneb operátor profesionál*. Ostrava: Bercil Consulting.
- Klevarová, C. (2007). *Telemarketingový operátor*. Interní materiál AZTM Services
- Koontz, H., Wehrich, H. (1993). *Management*. Praha: VICTORIA PUBLISHING.
- Kotler, P. (2001). *MARKETING MANAGEMENT*. Praha: GRADA.
- Mišovič, J. (2019). *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: SLON.
- Linderová, I., Scholz, P, Munduch, M. (2016). *Úvod do metodiky výzkumu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická.
- Mužík, J. (2005). *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: FRAUS.
- Nakonečný, M. (1998). *Psychologie osobnosti*. Praha: ACADEMIA.
- Nolen-Hoeksema, S., Fredrickson, B. L. & Loftus, G. R. & Wagenaar, W. A. (2012). *Psychologie Atkinsové a Hilgarda*. Praha: Portál.
- Plamínek, J. (2010). *Vzdělávání dospělých*. Praha: GRADA.
- Princ, M. *Jak uspět při obchodním telefonování*. Praha: GRADA.
- Průcha, J., Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník*. Praha: GRADA.
- Rabušicová, M. Rabušic, L. (2008). *Učíme se po celý život*. Brno: MASARYKOVA UNIVERZITA.
- Santlerová, K. (2007). *Telemarketing v praxi*. Praha: GRADA.

Vodák, J., Kucharčíková, A. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: GRADA.

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: GRADA.

Výrost, J., Slaměnik I. (2008). *Sociální psychologie*. Praha: GRADA.

## **Seznam tabulek**

Tabulka č.1 – klíčové kompetence operátora call centra - kompetenční model

Tabulka č. 2 – vzdělávací program

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – scénáře hovorů

Příloha č. 2 – polostrukturované rozhovory

## **Příloha č. 1 – scénáře hovorů**

### **Operátor A, délka hovoru 4,5 minuty**

Zákazník: R, prosím?

**Operátor: Dobrý den, u telefonu EA XY. Pane R, volám ohledně výměny zařízení na příjem televize a internetu a potřebuji naplánovat termín výměny. Ještě si dovolím upozornit, že hovor může být monitorován. Adresa je..., rodné číslo...**

Zákazník: Ano

**Operátor: Koukám, že máte stejné datum narození jako já(smích).**

Zákazník: Hmm

**Operátor: A budeme vám měnit to stávající zařízení, výměna je zdarma a je to tak na hodinku. Mám tady termín na pátek 13. 8. mezi 10 – 12, já tam budu mít technika, pak pojedete dál.**

Zákazník: No, ono se to trochu zkomplikovalo, protože nám dělají úpravy v domě, tak jsem mimo a manželka chodí na krátký a dlouhý týden, tak šlo by to příští týden?

**Operátor: (v hlase je patrná štvání) No, to já tady nemám. To mám technika úplně v jiných částech města, to vás sem nedostanu. Tak co až ten další týden?**

Zákazník: 16. 8. a 17. 8. je manželka doma.

**Operátor: Tak já vás dám na 16. 8. Hned na ráno, aby si to pak technik nekomplikoval přejezdy. Píšu vás tedy mezi 8 – 10 hodinou.**

Zákazník: Výborně, děkuju.

**Operátor: Ját aké, naslyšenou**

Zákazník: Na shledanou, mějte se.

### **Operátor B, délka hovoru, 5 minut**

Zákazník: P u telefonu, dobrý den.

**Operátor: Dobrý den, u telefonu JC, volám ze společnosti XY. Pane P kontaktuji vás na základě komunikace, kterou jste obdržel e-mailem nebo sms zprávou a ráda bych naplánovala termín výměny vašeho zařízení pro příjem internetu a televize. Ještě si vás dovoluji upozornit, že náš hovor je monitorován. Máte chvíli čas?**

Zákazník: Určite.

**Operátor: Nejdříve ověřím adresu.... A rodné číslo...**

Zákazník: Ano

**Operátor: Dostanete jeden menší setbox, televizi máte s HDMI vstupem?**

Zákazník: Určitě

**Operátor: Výměna je zhruba nahodinu a je pro vás zdarma. Tak mám tady volný jediný termín v pátek 27. 8. mezi 8 - 10 nebo 10 - 12, můžete si vybrat.**

Zákazník: Ani jedno, bohužel, je konec měsíce, máme uzávěrku, já se nedostanu z práce.

**Operátor: (zřetelný povzdech) Pane P, já nevím, jak bych to tady udělala. V pátek mají technici jenom ranní, já nevím, jak bych to udělala. Ani jeden termín vám nevychází?**

Zákazník: Vůbec ne, já se tam nedostanu.

**Operátor: A někdo jiný, že by tam za vás byl?**

Zákazník: Já nevím, možná manželka, ale ta není moc technicky zdatná, tak nevím.

**Operátor: No ne, ona nemusí, Technik ví co má udělat. Jen aby byl někdo doma, on si všechno udělá sám ten technik. Navíc vám končí ta podpora, takže možná vám to přestane fungovat.**

Zákazník: No jo no.

**Operátor: Tak co myslíte pane P? (nervózní tón) Já nemůžu čekat, já musím volat dál. Takže bych vám zablokovala jeden termín.**

Zákazník: Dobře, tak dejte ten 8 – 10.

**Operátor:** Dobře a kdybych vám mohla zavolat pro potvrzení toho termínu?

Zákazník: Můžete dnes okolo 15 hodiny?

**Operátor:** Určitě, zavolám.

Zákazník: Tak domluveno.

**Operátor:** Pane P, děkuji a já dnes odpoledne ještě zavolám. Na slyšenou.

Zákazník: Na shledanou.

**Operátor C, délka hovoru 6,5 minuty**

Zákazník: Prosím

**Operátor:** Dobrý den, u telefonu AC, společnost XY, dovolala jsem se napaní S?

Zákazník: Ano?

**Operátor:** Paní S, kontaktuji vás na základě komunikace, kterou jste od nás obdržela prostřednictvím sms nebo e-mailu ohledně výměny zařízení pro příjem televizního a internetového signálu. Ještě si Vás dovolím upozornit, že náš hovor může být monitorován. Můžeme spolu naplánovat schůzku na výměnu vašeho zařízení?

Zákazník: Já jsem mo cráda, že vá sslyším. Já jsem mluvila s kamarádkou, která bydlí tady vedle naulici, ona s někým telefonovala, schůzku si domluvila a nakonec k ní nikdo nepřišel.

**Operátor:** Ano, to byla asi paní Z, že? Já jsem s ní ted mluvila a vůbec nevím, proč se jí ten technik neozval a neomluvil.

Zákazník: No ona byla úplně na mrtvici, ona chodí do práce a po doktorech a to je hrozný.

**Operátor:** To chápu, to je špatně, když se ten technik neomluví.

Zákazník: Tak já si vezmu kalendář, jak to tedy vidíte? Já můžu jenom ve středu, jinak pořád pracuju.



**Operátor: Příští týden ve středu mezi 12 – 14 by to šlo?**

Zákazník: To by šlo. A můžu se spolehnout, že ten technik přijde?

**Operátor: Víte co, já za technika mluvit nemůžu, já tady jenom nasmlouvám schůzky, jsou technici, kteří nestíhají, tak klientovi zavolají a omluví se. Bohužel jsou i tací, kteří se neomluví, tak jako u paní Z. To záleží nasvědčí toho technika.**

Zákazník: A až ten další týden by to nešlo? Já mám přeci jen spoustu dalšího vyřizování. Ale mohla bych v úterý 7. 9.

**Operátor: Dobře, v úterý, to tady mám volno 12 – 14, může být?**

Zákazník: Jo, to já mám volno, to půjde. Jen aby teda přišel. A kdy přijde k paní Z?

**Operátor: Měl by přijít hned zítra.**

Zákazník: Tak to je dobře. Tak já doufám, že to dopadne, víte já to mám s tou prací fakt těžký.

**Operátor: Chápu. Mějte se hezky, nashledanou.**

Zákazník: Na shledanou a děkuju.

**Operátor D, délka hovoru 4,5 minuty.**

**Operátor: Dobrý den AD z společnosti XY. Hovořím, prosím, s paní J?**

Zákazník: Ano, u telefonu.

**Operátor: Nejdříve si Vás dovolím upozornit, že v rámci zkvalitnění našich služeb a Vaší ochrany je hovor monitorován. Kontaktuji Vás na základě komunikace, kterou jste obdržel prostřednictvím SMS zprávy nebo e-mailem od společnosti XY. Rád bych s Vámi v rámci zkvalitnění služeb naplánoval termín výměny Vašeho zařízení.**

Zákazník: Ano, povídejte.

**Operátor: Děkuji, abychom mohli pokračovat, potřebuji si ověřit Vaše kontaktní telefonní číslo, adresu, kde jsou služby využívány a rodné číslo. Telefonní číslo je to na které volám, adresa je..., rodné číslo je...**

Zákazník: Ano, vše souhlasí.

**Operátor: Výborně. Pojdme tedy společně vybrat termín, který by Vám vyhovoval, nejbližší možný termín, který tady mám je tato středa mezi 10 - 12 hodinou nebo potom v pátek mezi 14 - 16 hodinou.**

Zákazník: Mlčí.

**Operátor: *(znejistí, začnemluvitrychleji než doposud)* Pokud by vám některý z těchto termínů vyhovoval nebo pak až příští týden, to bych Vám zavolal, až bych měl rozpis na příští týden.**

Zákazník: Počkejte, já se musím podívat. Tak ve středu jste říkal kdy?

**Operátor: Tuto středu, ne příští týden.**

Zákazník: Ano, tuto, ale v kolik hodin?

**Operátor: Aha, mezi 10 - 12 hodinou.**

Zákazník: To by šlo.

**Operátor: Skvěle. Informace o potvrzení termínu Vám ještě zašleme sms zprávou. Nakonec si ještě ověřím – máte pro internet a televizi jedno zařízení nebo máte zvlášť set-top box a modem?**

Zákazník: Nejsem si úplně jistá, ale myslím, že máme jen jedno.

**Operátor: Rozumím. Poznačím to tady echnikovi. Televizi máte se vstupem HDMI nebo bez vstupu HDMI?**

Zákazník: Je jda, to fakt nevím.

**Operátor: Nevadí, já tady technikovi napíšu, aby byl připraven na obě možnosti. V případě, že nemáte vstup HDMI, musí technik použít přechodku, kterou sebou běžně nevozí a realizace výměny by nebyla možná. Každopádně ode mě je to teď všechno, potvrzují domluvený termín na středu 4. 8. 2021, mezi 10 – 12 hodinou. Mějte se moc hezky, na slyšenou**

Zákazník: Na shledanou.

**Operátor E, délka hovoru 5 minut**

Zákazník: Prosím?

Operátor: Dobrý den, u telefonu ME, mluvím s paní P?

Zákazník: Ano, mluvíte.

Operátor: **Paní P, kontaktuji vás na základě komunikace, kterou jste od nás obdržela prostřednictvím sms nebo e-mailu ohledně výměny zařízení pro příjem televizního a internetového signálu. Ještě si Vás dovoluji pozornit, že náš hovor může být monitorován. Můžeme spolu naplánovat schůzku na výměnu vašeho zařízení?**

Zákazník: Asi můžeme.

Operátor: **Já si ještě ověřím vaši adresu... a rodné číslo...**

Zákazník: Souhlasí.

Operátor: **Výměna je asi na hodinu, je pro vás zdarma. Ještě se zeptám, televizi máte s HDMI vstupem? To je taková ta plochá.**

Zákazník: Ano, ano.

Operátor: **A mám tady termín pátek 30. 7.**

Zákazník: No to určitě nemůžeme. Já jsem v práci a starší syn dělá zkoušky v autoškole.

Operátor: (trochu naštvaný tón hlasu) **No to je poslední termín.**

Zákazník: A v kolik by to prosím vás bylo.

Operátor: **On má jenom ranní. 8 - 10 nebo 10 - 12 , 12 - 14, 14 - 16 hodin (rozkazovací tón).**

Zákazník: Tak to je problém. On má ty zkoušky v 10. Tak nešlo by to později?

Operátor: **No to by šlo tedy v těch 14 - 16. Ale musíte mu napsat plnou moc, stačí rukou, nemusí být ověřena. Syn se prokáže i tou plnou mocí. Jak se jmenuje syn?**

Zákazník: F. P.

Operátor: **Já to tady zapíšu, že bude plná moc. A vám přijde na telefon potvrzující sms.**

Zákazník: Dobře, dobře. Děkuji.

**Operátor: Na slyšenou paní P.**

Zákazník: Na shledanou.

**Operátor F, délka hovoru 4,5 minuty.**

**Operátor: Dobrý den, u telefonu BF z společnosti XY. Dovolala jsem se napana C?**

Zákazník: Ano, dovolala.

**Operátor: Pane C, nejdříve Vás upozorním, že v rámci zkvalitnění našich služeb a Vaší ochrany je hovor monitorován. Já Vás kontaktuji na základě komunikace, kterou jste obdržel prostřednictvím SMS zprávy nebo e-mailem od společnosti XY. Ráda bych s Vámi naplánovala termín výměny Vašeho zařízení. Máte minutku?**

Zákazník: Mám minutku a velice rád vás slyším. Vy nám asi pošlete technika na výměnu nebo tak nějak, že? Já tam mám jednu věc, já se stěhuji během příštího měsíce z patra do patra, účastnická stanice je teď v bytě 8 a přestěhuje se do bytu 7.

**Operátor: Jejda, tak k těmto informacím já nemám přístup. Záleží, co má technik v montážním listě a to já tady nevidím.**

Zákazník: A kdo mi s tím může poradit?

**Operátor: Já Vám nadiktuji telefonní číslo na infolinku naší společnosti, kde to všechno zařídí. Můžete si psát? Je to 222 000 000.**

Zákazník: Děkuji, mám to. A to je vše?

**Operátor: Ne, ne, my spolu teď musíme naplánovat konkrétní termín schůzky pro výměnu zařízení.**

Zákazník: Aha, vidíte, já myslel, že to všechno zařídím na té infolince.

**Operátor: Ne, tam se poradíte jenom ohledně účastnické stanice, schůzku domluvíme spolu. Měl byste čas tento pátek 6. 8. mezi 10 – 12 hodinou?**

Zákazník: To je na mě moc široký interval, potřebuji konkrétnější čas.

**Operátor: Dobře, tak tedy v 11:30?**

Zákazník: Výborný, to už půjdu na přestávku, to může být.

**Operátor: Já si ještě ověřím Vaši adresu a rodné číslo.**

Zákazník: Ano, to souhlasí.

**Operátor: A telefon můžu použít ten, na kterém spolu mluvíme?**

Zákazník: Ano.

**Operátor: Za mě je to vše. Pane C, já Vám moc děkuji a přeji hezký den. Na shledanou.**

Zákazník: Děkuju, na shledanou.

### **Operátor G, délkahovoru 3,5minuty**

Zákazník: Haló?

**Operátor: Dobrý den, u telefonu PG společnosti XY, dovolal jsem se panu T?**

Zákazník: No prosím, u telefonu.

**Operátor: Ještě jednou dobrý den, pane T. Dovolím si vás upozornit, že náš hovor může být monitorován. Kontaktuji vás na základě komunikace, kterou jste od nás obdržel prostřednictvím sms nebo e-mailu ohledně výměny zařízení pro příjem televizního a internetového signálu. Můžeme spolu naplánovat schůzku na výměnu vašeho zařízení?**

Zákazník: Povídejte.

**Operátor: Mám tady termín na čtvrtek 19. 8. v čase 8 – 10 hodin nebo pak až 14 – 16 hodin?**

Zákazník: Já ale ve čtvrtek nemůžu, to jsem služebně pryč.

**Operátor: A doma za vás nemůže někdo být, třeba manželka nebo plnoleté dítě.**

Zákazník: Ne, to nemůžou. Máte tam i příští týden nebo snad ne?

**Operátor: Samozřejmě. V tom případě hned v pondělí 23. 8. Byste mohli?**

Zákazník: Vydržte, podívám se... To by asi šlo, v kolik hodin by přišel ten

technik?

**Operátor: Můžete si vybrat, mám tady volné dva termíny mezi 10 - 12 nebo 16 - 18 hodinou.**

Zákazník: Ten pozdější by mi vyhovoval líp.

**Operátor: Dobře, takže já si Vás zapisuji na pondělí 23. 8. mezi 16 – 18 hodinou. Výměna je bezplatná, trvá zhruba hodinu. Máte televizi s HDMI vstupem?**

Zákazník: Samozřejmě.

**Operátor: V tom případě je to ode mne vše. Děkuji za váš čas a přeji hezký den. Na slyšenou.**

Zákazník: Na shledanou.

### **Operátor H, délkahovoru 3 minuty**

Zákazník: Prosím?

**Operátor: Dobrý den, JH společnost XY. Paní H. S.?**

Zákazník: Ano

**Operátor: Já volám ohledně domluvení termínu výměny setboxu u televize. Máte teď chvíli?**

Zákazník: Povídejte

**Operátor: Ještě si vás dovolím upozornit, že hovor může být monitorován. Nejbližší termín mám 3. 8. mezi 9 – 12 hodinou.**

Zákazník: To by šlo. Ještě se zeptám, bude to do toho úterka fungovat? My jsme teda teď nachalupě.

**Operátor: To zařízení by teoreticky mělo jet, ale nemůžu vám to říct na sto procent.**

Zákazník: Jasně, mě jde jen o to, jestli mi to pojede, když se vrátíme.

**Operátor: Internet pojede, s televizí by mohl být problém.**

Zákazník: Hmm, to nevadí, mě jde hlavně o ten internet.

**Operátor: Takže v úterý 3. 8. v čase 10 – 12.**

Zákazník: Dobře a co pro to musím udělat, mám si nachystat nějaké peníze?

**Operátor: Ne ne, výměna je zdarma dle smlouvy, technik budemít vše u sebe a vše zařídí.**

Zákazník: Aha. A to staré zařízení si odveze.

**Operátor: Ano, ještě si ověřím vaši adresu....a rodné číslo....**

Zákazník: Ano, ano, to je všechno v pořádku.

**Operátor: Ještě abych nezapomněl, máte HDMI vstup, takovou tu placatou televizi?**

Zákazník: Ano, máme tu placatou, asi 3 roky.

**Operátor: Takže v úterý, mezi 10 – 12 hodinou. Hezký den, nashledanou.**

Zákazník: Vám taky hezký den, nashledanou.

## **Příloha č. 2 – polostrukturovaného rozhovory**

### **Polostrukturovaný rozhovor s operátorem A**

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

Většinou ano. I když někdy se stane, že k nám informace dostanou až potom, co nám je sdělí zákazníci a to je pak docela nemilé.

**Jak často se stává, že se tyto informace opozdí?**

Moc často te, nevím, maximálně tak jednou za půl roku.

**A stává se to u všech klientů?**

Tak to si teď neuvědomuji, ale nejvíc hovorů je na XZ, takže to bude asi hlavně tam.

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

Ano, pokud na to mám čas.

**Předáváte zjištěné poznatky svým kolegům?**

Většinou se o to snažím. A když je to něco zásadního, říkám to i vedoucím, pokud o tom ještě neví.

**3. Jak myslíte, že zvládáte vedení hovoru? Myslím tím jeho plynulost, schopnost jej aktivně ukončit?**

No, jak kdy. Asi nemůžu říct, že je to vždy podle představ vedení, ale rozhodně se o to snažím.

**Co pro Vás představuje největší bariéru při vedení hovoru?**

No, někdy těm lidem trvá, než ze sebe dostanou, co potřebují a pak se taky stane, že se bavíme úplně o něčem jiném, než zákazník skutečně potřebuje. Že nedokážu hned správně pochopit, kvůli čemu zákazník volá.

**Jak by se to dalo odstranit popřípadě alespoň eliminovat?**

To já nevím. Asi bych měla víc nebo líp poslouchat. Ale nemyslím, že



takových hovorů je až tak moc. Těch pohodových je daleko více.

**4. Myslíte, že jste na zákazníky vždy příjemná?**

Za sebe bych řekla s jistotou, že určitě ano.

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

Asi tak jednou za dva měsíce. A někdy namátkově, když je nějaký průšvih.

**Je to pro Vás dostačující interval?**

Určitě není.

**Jak častý kontrolní interval byste přivítala?**

Zase úplně často ne, ale jednou měsíčně by to bylo dobré. I já se cítím jistěji, když zjistím, co dělám špatně nebo co můžu dělat jinak.

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

Většinou ano.

**A pokud ne, upřesněte si s vedením to, v čem nemáte jasno?**

Někdy. A někdy to probereme s kolegy.

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

Asi ne.

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

Samozřejmě, jinak bych tuhle práci asi ani nemohla dělat. I když najdou se i výjimky.

**9. Ovlivňuje Vás atmosféra na pracovišti?**

Určitě ano.

**Jakým způsobem Vás ovlivňuje?**

Klasicky, když je vše v pohodě, jsem v pohodě i já. Někdy, když se někdo špatně vyspí, tak je pak protivný na ostatní a ovzduší houstne. Snažím se situaci vždy zlepšit, ale někdy se mi to nepovede. Když však zazvoní telefon, snažím se osobní věci dát stranou a být profesionální. Do hovorů mi firemní atmosféra většinou nevstupuje.

### **10. Jak byste charakterizovala pracovní kolektiv?**

No, většina nás jsou ženy a podle toho to tak vypadá. Na druhou stranu si dokážeme pomoci a to je pro mě to hlavní. Jsem tady pracovně nejmladší a pamatuji si, jak se mě děvčata ujala a se vším mi pomáhala. Prostě všude je něco, ale já jsem spokojená.

### **11. Jak vidíte svou budoucnost ve firmě?**

Optimisticky. Zažila jsem už více prací a pracovních kolektivů a nikdy to nebylo tak relativně v pohodě jako tady. Chtěla bych zde pracovat co nejdéle.

### **A kdyby byla možnost kariérního růstu, byla by pro Vás zajímavá?**

Možná ano. Ale zatím to neřeším.

### **12. Jak byste vnímala školení zaměřené na zlepšení práci operátorů?**

V pohodě, aspoň by byla nějaká změna. I když z toho potom budu nervózní.

## **Polostrukturovaný rozhovor s operátorem B**

### **1. Máte ke své práci dostatek podkladů, abyste mohl svou práci vykonávat dobře?**

Určitě máme, vedoucí nám pořád něco nového říkají a také většinu věcí píše na nastěnku nebo doplňují do databáze.

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

Někdy ano. A někdy taky pověřím kolegyni, aby se nenudila a ona je na to navíc šikovnější.

### **Předáváte zjištěné poznatky svým kolegům?**

Samozřejmě.

### **3. Jak myslíte, že zvládáte vedení hovoru? Myslím tím jeho plynulost, schopnost jej aktivně ukončit?**

Vzhledem k tomu, že tuhle práci už dělám více než 15 let, tak si myslím, že to zvládám velmi dobře.

**4. Myslíte, že jste na zákazníky vždy příjemná?**

Převážně ano. Někdy je to těžké, zvláště když je zákazník sprostý, ale snažím se zachovat klid.

**Jak zvládáte sprosté, agresivní zákazníky?**

Jak říkám, mám bohatou praxi. A vím, že lidé jsou různí a všichni máme nějaké starosti, tak se snažím nebrat si ty útoky osobně.

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

Myslím, že jednou za dva měsíce nebo tak nějak.

**Je to pro Vás dostačující?**

Pro mě ano. Nemám s hovory problémy.

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

Ano.

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

Myslím, že ne. Pokud něco potřebuji, vždy se domluvíme.

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

Myslím, že ano. Po té době se i mnoho otázek stále opakuje.

**9. Ovlivňuje Vás atmosféra na pracovišti?**

Samozřejmě.

**Jakým způsobem Vás ovlivňuje?**

Podle aktuální nálady. Každý den není ideální, každý máme své starosti a problémy a ty pak občas ventilujeme. Takže někdy je to v práci super a někdy se nemůžu dočkat až půjdu domů. Ale samozřejmě hovory se snažím vést tak, aby zákazník mou náladu nepoznal.

**10. Jak byste charakterizovala pracovní kolektiv?**

Jsme v pohodě. Pracujeme spolu dlouho, takže se poměrně dobře známe a víme o sobě docela dost. Myslím, že se vzájemně respektujeme a pomáháme si. A to je pro mě důležité.

### **11. Jak vidíte svou budoucnost ve firmě?**

Po pravdě doufám, že tady vydržím až do důchodu, ostatně už to není tak daleko. Práce mě baví a jsem spokojená.

### **12. Jak byste vnímala školení zaměřené na zlepšení práci operátorů?**

Vždy jsem ze školení nervózní. Ale zase chápu, že je potřeba věci zlepšovat.

## **Polostrukturovaný rozhovor s operátorem C**

### **1. Máte ke své práci dostatek podkladů, abyste mohl svou práci vykonávat dobře?**

Určitě ano.

### **Nikdy se nestalo, že by se k Vám informace dostala pozdě?**

*To si teď nevzpomínám, možná.*

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

Ano, snažím se, pokud je to možné a mám na to čas.

### **Předáváte zjištěné poznatky svým kolegům?**

Ano. I když někteří o to moc nestojí.

### **Proč myslíte, že nestojí o nové informace?**

Protože vždy ví všechno dřív a lépe.

### **Máte ten pocit ze všech kolegů?**

To ne, to se týká jen dvou.

### **3. Jak myslíte, že zvládáte vedení hovoru? Myslím tím jeho plynulost, schopnost jej aktivně ukončit?**

Přijde na to. Samozřejmě se snažím, ale někdy je to tak těžké.

### **Co pro Vás představuje největší bariéru při vedení hovoru?**

Sami zákazníci. Nedokáží se vymáčkout, jsou netrpěliví, občas i sprostí.

### **Jak by se to dalo odstranit popřípadě alespoň eliminovat?**

To nevím, asi by měli volat jiní lidé.

**4. Myslíte, že jste na zákazníky vždy příjemná?**

Nejsem. A štve mě to a snažím se na tom pracovat.

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

Jak kdy, neuvědomuji si jestli je to pravidelné.

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

Ano.

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

Asi ne. Jen bych ocenila, kdyby vybírali lepší klienty, protože některé volání je vážně děsné. Ale i když mě to štve, tak chápu, že si nemůže tak úplně klienty vybírat.

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

To asi ne. Ale samozřejmě se o to snažím.

**Proč se Vám to nedaří?**

Netuším. Někdy mám vážně problém pochopit, co vlastně potřebují.

**9. Ovlivňuje Vás atmosféra na pracovišti?**

Ano.

**10. Jak byste charakterizovala pracovní kolektiv?**

Ani super, ani špatný. Občas dokážeme táhnout za jeden provaz a jindy si zase lezeme na nervy. Ale to je asi všude.

**11. Jak vidíte svou budoucnost ve firmě?**

To záleží na vedení. Já jsem tady v rámci možností spokojená.

**12. Jak byste vnímala školení zaměřené na zlepšení práci operátorů?**

Nejsem zrovna největší fanda do školení, ale když už to musí být, tak to přežiju.

**Polostrukturovaný rozhovor s operátorem D**

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

Myslím, že ano. Ale už se párkrát stalo, že jsme se novinku dozvěděli z hovorů a vedení o tom vůbec netušilo.

**Jak často se stává, že se tyto informace opozdí?**

Příliš často ne, naštěstí, protože by nám to zákazníci dali najevo. A je lidské, že se občas něco přehlédne. A myslím, že záleží i na samotném klientovi, aby našim vedoucím ty informace včas předal.

**A stává se to u všech klientů?**

Těžko říct, jsou to vážně jen výjimečné případy a navíc teď už je dlouho klid.

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

Ano, hledám. A řekl bych, že nejvíc z celého týmu, ale mě to baví.

**Předáváte zjištěné poznatky svým kolegům?**

Jasně. Oni s tím tak nějak počítají a já se cítím užitečný.

**3. Jak myslíte, že zvládáte vedení hovoru? Myslím tím jeho plynulost, schopnost jej aktivně ukončit?**

Přijde na to. Ale vidím na sobě velký posun. Když jsem tady začínal, bylo to hodně těžký, ale postupně jsem si našel svůj způsob a zlepšuji se.

**To je dobře, že sám cítíte to zlepšení. Pokud je tedy něco, co Vám naborává vedení hovoru, co to je?**

Někdy si nejsem jistý odpovědí a někdy se dostatečně nesoustředím na zákazníka a tím znejistím a pak se to všechno tak nějak komplikuje.

**Jak by se to dalo odstranit popřípadě alespoň eliminovat?**

Musím se více soustředit na zákazníky, líp je poslouchat.

**4. Myslíte, že jste na zákazníky vždy příjemný?**

A já bych řekl, že skoro vždy příjemný jsem.

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

Jé, tak to fakt nevím. Málo. Prostě jednou za čas, když je nějaký průšvih.

### **Chtěl byste, aby kontroly byly častější?**

No, ne že bych po tom prahnul, to ne, ale na druhou stranu je ta zpětná vazba někdy dobrá.

### **Jak častý kontrolní interval byste tedy přivítal?**

Já si myslím, že kdybychom to prováděli každý měsíc, tak by to nevadilo. Na druhou stranu chápu, že je tady spousta další práce a tak může být komplikované najít prostor pro kontrolu a následné rozbory.

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

Převážně ano.

### **A pokud ne, upřesněte si s vedením to, v čem nemáte jasno?**

Samozřejmě. Ale přiznávám, že někdy to řešíme jen s kolegy.

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

Ne, nemůžu si stěžovat. Je-li něco akutního řešíme to hned a bez problémů.

### **8. Dokážete vždy jasně a srozumitelně zákazníkům odpovědět na jejich otázky?**

Snažím se o to, je to náplní mé práce být jasný, stručný a srozumitelný. Daří se mi to jak kdy, se střídavými úspěchy.

### **Co je příčinou případných neúspěchů?**

No co, já nevím. Asi bych si mohl rozšířit slovní zásobu a jak už jsem říkal, být lepším posluchačem.

### **9. Ovlivňuje Vás atmosféra na pracovišti?**

Do určité míry, ale ne natolik, aby to mělo vliv na mou práci.

### **10. Jak byste charakterizovala pracovní kolektiv?**

Většina žen a já jsem nejmladší pracovníkem, takže mám zde jisté výsadní postavení. A oceňuji, že si dokážeme pomoci a to jak v práci, tak i v soukromí.

### **11. Jak vidíte svou budoucnost ve firmě?**

Vidím to dobře. Práce mě baví a doufám, že nám vydrží.

**A kdyby byla možnost kariérního růstu, byla by pro Vás zajímavá?**

Určitě ano.

**12. Jak byste vnímal školení zaměřené na zlepšení práci operátorů?**

V pohodě. Uvědomuju si, že je třeba na sobě neustále pracovat a pokud nám s tím bude někdo pomáhat, tak to bude jen dobře.

## **Polostrukturovaný rozhovor s operátorem E**

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

Mám.

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

Ano, pokud je to nutné a je na to prostor.

**Předáváte zjištěné poznatky svým kolegům?**

Ano, ale většinou jsou rychlejší a informují oni mě.

**3. Jak myslíte, že zvládáte vedení hovoru? Myslím tím jeho plynulost, schopnost jej aktivně ukončit?**

Mohlo by to být lepší.

**Co pro Vás představuje největší bariéru při vedení hovoru?**

Asi jsem nervózní, jestli budu znát na všechny otázky správnou odpověď.

**4. Myslíte, že jste na zákazníky vždy příjemný?**

Ano, protože si myslím, že když už nebudu znát odpověď, ale budu příjemný, tak se zákazníci tolik nenaštvou.

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

Tak zhruba jednou za dva měsíce, ale přesně to nevím. Záleží i na aktuálním množství práce.

**Je tento neurčitý interval kontroly pro Vás dostačující?**

Není, ale mě to nevadí.



**Nepotřebujete zpětnou vazbu, jestli v hovorech neděláte chyby?**

Asi potřebuju. Na druhou stranu, když není žádný průšvih, tak se přeci tak moc neděje.

**A kdybyste Vy sám měl zvolit jiný interval kontroly?**

Nechal bych to tak, jak to teď je.

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

Většinou ano.

**A pokud ne, upřesníte si to, v čem nemáte jasno?**

Většinou se zpetám kolegy a ten mi to buď sám vysvělí a pokud neví, tak se on zeptá vedoucích a zjistí nám to.

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

Ne.

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

Snažím se, abych to dokázal a pořád se to učím.

**9. Ovlivňuje Vás atmosféra na pracovišti?**

Nijak zásadně.

**10. Jak byste charakterizoval pracovní kolektiv?**

V pořádku. Lidi jsou fajn a pomáháme si. Mě to tak vyhovuje.

**11. Jak vidíte svou budoucnost ve firmě?**

Po pravdě už to na velkou budoucnost nevidím, vzhledem k mému věku i zdraví. Takže bych byl rád firmě k užitku, pokud to bude možné a pak už odešel do zaslouženého důchodu, na ten se fakt těším.

**12. Jak byste vnímal školení zaměřené na zlepšení práci operátorů?**

Já ve svém věku už nejsem fandou školení, takže asi tak.

**Polostrukturovaný rozhovor s operátorem F**

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

Mám. A když mám pocit, že nemám, tak se zeptám vedoucích, jestli není něco nového?

**Ptáte se často?**

Já se ptám často, ale asi ne vždy je to tak úplně k věci.

**Takže to neovlivňuje kvalitu hovorů?**

To asi ne. Mě totiž mnohdy zajímají věci, které se zákazníků až tak moc netýkají. Je to taková moje zbytečná aktivita.

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

Ano, pořád.

**Předáváte zjištěné poznatky svým kolegům?**

Samozřejmě, že ano. Ale někdy se stane, že jim říkám spoustu věcí, které opravdu k ničemu nepotřebují.

**3. Jak myslíte, že zvládáte vedení hovoru? Myslím tím jeho plynulost, schopnost jej aktivně ukončit?**

Já se samozřejmě snažím, aby to bylo co nejlepší. Bohužel čas občas upozorňována na nedostatky a mě pak mrzí.

**O jaké nedostatky se nejčastěji jedná?**

Že se moc vykecávám a hovory tak zbytečně prodlužuju. Když já ale mám nějakou vnitřní potřebu každému zákazníkovi pomoci.

**Čím by se to dalo odstranit popřípadě alespoň eliminovat?**

Tak asi bych musela odpovídat bez zbytečné omáčky, jen stroze a k věci a to je pro mě fakt těžký. Víím, že pro firmu je délka hovorů zásadní, takže s tím tak nějak pořád vnitřně bojuji. A snažím se zkracovat, jen mi to zatím moc nejde.

**4. Myslíte, že jste na zákazníky vždy příjemná?**

Ano, to určitě jsem.

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

Jednou za dva nebo tři měsíce, nevím.

**Je pro Vás dostačující tento interval kontroly?**

Rozhodně ne.

**Jak častý interval byste přivítala?**

Jednou měsíčně by asi mohlo stačit.

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

Ano. A když ne, tak se hned jdu zeptat.

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

Asi ne. Vycházíme si vzájemně vstříc.

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

Asi ano. I když to někdy trvá delší dobu.

**9. Ovlivňuje Vás atmosféra na pracovišti?**

Ovlivňuje, ale ne do té míry, aby to ovlivnilo mou práci. Můžu být naštvaná, ale zákazník nic nesmí poznat.

**10. Jak byste charakterizovala pracovní kolektiv?**

Jako dobrý. Pracujeme spolu dlouho, víme o sobě skutečně hodně. Každý máme své nedostatky, ale když je potřeba, dokážeme se stmelit a držet při sobě a při firmě. I když se to někdy třeba nezdá, své práce si vážíme.

**11. Jak vidíte svou budoucnost ve firmě?**

Nedokážu říct. Mám svou práci ráda, ale samozřejmě bude záležet, jak se vše bude vyvíjet až už na pracovním trhu nebo v mém osobním životě. Ale zatím jsem tady spokojená.

**12. Jak byste vnímala školení zaměřené na zlepšení práci operátorů?**

Školení beru jako takovéto nutné zlo, i když zlo je možná až moc drsný výraz. Už jsme nějaká školení měli a vždy to k něčemu bylo, takže bych určitě přežila i nějaké další.

## **Polostrukturovaný rozhovor s operátorem G**

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

Ano.

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

Snažím se. Ale ostatní jsou v tom šikovnější, takže se novinky dozvídám spíš od nich.

**3. Jak myslíte, že zvládáte vedení hovoru? Myslím tím jeho plynulost, schopnost jej aktivně ukončit?**

To já nevím, já nad tím moc nepřemýšlím. Snažím se, aby byl zákazník spokojený, ale je pravda, že občas mluvím moc rychle a skáču do řeči, protože to chci mít rychle za sebou. Ale jen někdy.

**A urychlíte tímto stylem ten hovor?**

No, většinou ne. Ale vím o tom, jsem na to i upozorňována vedením, tak s tím stále bojuju.

**Čím by se to dalo odstranit popřípadě alespoň eliminovat.**

Pomáhá mi, když mě na to někdo upozorní a když si ty hovory poslechneme a rozebereme. Pak názorně slyším, jak je to moje skákání do řeči hrozně působí i na zákazníka.

**4. Myslíte, že jste na zákazníky vždy příjemná?**

Ano, jsem. Možná někdy zpřísním, hlavně když je na druhé straně agresor, ale vesměs jsem vždy příjemná.

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

Řekla bych tak jednou za dva měsíce. A potom taky ty namátkové kontroly, když se něco fakt nepovede.

**Je to pro Vás dostačující interval kontroly?**

V celku ano, i když asi bych potřebovala kontrolovat více.

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

Ano, většinou.

**A pokud ne, upřesněte si to, v čem nemáte jasno?**

Ano, někdy se zeptám vedoucích a někdy kolegů.

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

Není. Již jsem několikrát potřebovala nějakou pomoc a vždy se mi pomoci dostalo.

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

Vím, že ne, alespoň ne vždy.

**Proč se Vám to nedaří?**

Jak už jsem říkala, skáču do řeči a sem tam tápu po vhodném slovíčku k odpovědi.

**9. Ovlivňuje Vás atmosféra na pracovišti?**

Minimálně.

**10. Jak byste charakterizovala pracovní kolektiv?**

Jsme dobrý kolektiv. Každý z nás má něco, ale dohromady fungujeme, pomůžeme si. Zažila jsem samozřejmě více pracovních kolektivů a můžu říct, že tenhle rozhodně patří mezi ty lepší.

**11. Jak vidíte svou budoucnost ve firmě?**

Byla bych ráda, kdybych ve firmě mohla zůstat. Přeci jen už mám roky a představa, že bych měla dnes začít někde úplně od začátku mě děsí.

**12. Jak byste vnímala školení zaměřené na zlepšení práci operátorů?**

Osobně jsem vždy hrozně nervózní, když je nějaké školení, ale pokud by bylo, snažila bych se z něj něco získat a třeba se i v něčem zlepšit.

## **Polostrukturovaný rozhovor s operátorem H**

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

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

**Stává se často, že byste se nové informace dozvěděla odjinud dříve než od vedoucích?**

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

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

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

**Předáváte zjištěné poznatky svým kolegům?**

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

**3. Jak myslíte, že zvládáte vedení hovoru? Myslím tím jeho plynulost, schopnost jej aktivně ukončit?**

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

**4. Myslíte, že jste na zákazníky vždy příjemná?**

V převážně většině hovorů určitě jsem. Pokud ale volá někdo opravdu sprostý nebo naopak přehnaně lítostivý, jsem přísná a odměřená. V těchto případech, přestože jsou vlastně úplně opačné, je to nezbytné.

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

Asi tak jednou za dva měsíce.

**Je to pro Vás dostačující?**

Ano, já nemám s hovory problémy.

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

Ano.

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

Ne, já myslím, že si vzájemně vycházíme vstřícně.

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

Téměř vždy ano.

**9. Ovlivňuje Vás atmosféra na pracovišti?**

Určitě ano.

**Jakým způsobem Vás ovlivňuje?**

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

**10. Jak byste charakterizovala pracovní kolektiv?**

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

**11. Jak vidíte svou budoucnost ve firmě?**

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

**12. Jak byste vnímala školení zaměřené na zlepšení práci operátorů?**

Sem s ním. Ráda se vždy něčemu novému přiučím.