



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ
INSTITUT OF FORENSIC ENGINEERING

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU OPERÁTORŮ MOBILNÍCH SPOLEČNOSTÍ

**PROPOSAL FOR THE IMPROVEMENT OF THE EDUCATION SYSTEM AIMED AT THE
PHONE OPERATORS OF MOBILE COMPANIES**

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JIŘÍ KUČERA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. LUDĚK MIKULEC, CSc.

BRNO 2015

Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství

Ústav soudního inženýrství
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

student(ka): Bc. Jiří Kučera

který/která studuje v **magisterském navazujícím studijním programu**

obor: **Řízení rizik firem a institucí (3901T048)**

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Návrh na zlepšení vzdělávacího systému operátorů mobilních společností

v anglickém jazyce:

Proposal for the Improvement of the Education System for Mobile Phone Companies Operators

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Teoretická východiska

Analýza současného stavu

Návrhy na řešení

Závěr

Seznam literatury

Přílohy

Cíle diplomové práce:

Návrh reálného opatření a východiska pro aplikaci navrženého řešení

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978.

SANTLEROVÁ, K. Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 222 s. ISBN 978-80-247-3928-1.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

V Brně, dne 24.10.2014

L.S.

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
Ředitel vysokoškolského ústavu

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá oblastí vzdělávání zaměstnanců mobilních operátorů a faktory, které s tímto tématem souvisejí. Na základě analýzy dané firmy obsahuje návrh na zlepšení aktuální situace a následnou eliminaci rizik, které mohou nastat při zavedení.

Abstract

The diploma thesis deals with area of the education system for employees aimed at the phone operators of mobile companies, as well as factors that relate to this topic. It includes a proposal for the improvement of the actual situation based on the analysis of the company and subsequent elimination of risk that may arise during the implementation.

Klíčová slova

Vzdělání, rozvoj, program, lektor, zaměstnanec, učení se, kompetence, riziko, analýza

Keywords

Education, development, program, lecturer, employee, learning, competence, risk, analysis

Bibliografická citace

KUČERA, J. *Návrh na zlepšení vzdělávacího systému operátorů mobilních společností*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2015. 85 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 29. 5. 2015

.....
podpis diplomanta

Poděkování

Děkuji tímto vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Luďkovi Mikulcovi, CSc. za odborné vedení a konzultace při vypracování diplomové práce a zaměstnancům vybrané firmy za poskytnuté informace a trpělivost při uskutečňování ankety.

OBSAH

ÚVOD	10
Předmět podnikání:	10
1 Definování problematiky celé DP	13
2 Teoretická východiska	14
2.1 Základní pojmy	14
2.2 Firemní vzdělávání	15
2.3 Jednotlivé oblasti firemního vzdělávání	16
2.4 Vzdělávání	17
2.5 Vnější a vnitřní prostředí firemního vzdělávání	18
a) Vnitřní prostředí	18
b) Vnější prostředí	18
Sociální a demografické prostředí	19
Technologické prostředí	20
Ekonomické prostředí	20
Legislativní prostředí	20
2.6 Přístupy ke vzdělávání	21
2.7 Plánování vzdělávání	22
2.8 Realizace vzdělávání	25
2.8.1 Cíle	26
2.8.2 Program	27
2.8.3 Motivace	27
2.8.4 Formy	29
2.8.5 Metody	31
Metody vzdělávání mimo pracoviště	32
Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště	33
2.8.6 Účastníci	34
2.8.7 Lektoři	35
3 Analýza současného stav	38
3.1 Produktové školení	40
3.2 Komunikační školení	41
3.3 Testová směna	42
3.4 Tréninková směna	43
3.5 Vyhodnocení nákladů na program vzdělávání	43
3.6 Adaptace a trénink nových zaměstnanců	44
a) Analýza směrnice - Vzdělávání operátorů call center	44
b) Jednotlivé parametry a důvody stále se navyšující fluktuace:	44
3.7 Anketa – otázky a vyhodnocení	45
3.8 SWOT analýza	48
A) Silné stránky	48
B) Slabé stránky	48
C) Příležitosti	49
D) Hrozby programu	50
4 Návrh nového vzdělávacího programu	51
4.1 Návrh nového produktové školení	54
4.2 Návrh nového komunikačního školení	55
4.3 Návrh na zavedení nové testové směny	57
4.4 Návrh nové tréninkové směny a adaptace nových zaměstnanců	57
4.5 Vyhodnocení jednotlivých bloků	60

4.6	Vyhodnocení nákladů na nový program vzdělávání.....	62
4.7	Analýza rizik nového vzdělávacího programu pomocí metody FMEA.....	62
4.8	Rozdělení procesu na dílčí fáze.....	63
A)	Analýza možných rizik.....	63
B)	Analýza možných následků rizik.....	63
C)	Analýza příčin jednotlivých rizik.....	63
4.9	Hodnocení významu, předpokládaného výskytu a jednotlivých rizik.....	64
	Stupnice hodnocení výskytu vady.....	64
	Výpočet rizikových čísel.....	64
4.10	Návrh a realizace opatření vedoucí ke snížení rizik.....	65
4.11	Hodnocení rizik po realizaci navržených opatření.....	68
5	závěr.....	70
	Seznam použitých zdrojů.....	72
	seznam tabulek.....	75
	Seznam obrázků.....	75
	Seznam zkratk.....	75
	Přílohy:.....	76

ÚVOD

Předkládaná diplomová práce se bude zabývat problematikou vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Tonia Call a.s., Brno, Masarykova 95.

Společnost Tonia Call a.s., která má sídlo v Brně na ulici Masarykova 95. Byla založena v roce 2006 a specializuje se a podniká v oblasti zákaznické péče, servisních požadavků zákazníků obchodních partnerů a také v oblasti telemarketingu. Specializuje se na outsourcing významného mobilního operátora, jeho komplexních služeb spojené s provozováním zákaznického centra. V současné době je společnost stabilní. (viz. Organizační struktura příloha č. 1)

Společnost aktuálně poskytuje nabídku služeb aktivního i pasivního telemarketingu. Jmenovitě nabízí pojištění, hlasové služby, datové služby, hardwarové doplňky. Společnost kontaktuje stávající i potenciální zákazníky obchodního partnera, který zadává společnosti Tonia Call a.s. zakázku. Těmto zákazníkům jsou formou proškolených operátorů aktivního nebo pasivního telemarketingu vyřizovány servisního požadavky a nabízeny konkrétní produkty nebo služby.

Předmět podnikání: ¹

- *zpracování dat, služby databank, správa sítí,*
- *služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy,*
- *pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti,*
- *poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software,*
- *reklamní činnost a marketing,*
- *Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,*
- *zprostředkování obchodu a služeb.*

¹ *Obchodnírejstřík.cz.* [online]. [cit. 2012-04-25]. Dostupný na WWW: <<http://obchodnirejstrik.cz/>>.

Společnost Tonia Call a.s. si zakládá na vysokém standartu kvality a péče, v oblasti poskytovaných služeb.

Pomocí dlouhodobých zkušeností a specializace na zákaznický servis, řízení a rozvoj zákaznického centra společnost dokáže pro zákazníky navrhnout a velice detailně propracovat či realizovat efektivní řešení, která jim pomohou:

- Zvýšení kvality zákaznických požadavků a služeb. S tímto konsolidací spokojenosti zákazníků,
- Úspora nákladů při poskytování zákaznických služeb pomocí outsourcingu a zlepšením efektivity provozních procesů,
- Navýšení využitelnosti interních zákaznických center a zefektivnění jejich provozu a navýšení flexibility.

Aktuálně je ve společnosti zaměstnáno kolem 120 aktivních zaměstnanců², z řad operátorů se jedná převážně o brigádníky, kteří zpravidla pracují na dohodu o provedení práce a na dohodu o pracovní činnosti. Na hlavní pracovní poměr pracuje zlomek z celkového počtu operátorů. Údaj o celkovém počtu operátoru je pouze přibližný, protože operátorů bývá umožňováno tzv. „přerušeni“ po dohodě s vedoucím. Nejčastějším důvodem takového přerušeni bývá studium.

Společnost Tonia Call a.s. má své vlastní náborové oddělení, které pořádá výběrová řízení, které vycházejí z požadavků přímo na provozu. Četnost těchto výběrových řízení je 3x – 5x týdně, samozřejmě záleží na konkrétním požadavku. Z velké části je požadavek na výběrové řízení cca 15 přijatých zájemců, aby byl vzdělávací proces vytižen naplno. Společnost inzeruje volná pracovní místa formou internetových inzercí, roznosu letáků, reklamou v mediích. Dále se společnost vyskytuje na vlakových nádražích, v clip rámech vestibulů vysokých škol a na billboardech.

² Hodnota platná k 15.4.2015

Společnost aktuálně zapracovala na své image, jak formou vnějšího PR tak vnitřních prostor. „Znakem“ společnosti se stali postavičky inspirované kresleným seriálem a setkali se s obrovským ohlasem. Postavičky jsou k vidění na všech propagačních materiálech, tak ve vnitřních prostorách společnosti, ve kterých najdou OP i osobní přístup na internet, kuchyňku a je v přípravě „odpočinková místnost“.

Tonia Call a.s. využívá na 80% svých procesů interní systém, ve kterém jsou evidovány veškeré údaje o zaměstnancích, systémy pro komunikaci se zákazníky, vyhodnocování jednotlivých výsledků a dosahovaných výkonů jednotlivých operátorů. V rámci interního systému si může každý operátor prohlédnout odměňovací systém přímo na svůj projekt, tudíž požadavky, které jsou na operátora kladeny. Samozřejmě odměňovací systémy jsou rozdílné dle projektu a vždy konsolidují hlavně s motivací operátora a s KPI nastavených přímo od obchodního partnera.

1 DEFINOVÁNÍ PROBLEMATIKY CELÉ DP

Velice známým a často hlavním problémem zákaznických neboli call center bývá extrémní fluktuace. V současné době se míra fluktuace ve společnosti pohybuje okolo 90% v rámci sledovaného období 6 měsíců. Největší podíl fluktuace je evidována právě v období adaptace (interního vzdělávacího procesu) a proto by v tomto období měl probíhat co nejintenzivnější vzdělávací proces a rozvoj. V případě, že by se tento proces výrazně zkvalitnil, pomohl by zaměstnancům k mnohem lepším výkonům a výraznější motivaci setrvat ve společnosti mnohem delší dobu. Samozřejmě bude rozebrána i problematika rizik, které mohou během procesu nastat.

Cílem předkládané diplomové práce je návrh nového vzdělávacího programu operátorů mobilních společností z důvodu zefektivnění výkonnosti nových zaměstnanců. Dílčím cílem bude návrh na opatření rizik, která mohou nastat při návrhu nového vzdělávacího procesu.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 ZÁKLADNÍ POJMY

V oblasti vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoje je využíváno mnoho pojmů, které se budou prolínat v této práci. Mezi ně patří:

- **Vzdělávání** – jedná se o organizovaný způsob učení se, je velice organizovaný a má svůj řád. Aktivity spojené se samotným vzděláváním mají svůj začátek a svůj konec. Při sestavování koncepce ve firmě postupujeme systematicky.³
- **Kompetence** – neboli způsobilosti, zjednodušeně říkají, co by měl zaměstnanec znát, umět a jak se má chovat. Kompetence však nejsou pouhé dovednosti a znalosti. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů. Hroník kompetence definuje jako „*trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle*“⁴
- **Lidské zdroje** – jsou jinak definovány jako lidé v pracovním procesu. Mnoho autorů odborné literatury (Armstrong, Dvořáková, Koubek) se shodují, že lidské zdroje jsou primárním ze všech zdrojů, které zajišťují správné a stabilní fungování organizace.
- **Rozvoj** - dosažení žádoucí změny pomocí učení se, organizovaný a institucionalizovaný způsob učení se. Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohrazených (difuzních) rozvojových programů.
- **Učení se** - proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně- aniž o tom třeba víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Jedná se o změnu v chování a to především vlivem praxe nebo získaných zkušeností.

³ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁴ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8. s. 61

- **Znalosti** - Jsou souhrnem teoretických poznatků, představ a pojmů získaným učením, praktickou činností a zkušenostmi. V podnicích se znalosti nalézají v dokumentech, hlavně však v činnostech, podnikových procesech, praktikách a normách. Znalosti jsou vytvářeny v lidech a mezi lidmi. Jsou poskytovány ve strukturovaných médiích, jako jsou manuály, knihy a dokumenty, stejně jako v přímém kontaktu a učení. Zhodnoceny bývají na základě dopadů na rozhodování a jednání, ke kterým vedou a při kterých jsou využity.⁵

2.2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Firemní neboli také podnikové vzdělávání je proces, který je organizován danou firmou nebo podnikem. Toto vzdělávání zahrnuje jak vzdělávání přímo v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělání atp.), které je organizováno ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo přímo na pracovišti, tak i vzdělávání, které je mimo podnik. (externí vzdělávání, vzdělání na objednávku, které může být situováno ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo různých speciálních školách.⁶

Následující východiska se věnují firemnímu vzdělávání jeho cílům, jeho primárním a jeho charakterizujícím vlastnostem a dalším specifickým. Specifickou vlastností, která je pro podnik zásadní, že se celkové lidské zdroje svým užíváním neopotřebovávají, ale naopak ještě více nabývají na hodnotě. Firemní vzdělávání slouží k tomu, aby bylo možné ve firmě co nejlépe využít a zajistit rozvoj potřebných znalostí.⁷

Z pohledu celoživotního vzdělávání pedagogové vymezují vzdělávání formální a neformální, kde formální představuje vzdělávání realizované ve specializovaných institucích, aprobované státní mocí, přičemž při dosažení určitého stupně získává jedinec konkrétní potvrzení. Naproti tomu neformální vzdělávání zprostředkuje nejčastěji sám zaměstnavatel, soukromá vzdělávací instituce či nezisková organizace

⁵ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7

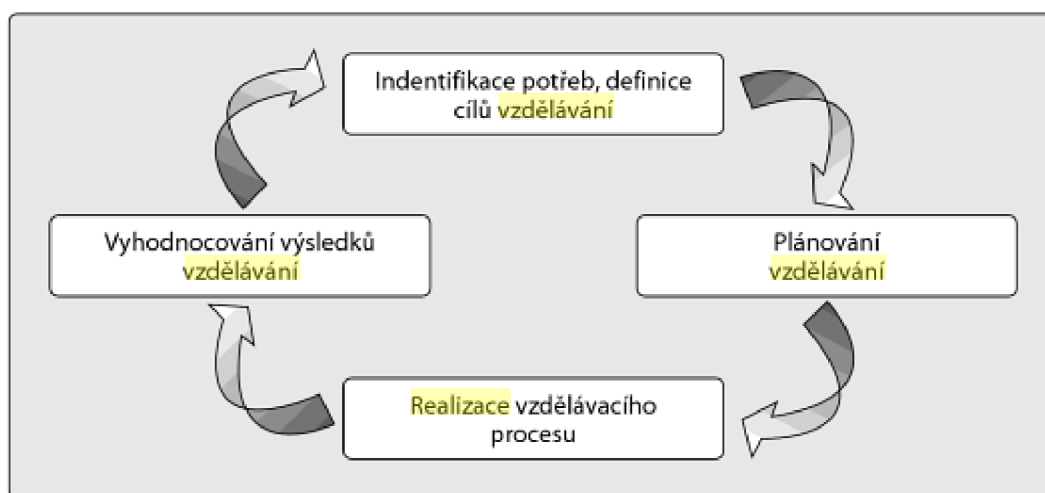
⁶ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

⁷ PALÁN, Zdeněk. *Profesní vzdělávání 2002*. Vyd. 1. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta v nakl. MJF, 2003,

formou kurzů, seminářů nebo také výcviků. Posledně jmenovaná kategorie je ze všech tří nejméně organizovaná a institucionálně korigovaná, ve své podstatě se jedná o proces získávání vědomostí a znalostí z každodenních činností v práci, rodině a volném čase.⁸

Jedná se o proces systematických změn chování v zaměstnání, výše úrovně odborných znalostí a různorodých dovedností včetně motivačního procesu zaměstnanců v konkrétní firmě nebo podniku.⁹

Pro znázornění systematického podnikového vzdělávání je uveden následující cyklus.



Obrázek 1 - Cyklus systematického podnikového vzdělávání¹⁰

2.3 JEDNOTLIVÉ OBLASTI FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:¹¹

- Vzdělávací oblast – primární všeobecné znalosti a dovednosti, které ve vysoké míře procesů má pod záštitou školský systém

⁸ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.

⁹ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

¹⁰ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- Kvalifikační oblast – tzv. odborná připravenost na profesi, ve které je zahrnuta primární příprava na zaměstnání, různé druhy doškolování, veškeré přeškolení a profesní rehabilitační proces
- Rozvojová oblast – tzn. další vzdělávací proces, rozšíření kvalifikovanosti, formování osobnostního profilu jedince. Rozvojová oblast je více orientována na kariéru zaměstnance než aktuálně prováděnou práci. Utváří hlavně jeho potenciál v oblasti než jeho kvalifikaci.¹²

2.4 VZDĚLÁVÁNÍ

Celková systematičnost vzdělávacího procesu utváří kladné firemní prostředí a podmínky k prohloubení kvalifikačních požadavků, zaměstnavatel také navyšuje motivaci a loajální chování svých pracovníků. Jsou také navyšovány dovednosti, potenciál dané firmy a zároveň s tím i kladné chování zaměstnanců. Zaměstnavatel by měl ve svém zájmu zvyšovat odbornost i vzdělání svých zaměstnanců, protože je velká míra pravděpodobnosti, že se mu to tato investice vrátí v podobě kvalifikovaných a odborně vzdělaných pracovníků.

Samozřejmě jednotlivé cíle firemního vzdělávacího procesu jsou odvislé z jednotlivých potřeb a nutností každé firmy. Za obecné primární cíle, které jsou společné pro jakýkoliv druh firmy, či organizace můžeme říci následující body:

- Optimalizace jednotlivých časových procesů v rámci vzdělávání.
- Důležité kompetence budou zformovány.
- Plány růstu svých zaměstnanců, jejich kompetencí v časových horizontech.
- Celková kvalifikovanost na konkrétní pracoviště a úkony.
- Rozvoj „pro klientského přístupu“.
- Zvýšení přitažlivosti firmy v oblasti image a PR pro nové zaměstnance.
- Velké navýšení schopnosti konkurovat na daném bussines trhu.
- Navýšení motivačního procesu a loajality zaměstnanců.¹³

¹² BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

¹³ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ [online]. [cit. 2014-05-30]. Dostupné <http://dino.saur.cz/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-část-1>

2.5 VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Každá firma je ovlivňována prostředím, v němž se nachází. Faktory, které se nachází v okolí firmy ať už blízském či vzdáleném, více či méně ovlivňují celkový vzdělávací proces firmy. Každá firma využívá svých metod, má své charakteristické rysy v oblasti vzdělávání zaměstnanců a je nezbytné, aby firma alespoň částečně znala chování ostatních podniků. V případě, že je podnik nezná detailně rysy jiných podniků, je zapotřebí, aby je alespoň předvídal. Pokud si daný podnik chce udržet svou pozici, musí být schopen se neustále se měnícím požadavkům přizpůsobovat a to co nejrychleji. Velice důležitou částí samotného vzdělávání je adaptace na novinky, měnící se trendy, které se dějí prakticky neustále. V tomto případě je nutné znát vnější a vnitřní prostředí, neboť oba tyto segmenty ovlivňují celkovou strategii.

a) Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí firmy zahrnuje veškeré interní postupy, procesy atd. daného podniku, jejich prostředky a podmínky pro jeho plnou funkčnost. Pokud se budeme bavit přímo o firemním vzdělávání, jsou dvě základní cesty pro jeho efektivní funkčnost uvnitř firmy. Jsou to:

- existence a provázanost firemní politiky, různé podnikové strategické postupy, strategické postupy řízení jednotlivých lidských zdrojů a strategie vzdělávacího procesu pracovníků, včetně návaznosti na následující body (tvorba konceptuálního pojetí vzdělávacího procesu, systematickosti, jednotlivá plány vzdělávání pracovníků atd.), organizační a institucionální předpoklady vzdělávání

b) Vnější prostředí

Toto prostředí je ve většině případů neovlivnitelné, ale přesto jeho vliv a konečný dopad na firmu může být velký. Je proto potřeba tyto změny předvídat a reagovat na ně co nejefektivněji, popř. se na ně připravit.

Členění vnějšího prostředí



Obrázek 2 – Vnější prostředí organizace¹⁴

Rozdělení jednotlivých částí vnějšího prostředí

- Sociální a demografické,
- Technologické,
- Ekonomické,
- Legislativní.

Tyto jednotlivé segmenty se mohou měnit a jsou odvislé od jednotlivých podniků a dané situaci např.: při změně legislativy, expanze výrobků na nový trh atp.

Sociální a demografické prostředí

Jak se na první pohled může zdát, že informace z tohoto segmentu nemusejí být pro podnik až tak důležité, opak je pravdou. Změny v oblasti demografie, v oblasti pracovní síly jsou známy v předstihu, dochází k nim pomalu a dají se dobře změřit. Tendence, která je výrazně pomalejší, je například růst úrovně vzdělání obyvatelstva. Existují

¹⁴ BARTOŇKOVÁ. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, 1. Vyd. Grada Publishing, Praha : 2010, 208 s., ISBN 978- 80-247-2914-5

veliké nadnárodní korporace, kde jsou demografické údaje tak důležité, že si podniky najímají své vlastní demografy na právě tyto analýzy. Ačkoliv k demografickým změnám dochází velice pozvolně, mohou mít velký dopad právě na personální oddělení a to zejména u firem, kde větší část zaměstnanců tvoří mladí lidé. (Call Centra, McDonald's) – zejména dojde-li v několika letech po sobě k nízké porodnosti.

Technologické prostředí

Zde je velice jasné, že změny v technologických postupech, technologickém prostředí, ať už vnějším tak vnitřním, jsou nezanedbatelnou položkou. Celkové technologické prostředí pomáhá firmě v jejím rozvoji, zdokonalování procesů. Typy technologických postupů a jejich charakter jsou nedílnou součástí specifických pracovních pozic. Proto je potřebné je pořád zdokonalovat.

Ekonomické prostředí

Míra vzdělávacích procesů v podnicích v dané oblasti koresponduje s vývojem vzdělávání dospělých osob obecně a s množstvím investovaných prostředků. Obecně se dá říci, jejíž finanční situace je v pořádku a jsou finančně zajištěni, mají nepochybně zájem se vzdělávat. Dalším velice důležitým faktorem jsou ekonomické krize. V současné době se tento pojem vyskytuje poměrně často a proto i toto ovlivňuje celkové vzdělávání v podniku. V případě, že se podnik dostane do tíživé finanční situace, nemůže poskytnout větší investici do vzdělávacího procesu.

Legislativní prostředí

Oblast vzdělávání v České republice je na poměrně nízké úrovni. Vzdělávání dospělých je dneska prakticky možné i po absolvování základního kurzu, nejsou potřeba žádné speciální školy, popř. pedagogické vzdělání, organizační, personální či jiné požadavky, samozřejmě mimo základních podmínek zákona č.455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů.

V konkrétním firemním vzdělávání je podstatný zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Pro příklad uvádím výčet dalších zákonů v daném oboru:

- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů, e znění pozdějších předpisů,
- příslušné vyhlášky MPSV (Ministerstvo práce a sociálních věcí), které upravují rekvalifikační vzdělávání.

2.6 PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ

Nejvíce efektivní formou vzdělávání zaměstnanců je vysoká míra organizovanosti a systematičnosti vzdělávacího procesu. Strategie a politika dané firmy by měla být základním kamenem formování kvalifikace, která je jasně definována a přispívá k vysokému rozvoji zaměstnanců. Je třeba říci, že v praxi tomu není vždy takto a zaměstnavatelé často volí alternativní cesty rozvíjení znalostí a kvalifikace svých zaměstnanců. Podle postoje jednotlivých zaměstnavatelů se dají rozlišit tři základy koncepty k vytvoření a uplatnění politiky a strategických postupů vzdělávání:

- *Organizace, která nemá strategii.* Vzdělávací proces zaměstnanců není mezi strategickými prioritami těchto konkrétních firem, vzdělávacím procesem se buďto nezabývají vůbec, nebo velice zřídka kdy, a fakticky se pouze zaměřují na dodržování primárních povinností, které vyplývají z pracovně - právních předpisů.
- *Koncepce interního vzdělávacího procesu, která je nesystematická.* Veškerá aktivita, směřující k vzdělávání zaměstnanců v těchto firmách vzniká spíše nahodile a vyhledává pouze aktuální potřeby. Chybí propojenost s návazností na jiné personální záležitosti. Efektivnost investičních prostředků, které byly vynaloženy na tento proces, není zcela jasná.
- *Koncepce interního vzdělávacího procesu, která je systematická.* Vzdělávací proces je považován za základní stavební kámen personální práce a je na něj

kladena permanentní pozornost. Tento koncept je velice charakteristický vysokou mírou řízení lidských zdrojů a jeho systematickostí, která neustále vyhledává optimální možnosti vzdělávání, je velice kladnou vlastností pro rozvoj těchto firem.¹⁵

Velice důležitou částí je přirozeně vyhodnocení. Je velice důležité vyhledat procesy, které jsou přínosem vzdělávání a podporují je a zároveň procesy, které přínosem naopak nejsou. Jednou z negativních stránek je například náročnost získávání informací, které jsou potřebné, protože výsledky bývají často hodnoceny subjektivně. Obecně je možné konstatovat, že interní vzdělávací proces potřebuje vysoké úsilí, velké množství času a poslední řadě také nemalé množství finanční podpory.

2.7 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ¹⁶

Základním kamenem pro identifikaci potřeb je vypracovaný návrh celkového vzdělávacího projektu, plánu, programu. Tento proces musí být podpořen celkovou přípravou učebních osnov, učebních materiálů, které musí splňovat náležitosti vzdělávání a rozvoje. Celkový proces tvorby projektu vzdělávání se skládá z několika fází.

- Přípravná fáze – tato fáze zahrnuje sestavení cílů u vzdělávacího projektu, analyzování účastníků a specifikaci potřeb. U dlouhodobých projektů se sestavují i jednotlivé dílčí cíle, které spadají do jednotlivých částí samotného vzdělávacího programu. Velice důležitou částí je jasně rozlišovat mezi záměry a cíli.
- Realizační fáze – představuje vývoje jednotlivých etap celého projektu a realizaci, která je prováděna formou úkolů a stanovení pořadí jednotlivých

¹⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4

¹⁶ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7

témat. Jedná se o stanovení konkrétního způsobu, jak bude vzdělávací program probíhat. Hned na počátku této fáze jsou stanoveny techniky a postupy, jimiž bude docházet k vzdělávání. Při volbě postupů a technik je potřeba brát na zřetel schopnosti a vzdělání jednotlivých účastníků a zároveň zařazení v rámci pracovních pozic. Samozřejmě nedílnou součástí je motivace pracovníků. Při volbě technik je potřeba také zohlednit počet účastníků, politiku podniku a jeho priority, možné obavy účastníků a spolupráce mezi lektorem a posluchačem.

- Fáze zdokonalování – velice důležitá fáze, ve které dochází k průběžnému hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu s ohledem na předem stanovené cíle. V návaznosti jsou hledány efektivnější taktiky pro dosažení jednotlivých cílů, hledají se také nové efektivní techniky. Samozřejmě je potřebné vyhledat (pokud je to potřebné) nové hodnocení. Další velice důležitou částí této fáze, je prověřování informovanosti účastníků, úroveň školitele, jeho organizační schopnosti, zajištění jeho ubytování, stravy, dopravy a celkové vhodnosti vybraného školitele. Této fáze by se měli účastnit také organizátoři a manažeři, jejichž pracovníci se vzdělávacího programu účastnili.

Každý plán vzdělávacího procesu by měl obsahovat odpovědi na následující otázky.

- Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit – samotný vzdělávací proces by měl účastníky posunout výše, zkvalitnit jejich dovednosti a schopnosti na požadovaných pozicích. Je vhodné, aby celkový vzdělávací proces byl „šitý na míru“ podniku, ve kterém probíhá. Vzdělávání by mělo konsolidovat se specifiky podniku i s jeho zvláštními požadavky.
- Jaká bude cílová skupina účastníků – je důležité, aby skupina byla velice homogenní, tedy aby celá skupina měla přibližně stejné zařazení, aby účastníci měli stejné nebo alespoň velice podobné schopnosti a vzdělání. Pokud to projekt dovoluje, je velice přínosné, když se vzdělávání účastní i manažeři, kteří tak získají mnohem větší povědomí o svých zaměstnancích a v rámci projektu se může naskytnout i možnost řešení vnitřních problémů v relativně klidném prostředí.

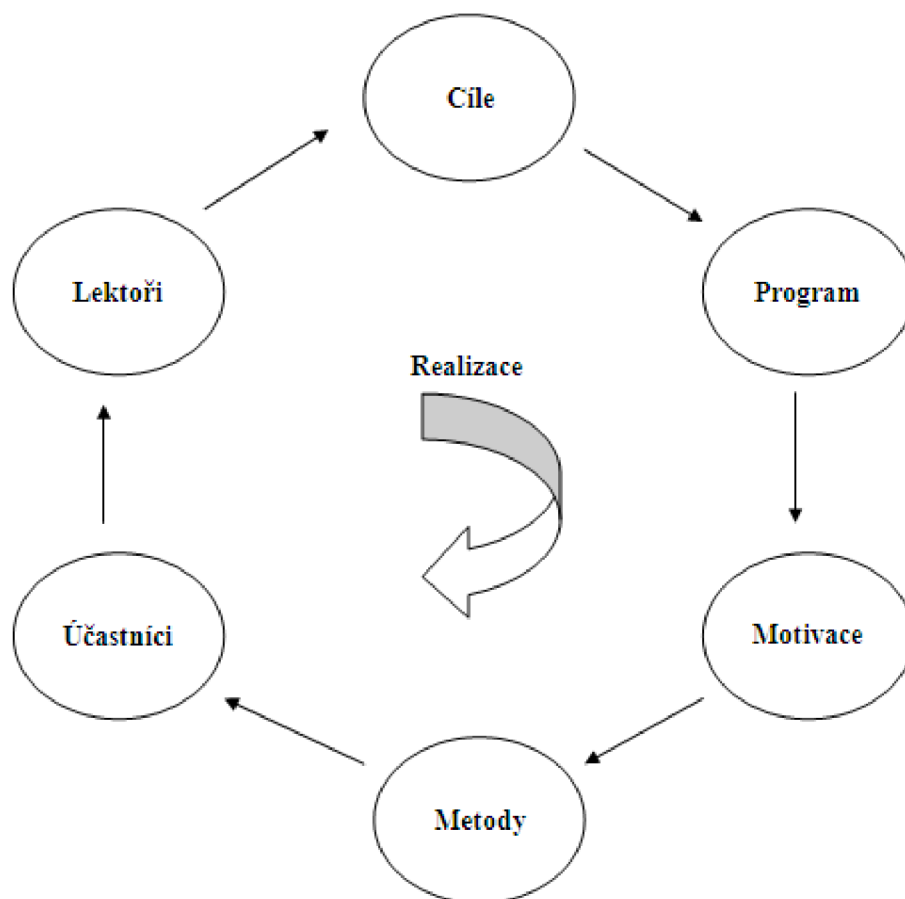
- Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat – aktuálně existuje mnoho tradičních i moderních metod vzdělávání, které mohou probíhat jak uvnitř podniku, popř. venkovní aktivity, které mohou rozvíjet tvořivost a schopnosti pracovníků.
- Která vzdělávací instituce bude zvolena – na dnešním trhu působí nesčetné množství vzdělávacích společností. Vzdělávací proces může být realizován různými institucemi, případně jednotlivci. 1. Vlastním vzdělávacím centrem, 2. Interním školitelem, 3. Externí společností. Samotný výběr vhodného subjektu je samozřejmě ovlivněn předcházejícími zkušenostmi vzdělávací společnosti, referencemi. Další důležitou položkou vzdělávací společnosti je schopnost „ušít na míru“ vzdělávací program pro daný podnik.
- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční – je důležité stanovit si, zdali se bude jednat o vzdělávání kontinuální, bude opakovat v pravidelných časových intervalech, nebo půjde o jednorázové vzdělávání. V tomto bodě je třeba si také uvědomit časovou náročnost pro zaměstnance, kdy budou zaměstnanci k dispozici, např.: v období letních dovolených je tento projekt nedoporučován.
- Kde se vzdělávání uskuteční – výběr vhodného místa je velice důležité. Vzdělávací projekt se dá uskutečnit jak přímo v podniku, tak mimo něj. Je – li možné vzdělávací proces uskutečnit mimo podnik, je to pro samotný projekt velice dobré a výhodné. Například mohou ve volném čase relaxovat mnohem efektivněji, než přímo v podniku.
- Jakým způsobem bude probíhat průběžné a závěrečné hodnocení jak uchazečů, tak celého projektu – toto hodnocení je velice důležité z hlediska posouzení kladů a efektivity vzdělávání. Mělo by se orientovat na otázku propojenosti vzdělávacího plánu. Samozřejmě výstup z hodnocení by měl konsolidovat se strategií firmy, ve kterém se vzdělávací proces uskutečňuje.

- Jaké jsou náklady na vzdělávání – je potřebné do nich započítat nejen přímé, ale i nepřímé náklady. Do nákladů projektu nejčastěji spadá: pracovní materiál, studijní materiál, doprava, občerstvení, ubytování, mzdy lektorů, vyčíslený čas účastníků. Efektivita vzdělávání se týká nákladů a časového fondu až do úrovně, kterou požaduje daná pozice.

2.8 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ

Jestliže je dokončena plánovací fáze a jsou dokončeny veškeré přípravné práce, je možné začít se samotnou realizací vzdělávacího procesu, který obsahuje dílčí části neboli prvky.

- Cíl
- Program
- Motivace
- Formy
- Metody (Na pracovišti, mimo pracoviště, rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště) Účastníci
- Účastníci
- Lektori



Obrázek 3 – Prvky procesu realizace vzdělávání¹⁷

2.8.1 Cíle

Jsou stanovovány na základě potřeb vzdělávacího procesu. Aby bylo jednoznačné, jaký je jejich význam, dělí se cíle do dvou kategorií.

- Programové cíle – obsahují cíle celého vzdělávacího procesu
- Cíle kurzu – obsahují cíle jednotlivých segmentů vzdělávacího procesu a mohou obsahovat i dílčí cíle.

V samotné praxi je velice důležité rozlišovat rozdíl mezi cílem a záměrem. Záměr se vyjadřuje na počátku procesu, kdy lektor sděluje, co chce v průběhu lekce dělat a důvod proč bude dané téma probíráno. Cíle ukazují, co budou účastníci kurzu, jakmile ho absolvují schopni dělat. Cíle by měly vyjadřovat chování, které je požadováno,

¹⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

specifikaci podmínek požadovaného chování., popř. definici norem, které interpretují dosažení požadovaného chování. Když stanovujeme cíle, je potřebné nestanovovat nereálný počet cílů. Přecenění uchazečů velkým počtem materiálů atp. může mít negativní následky. Aby byly naplněny záměry i cíle a byl naplněn požadovaný efekt u zaměstnanců podniku, je potřeba:

- Seznámení účastníků se záměry a cíli vzdělávacího předem, což může vést k jejich motivaci
- Konsolidace záměrů a cílů se strategií podniku
- SMART

2.8.2 Program

Efektivní vzdělávání musí vést k tomu, že vědomosti, schopnosti budou osvojeny uchazeči. Uvedenému požadavku musí být přizpůsoben celý program, který by měl obsahovat časový harmonogram, obsah, použité metody a různé pomůcky. Aby byl naplněn bezproblémový chod programu, je potřebné zajistit:

- Možnost vyjádření účastníků ke všem částem programu
- Vyjádření očekávání od kurzu přímo od účastníků, vzniká tím možnost doplnění programu o požadovaná témata ze strany účastníků
- Potvrzení časového harmonogramu jak lektorem, tak účastníky
- Vytvoření časové rezervy lektorem na závěrečné činnosti, opakování, srovnání účastníků, ujištění, že látka byla pochopena

2.8.3 Motivace

Je velice význačným prvkem, který je důležitý pro samotný potenciál a jeho zvyšování vzdělávacího procesu. Bylo zjištěno, že „dvě třetiny zaměstnanců, jejichž zaměstnavatelé nijak netíhnou k rozvíjení se jejich dovedností, jsou bez motivačního aktu a mají jen velice malou touhu vlastního růstu. 64 % zaměstnanců, kteří jsou školení zaměstnavatelem, však uvádí velice vysokou míru motivace. Výzkum došel k

vyhodnocen, že interní školení je klíčové k dlouhodobé motivaci a loajálnímu jednání zaměstnanců¹⁸ Dle toho, která cyklus právě probíhá a se mění motivace účastníků. V každé skupině se najde více či méně účastníků s rozdílnou motivací. V případě, že někteří účastníci jsou motivováni příliš, je vyžadován způsob jak je v této části cyklu posouvat.

- Diskuze i konkrétních příkladů
- Externí či interní návštěvy týmu, u kterých již vzdělávací proces zaznamenal úspěch
- Odkaz na odbornou literaturu, které popisuje přínosy tohoto vzdělávání

Faktory působící na motivaci

- Obtížnost požadovaných cílů
- Zjištění, zda program kurzu vychází z potřeb vzdělávání, nebo se jedná o jednorázovou akci

Motivační působení spousta podniků se zaměřuje na rozvoj podnikové kultury, posilování forem chování, které podporují tvořivost a podnikavost zaměstnanců, včetně ztotožnění pracovníka s politikou podniku.

Základní motivy managementu podniku vedoucí k investicím do vzdělání svých zaměstnanců:

- Zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmů celého podniku
- Zvyšování konkurence schopnosti
- Zajištění vysoké úrovně schopností a vědomostí, vedoucí k rozsáhlejším a propracovanějším projektům
- Zvyšování samostatnosti a odpovědnosti zaměstnanců, kteří zastávají nižší úrovně
- Podpora motivace

¹⁸ PALÁN, Z. Podnikové vzdělávání zasáhla recese. *ManagerWeb* [online]. Listopad 2009. [cit. 2012-04-25]. Dostupný na WWW: <[http://managerweb.ihned.cz/?p=T04000_d&article\[id\]=39173670](http://managerweb.ihned.cz/?p=T04000_d&article[id]=39173670)>. ISSN 1213-7693

- Lepší zvládnání změn dnešního dynamického trhu
- Vytváření vědomí o přínosu a užitečnosti poskytovaných informací, na daných pozicích.

2.8.4 Formy¹⁹

Formou vzdělávání se rozumí druh vzdělávacího procesu, při kterém dochází k předávání a získávání technik, informací, schopností a procvičování nových dovedností. Snadnou kombinací primárního rozdělení vzdělávacího procesu, a to na řízený/neřízený a pracovní/ nepracovní, se dostáváme k následujícím šesti možným formám vzdělávání:

- Jako první formu lze uvést řízené vzdělávání, a sice takové, které se realizuje při výkonu práce ve firmě přímo na pracovišti (tzv. neformální vzdělávání). Výuku má na starosti zpravidla interní školitel nebo zkušenější spolupracovník, který učí ostatní zaměstnance, jak zvládnout nové dovednosti a poznatky během výkonu přidělených pracovních úkolů. Vyšší úroveň neformálního vzdělávání je pak dobrovolné setkávání zaměstnanců, které pojí společné pracovní úkoly nebo zájmy, za účelem výměny zkušeností, diskuzí nad pracovními problémy či navazování kontaktů – odborné spolupráce.
- Druhou formou bude rovněž řízené vzdělávání, ovšem takové, které se realizuje mimo výkon práce na pracovišti (tzv. formální vzdělávání). Poznatky jsou přitom zaměstnancům předávány mimo běžné prostory jejich pracovišť, kupříkladu ve školících prostorech, přičemž školitelé mohou být charakteru interního, ale také externího.
- Třetí forma představuje řízené vzdělávání, odehrávající se mimo zaměstnavatele (tzv. Institucionalizované vzdělávání). Sem můžeme zařadit veškeré vzdělávání spadající pod národní edukační systém, jež je nejčastěji představováno středními a vysokými školami, dále vzdělávání ve specializovaných výukových

¹⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. S 296

institucích, jež nespádají pod národní edukační systém (jako např. jazykové školy apod.) a také vzdělávání získaná účastí na nejrůznějších studijních cestách a stážích. Na rozdíl od prve zmíněných forem však toto vzdělávání vykazuje známky dlouhodobého procesu, na kterém se mnohdy zaměstnavatel podílí pouze jako spoluúčastník či zadavatel výukového programu, čímž přenáší stěžejní odpovědnost za řízení vzdělávacího procesu na jiné osoby – většinou přímo na výukové instituce. V této formě pak hlavní úlohu zaměstnavatele tvoří především stanovení předpokladů pro to, aby jeho zaměstnanci směli možnosti vnějšího vzdělávání efektivně využívat, ie. v kooperaci s jinými organizacemi, ať už státního či nestátního charakteru, odbory, ale i konkurenčními organizacemi, vymezovat a tvořit dostatek prostoru pro realizaci této formy vzdělávání. Pozitiva lze spatřovat obzvláště ve vyšší stimulaci zaměstnanců k dalšímu osobnímu rozvoji a jisté možnosti vyměňovat si zkušenosti se zaměstnanci z jiných podniků.

- Čtvrtá forma je ztělesněna neřízeným vzděláváním, kde dochází k výuce neformálně při plnění přidělených pracovních povinností ve firmě (odtud tedy informální vzdělávání). Jedinec je během práce vystaven nevyhnutelné a neustálé potřebě zdokonalovat se, tak aby byl s to flexibilně plnit požadavky svých nadřízených spolupracovníků. Tato potřeba bývá fakticky naplňována vnímáním práce druhých osob, následnou sebereflexí či prostřednictvím získáváním dalších informací. Kategorie informálního vzdělávání ovšem nemůže být plně rozvinuta u subjektů, které postrádají dostatečný zájem doprovázený proaktivním postojem.
- Pod pátou formou si můžeme jmenovat taktéž neřízené vzdělávání, uskutečňované mimo obvyklé pracoviště jedince (ie. interpersonální vzdělávání). V tuto chvíli se snižuje vliv zaměstnavatele téměř na minimum, neboť mezi hlavní činitele této kategorie řadíme sociální relace subjektu, ať už osobního rázu, tak rovněž profesionálního. Subjekt aktivně i pasivně akceptuje množinu informací. Jako aktivní přijetí informace lze zmínit situaci, kdy subjekt pokládá otázky k uspokojení vlastní zvědavosti, na druhou stranu pasivní přijetí ilustruje běžný dialog.

- Jako šestou a poslední formu uvedeme neřízené vzdělávání zcela mimo budovu podniku (ie. vzdělávání celoživotní). S jistotou lze tvrdit, že trh práce je v současnosti přesycen poptávkou, zatímco nabídka pokulhává v pozadí. Je tedy namístě, aby se zodpovědný jedinec zapojil již pouhým zvyšováním vlastní kvalifikace. Jedině tak má šanci na úspěch. Příkladem budiž pokročilá znalost práce s technikou (PC aj.), která značnou část zkušených pracovníků vyřadila ze hry. Proaktivním přístupem k trendům dané sféry lze tomuto osobnímu neštěstí předejít. Neustálé zdokonalování nejenže zvyšuje konkurenceschopnost celé organizace, ale také přispívá ke spokojenějšímu osobnímu prožívání jedince, který snáze řeší běžné denní úkoly.

2.8.5 Metody²⁰

Metody lze charakterizovat jako aplikaci stanovených cílů a forem vzdělávání subjektivizovanou na individuální potřeby každého zaměstnance, s ohledem na jeho schopnost učit se a osvojovat si nové informace. Obzvláště důležité je si uvědomit, že velkou roli sehrává samotný lektor, který svým trpělivým přístupem, pečlivě zvolenou motivací a schopností předat informaci může do značné míry výsledek vzdělávacího procesu ovlivnit. Jako klíčová se tak dá označit volba a příprava lektora. Níže si představíme nejčastěji využívané metody, kterými lze docílit úspěšného toku informací směrem k zaměstnancům.

- Instruktaž během vykonávání práce

Poměrně nenáročná metoda co se týče přípravy i provedení bývá pro svoji elementárnost využívána téměř nejčastěji. Nový zaměstnanec je zpravidla zaučován někým zkušenějším za pomoci názorné ukázky a následného nacvičování. Lektorem se zpravidla stává pouze zkušenější spolupracující na obdobné či stejné pozici, jenž pouhým prováděním běžných úkolů adaptuje školeného do chodu podniku. Pozitivem jest svižnost a rychlé budování vztahů mezi jedinci tvořícími jedno oddělení. Navzdory svým pozitivním rysům však tato metoda slouží pouze pro nácvik jednoduchých úkolů, potažmo pozic.

²⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. S 298

- Asistování

O něco propracovaněji se realizuje vzdělávání metodou asistence. K tzv. nováčkovi je hned z počátku přidělen zkušený zaměstnanec, přičemž nováček se pro určitý časový úsek stává jeho asistentem. Zprvu tedy asistent pouze napomáhá při výkonu pracovních úkolů, postupně si jednotlivé postupy osvojuje až do té doby, než je schopen je obstarat zcela sám. Metodu lze s úspěchem využít i při náročnějších úkolech, které zastávají i vedoucí pozice. I proto se pro asistenci vyžaduje delší časový úsek působení lektora. Takové intenzivní působení je spatřováno coby největší pozitivum. Negativem mohou být špatné návyky lektora, které si tímto i nováček nevyhnutelně osvojí.

- Rotace práce

Při rotaci práce dochází k otáčení pracovních úkolů, také proto bývá tato metoda označována jako cross-training. Typicky je užívána ke školení osob do vedoucích pozic. Školený si jednoduše osvojuje jednotlivé pozice v rámci jednoho organizačního celku (horizontální rotace práce), ale i napříč několika, popř. všemi odděleními (vertikální rotace práce). Podobně se může v pracovních týmech trénovat zastupitelnost jednotlivých členů. Výhodami metoda oplývá především díky zvýšené pružnosti zaměstnance a jeho možnosti spatřovat problémy podniku v širších souvislostech. Navzdory vysokým požadavkům na provedení metoda zažívá v současnosti značný boom.

- Coaching a mentoring

V prve zmíněné metodě je zaměstnanci přidělen coach, jenž dohlíží nad výkonem, motivuje a zároveň odměňuje zaměstnance při plnění jeho pracovních povinností. Naproti tomu mentora si jedinec vybírá zpravidla sám a spíše než o formální vztah nadřazenosti je tato metoda koncipována jako přátelská opora v nesnázích. Tyto metody bývají často kvůli své povaze užity jen jako doplňkové ve spojení s dalšími

Metody vzdělávání mimo pracoviště²¹

Vzdělávání mimo pracoviště představuje pro zaměstnance svým způsobem uvolnění, kdy se ze svého pracoviště vydávají do specializovaných prostor určených k výuce.

²¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. S 300

Mnohdy jsou tyto metody vyzdvihovány pro větší koncentraci školených, kteří si takto oproštění od svých pracovních úkolů mohou mnohem lépe osvojovat nové informace. I v těchto případech ovšem nelze vyloučit zapojení vlastních lektorů, proto je třeba odlišit vzdělávání mimo pracoviště vedené vnitřními, tj. vlastními lektory, od vzdělávání vedeného vnějšími, tj. najatými, lektory.

- **Přednáška**

Přednáška je charakterizována jako systematické předání faktů a potřebné teorie určité problematiky. Jednostrannost přednášky, kdy školený pouze pasivně přijímá tok informací, je omezena na tzv. seminářích, kde se tradičně utváří i prostor pro diskusi.

- **Demonstrování**

Demonstrování představuje názornou ilustraci konkrétní problematiky na skutečných předmětech či osobách. Její provedení vyžaduje specifické prostory, mnohdy nazývané jako dílny, laboratoře, kde si zaměstnanci prakticky osvojují pracovní postupy.

- **Workshop a případové studie**

Workshop a případové studie ukazují zaměstnancům skutečnou nebo fantazijní situaci, jež nastala či může nastat při výkonu jejich pracovních povinností. Zaměstnanci pak vzniklou situaci musí vyřešit v předem ohraničeném časovém úseku. Důležité přitom je, že mnohdy situace postrádají jednoznačné řešení, čímž se zaměstnanci dostávají do konfrontace a jsou nuceni si svá stanoviska mezi sebou navzájem obhájit.

Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště²²

- **Pracovní porady** – v rámci této metody dochází k výměně zkušeností, zkoumají se postoje a různé prezentace k reálným problémům, které se týkají nejen určitého pracoviště, ale i celé firmy či jiné oblasti v dané problematice. Tato metoda je vhodná zejména pro překonávání pasivních rolí nových zaměstnanců v novém kolektivu a jejich začlenění do pracovního procesu. Výhodou této metody je podněcování aktivity nováčka, ovšem nevýhodou pak nezřetelný vztah informací a poznatků v souvislosti s pracovními úkony.

²² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. S 302

- Poradenství – Metody, která e vhodná zejména pro pracovníky ve vedoucích pozicích, kteří mají motivaci ke svému dalšímu rozvoji. Je tu riziko pasivity, tj. přebírání si hotových řešení, druhá strana mince je poskytování si poznatků zvenčí a také rozvoj nových obzorů.
- Action leasing – tato metoda bývá také definována tzv. učení se akcí je plnou měrou respektující filozofii učící se organizace. Tato metoda je zaměřena a na zvládání denních situací bez návaznosti na minulost, při které využívá rady a připomínky spolupracovníků, obchodních společníků atd. Je velice vhodnou metodou na posílení týmového ducha a spolupráce, ovšem je zde reálné riziko pomalejšího postupu, než by většinou vyhovovalo.
- Traineeship programy – rovněž známé jako programy odborné přípravy nadějných zaměstnanců představují metodu, která se snaží zaměstnancům vštípit náročné poznatky a znalosti. Právě proto nachází nejčastěji uplatnění mezi uchazeči, kteří právě absolvovali vysoké školy, o vedoucí pozice. Programy v sobě zahrnují vymezení pozitivních a negativních stránek uchazečů a jejich zapracování do výkonu práce.

2.8.6 Účastníci

Jsou klíčovým prvkem firemního vzdělávání. Jsou „prvkem“, kterým je vzdělávací proces určen. Na samotný vztah účastníka ke vzdělávacímu procesu mají vliv například tyto faktory: emocionální rozpoložení, kulturní vzdělání, vzdělanostní zázemí. Každý člověk má svůj vlastní styl učení, někdo preferuje praktické cvičení, někdo abstraktní diskusi a někdo dává přednost, když získané informace může převést do subjektivního prostředí. Posluchači se dají rozdělit do několika skupin.

- Aktivisté – dominují, mají okamžité zkušenosti, snaha projevit se v diskuzích, projevují se v krátkodobých krizích, rádi přijímají nové výzvy, dokážou být otráveni při realizování dlouhodobých činností. Mají rádi vzrušení z rychlého řešení, zpravidla řeší problémy ihned.

- Reflektor – „osoba odrážející názory“, osoba často stojí vzadu a pozoruje situaci z více úhlů. Tito posluchači informace nejdříve shromažďují, analyzují a teprve poté dochází k závěrům. Mají tendenci být velice opatrní. Vyměňují si myšlenky a poznatky s ostatními v atmosféře bez rizika.
- Teoretik – velice oceňují racionalitu, přičemž touží po základních primárních předpokladech, modelech, teoriích. Rádi slučují neslučitelná fakta do koherentních teorií. Je po nich vyžadována účast na komplikovaných situacích a a zapojení se do nich. Mají rádi informace upravené a takové, které konsolidují s racionálními fakty a technikami.
- Pragmatici – účastníci pátrající po nových myšlenkách, je druh lidí vracející se z kurzů lní myšlenek, které chtějí ihned vyzkoušet v praxi. Problémy a příležitosti berou jako výzvu. Jasně si spojují probíranou látku a její uplatnění, představovány myšlenky a postupy, které mají praktické uplatnění a opodstatnění v praxi, soustředí se na praktický problém.

2.8.7 Lektoři

Celková příprava a realizace představují často velice komplikovaný proces, který klade na lektora v jednotlivých částech různé nároky. Lektor, který realizuje vzdělávání, není vždy doceněn managementem. Existuje celá řada požadavků a znalostí, které musí lektor splňovat. Často dochází k situaci, kdy lektoři jsou vybíráni na základě technologických znalostí a méně se kontrolují jejich osobní a pedagogické předpoklady. To má za následek, že až posléze se dostává primární požadavek, aby věděli, jak přistupovat k výuce. Dalším velice významným předpokladem jsou osobní předpoklady – lektor, který se považuje za dobrého, si musí umět zajistit respekt, musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností, aby si zajistil důvěru účastníků a mohl tak zastávat všechny potřebné role. Zároveň je potřebné, aby věděl kdy si zachovat odstup ve vypjatých a konfliktních situacích a vlastnil vysokou míru sociální inteligence, která umožňuje výborné fungování v mezilidských vztazích, dostatečnou empatii, přiměřené zvládání emocí.

Lektoři mohou využívat v rámci vzdělávacího procesu různé vzdělávací styly:

- Behaviorální – je velice náročný na přípravu ze strany lektora, vytváří však velice povzbuzující prostředí během procesu. Je význačný lektorovým návrhem a realizací jednotlivých kroků, které mají vést účastníky k předem danému cíli. Je prováděn pomocí pomůcek a zábavnou formou.
- Funkcionalistický – je styl založený na chápání zásady, že účastníci se nejlépe čí to, co je považují za praktické. Vzdělávání je orientováno na úkoly, zvyšování výkonnosti a následné uznání. Důraz je kladen na složité cíle, ovšem nevýhodou může být necitlivost v případě, že někteří účastníci se učí pomaleji.
- Strukturalistický – základním kamenem tohoto stylu je neustálá kontrola formou testování efektivity učení. Preferuje analýzu úloh, vhodný systém, přesné plánování kurzu. Nevýhodou může být nepřizpůsobení probírané látky všem potřebám účastníků.
- Humanistický – cílem je zlepšení charakterových vlastností účastníků. Vzdělávání by mělo vést k pochopení druhých. Zaměření je na empatii, spontánnost, akceptaci a otevřenost k ostatním účastníkům. Slabou stránkou tohoto stylu je určitě velice silný a sladěný vztah ke všem účastníkům a slabá kontrola skupiny.

Samozřejmě každý lektor využívá styl, který mu vyhovuje nejvíce, ovšem musíme brát na zřetel, že každý lektor by měl mít jisté zásady, kterých by se měl každý lektor držet jako naslouchat, podporovat, povzbuzovat, poskytování reálné zpětné vazby, nebagatelizovat snahu účastníků, dovysvětlení nejasností, vlastnit nefalšovaný zájem o lidi, prokazování vrozené schopnosti učit, akceptace budoucího výkonu posluchačů atp.

Samozřejmě existují charakteristiky, kterých by se měl každý lektor vyvarovat a mezi které například patří příliš direktivní styl, netrpělivost, neupravený vzhled, nedostatek, nízká míra tolerance, nedostatek verbálních schopností.

Pokud se jedná přímo o lektora, který pracuje v Call Centru, v praxi se velmi často uplatňují lidé, kteří jsou v dané firmě již delší dobu, mají zkušenosti a praxi přímo v tomto oboru a v dané firmě, případně dosahovali jako řadový zaměstnanci velice

dobrých komunikačních či prodejních výsledků a mohou své zkušenosti předávat dále. Samozřejmě rovnítka mezi liniovým manažerem a běžným zaměstnancem nelze umístit, nemohou se stavět do stejné pozice.²³

²³ ŠPALKOVÁ, Dušan. *Rozhodování ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 120 s. Distanční studijní opora. ISBN 80-210-3502-1

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Nábor nových zaměstnanců:

Nábor a výběr nových zaměstnanců do společnosti se zabývá tzv. náborový tým. Celý proces začíná vystavením inzerce. Společnost inzeruje na webových stránkách zabývajících se zaměstnáním (Jobs.cz, práce.cz atd.), v tisku (Metro), má také reklamy na billboardech, clip-rámy ve vestibulech vysokých škol. Dále společnost distribuuje upozorňující letáčky, které jsou roznášeny distributory na předem určených místech, jako jsou zpravidla vysokoškolské koleje a centrum města.

V případě, že má uchazeč o danou pozici zájem, zašle svůj životopis na určený email, popřípadě kontaktuje náborové oddělení přímo telefonicky. Společnost také disponuje tzv. „zelenou linkou“, která je v provozu do pozdních večerních hodin. Po kontaktu náborového oddělení a prostudování zasláného životopisu, je uchazeč pozván na výběrové řízení, které zpravidla probíhá až 5x týdně v předem stanovených termínech. Výběrová řízení jsou samozřejmě závislá na operativních požadavcích na projektech. Samozřejmě každý uchazeč musí splňovat kritéria, která jsou stanovena již v samotné inzerci. Tyto kritéria jsou:

- Příjemný hlasový projev
- Ukončené SŠ vzdělání
- Věk minimálně 18 let
- Výbornou znalost českého jazyka na úrovni rodilého mluvčího
- Komunikativnost, zodpovědnost, loajalitu, samostatnost a chuť učit se novým věcem
- Možnost odpracovat alespoň 16 hodin týdně
- Čistý trestní rejstřík
- Uživatelskou znalost na PC

Jakmile se uchazeč dostaví na výběrové řízení, je pozván do výběrové místnosti, kde probíhá skupinové výběrové řízení. V první řadě se dozvídá základní informace o společnosti a pozici, na kterou se hlásí. Vše je vedeno formou prezentace, kde se uchazeči dozvídají potřebné informace. Jakmile dojde k úvodní prezentaci, pokračuje výběrové řízení dalším bodem, který je zkušební hovor. V tomto zkušebním hovoru je

uchazeč zaveden do místnosti s telefonní linkou odkud volá přímo vedoucímu týmu, který vytváří modelovou situaci, se kterou by se mohl uchazeč potkat přímo v provozu a sleduje reakce uchazeče, jeho komunikační dovednosti.

V případě, že vyhodnotí, že uchazeč má veškeré předpoklady pro práci operátora po stránce komunikačních dovedností, postupuje uchazeč do druhého kola, které probíhá týž den a je vedeno formou osobního pohovoru. V případě osobního pohovoru se ptáme uchazeče, na jak dlouho dobu vidí spolupráci, jeho osobní zájmy atd. V případě, že je vedoucí týmu i náborový tým spokojen s osobními reakcemi, je uchazeč přijat a pozván na vzdělávací program, který zpravidla začíná vždy od pondělí následujícího týdne. Vždy bývá vybráno maximálně 15 lidí. Je to maximální počet obsazenosti vzdělávacího programu.

Analýza vzdělávacího programu

Celý program vzdělávacího procesu se rozděluje do čtyř částí. Každá část programu trvá 1 den cca 4 hodiny.

- Produktové školení
- Školení komunikace
- Testová směna
- Tréninková směna

V průběhu celého vzdělávacího procesu je naučit zaměstnance používat schopnosti a dovednosti, které jsou potřebné k vykonávání jejich práce přímo na lince. Mezi tyto schopnosti řadíme:

- Vyřízení servisních požadavků,
- Zaujetí klienta novým produktem,
- Analýza potřeb každého klienta,
- Schopnost argumentace,
- Umění naslouchat klientovi,
- Dokonalá znalost dotazovaného produktu,
- Rychlé reakce na námítky klienta
- Profesionalita v komunikačních dovednostech.

Velice důležitým prvkem je dokonalá znalost produktu, aby nedošlo k zaváhání klienta, což nepůsobí profesionálně a samozřejmě důvěra v uvedený produkt, k čemuž má samozřejmě přispět celý vzdělávací program.

3.1 PRODUKTOVÉ ŠKOLENÍ

Celé produktové školení je ulehčeno faktem, že podklady a materiály produktu jsou dodávány přímo od obchodního partnera. Během toho bloku se účastníci seznamují s parametry probíraného produktu, jejich správou a detaily jeho poskytnutí a náležitostí. V rámci společnosti je však do jisté míry dovoleno si prezentaci upravit dle potřeb školitele, které odsouhlasí vedení společnosti a zároveň je potřebný souhlas obchodního partnera, ovšem je třeba dodat, že faktická část musí zůstat zachována, změnit se může pouze forma školení. Každé produktový blok je zakončen zkušebním pohovorem s vedoucím projektu. Podmínkou pro splnění této části procesu je úspěšné absolvování přezkoušení od vedoucího projektu z produktových znalostí. K ověření nabytých znalostí využívají otevřené i uzavřené otázky. Tento proces kontroly již nabytých vědomostí absolvuje účastník na testové směně. Tato informace je předávána účastníkům ihned po začátku toho bloku, tento fakt zajišťuje plné soustředění při produktovém školení. Produktové školení obsahuje tyto moduly:

- Představení obchodního partnera
- Parametry, detaily a náležitosti produktu
- Přestávka
- Využitelnost produktu v praxi
- Diskuze

Tabulka 1 - Obsah první části školení

Obsah modulu	Délka modulu	Lektor
<i>Představení obchodního partnera</i>	<i>30 minut</i>	<i>supervizor</i>
<i>Detaily, náležitosti, parametry produktu</i>	<i>90 minut</i>	<i>supervizor</i>
<i>Přestávka</i>	<i>30 minut</i>	
<i>Využitelnost produktu v praxi</i>	<i>60 minut</i>	<i>supervizor</i>
<i>Produktová diskuze</i>	<i>30 minut</i>	<i>supervizor</i>

3.2 KOMUNIKAČNÍ ŠKOLENÍ

V tomto bloku se účastník učí rozvíjet své komunikační schopnosti. Samozřejmě již během výběrového řízení se náborový tým zaměřuje na různé vady řeči, slovní berličky, srozumitelnost projevu atd.

Celý proces tohoto bloku je rozdělen do jednotlivých modulů. Každý modul slouží k rozvoji komunikačních schopností a technik, které vyžadovaná pozice vyžaduje. Délka tohoto bloku je 4 hodiny, během kterých si uchazeč osvojí potřebné informace a komunikační standardy, které jsou v tomto případě nezbytné.

Výčet modulů, ze kterých se skládá komunikační blok: (některé moduly nejsou probírány zvlášť, ale v rámci modulu „nadřazeného“)

- Empatie
- Zahájení a úvod hovoru,
- Jak má být hovor strukturován,
- Zajištění informovanosti klienta,
- Analyzování potřeb klienta,
- Porozumění požadavkům klienta,
- V případě problému, uklidnění klienta

- Používání otázek,
- Používání racionálních faktů o produktu,
- Pozitivní jednání,
- Ujistění se, zda klient všemu rozuměl,
- Zajištění eliminace opakovaného kontaktu,
- Závěr hovoru
- Rozloučení

Tabulka 2 - Obsah druhé části školení (autor)

Obsah modulu	Délka modulu	Lektor
<i>Komunikační schopnosti, empatie</i>	<i>30 minut</i>	<i>supervizor</i>
<i>Zahájení hovoru, závěr hovoru</i>	<i>30 minut</i>	<i>supervizor</i>
<i>Přestávka</i>	<i>20 minut</i>	
<i>Používání otázek, analýza potřeb klienta</i>	<i>60 minut</i>	<i>supervizor</i>
<i>Zvládání námitek klienta</i>	<i>60 minut</i>	<i>supervizor</i>
<i>Pozitivní jednání, asertivita</i>	<i>60 minut</i>	<i>supervizor</i>

3.3 TESTOVÁ SMĚNA

Hlavním cílem testové směny je ověření získaných produktových znalostí formou přezkušování od vedoucího týmu, náhodně kladenými otázkami. V případě, že uchazeč reaguje, odpovídá na dotazy, je samostatný ve svých odpovědích, je připuštěn a schválen vedoucím projektu přímo do provozu. V případě, že uchazečovi znalosti z oblasti produktu nejsou dostatečné, uchazeč nereaguje, nezná faktickou část produktu, má možnost dostavit se v dalším týdnu na druhé produktové školení, pokud ani v tomto případě není schopen reagovat na otázky pokládané vedoucím projektu, není uchazeč přijat.

Dále je jedním z bodů toho bloku probírán volací skript – předepsané formulace během hovoru. Nový zaměstnanci jsou seznamováni s interním programem Tonia_net, se kterým zaměstnanci během své pracovní náplně pracují. Zaměstnanci jsou provedeni celou společností, je představen chod společnosti. Dalším krokem je přechod k tréninkové směně.

3.4 TRÉNINKOVÁ SMĚNA

Začátek tréninkové směny jsou tzv. „offline hovory“, což jsou hovory, které probíhají mezi novým zaměstnancem a jeho nadřízeným, který novému zaměstnanci hraje klienta. Dalším bodem jsou tzv. „online náslechy“. To jsou náslechy, kdy si nový zaměstnanec sedá za zaměstnance, který již působí v provozu a vyřizuje požadavky klientů.

Po všech těchto blocích je nový zaměstnanec již kompletně připraven začlenit se do provozu.

Tabulka 3 - Vyhodnocení nákladů na program vzdělávání (autor)

3.5 VYHODNOCENÍ NÁKLADŮ NA PROGRAM VZDĚLÁVÁNÍ

<i>Pracovní Pozice</i>	<i>min. počet účastníků</i>	<i>max. počet účastníků</i>	<i>mzda/hod (Kč)</i>	<i>min. hodin asistence</i>	<i>max. hodin asistence</i>	<i>min. náklady na program (Kč)</i>	<i>max. náklady na program (Kč)</i>
<i>Supervizor</i>	10	15	120	12	16	1440	1920
<i>Asistent</i>	5	7	90	10	20	900	1800
<i>Asistent2</i>	5	7	90	10	20	900	1800
<i>Operátor senior</i>	1	3	75	10	40	750	3000
<i>Celkem</i>						3990	8520

Uvedené náklady v korunách je odměna SV za produktové školení, komunikační školení, testovou a tréninkovou směnu. Celý tento proces nazývám program.

3.6 ADAPTACE A TRÉNINK NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Jakmile zaměstnanec projde všemi těmito bloky, získává status „operátor – nováček“, ve které zůstává po dobu 40 hodin v provozu.

V tomto stupni, kdy je zaměstnanec klasifikován jako „operátor – nováček“ je již sám v provozu, kde využívá nabyté schopnosti a informace. Ve fázi „adaptace“ je nováček kontrolován a hodnocen svým nadřízeným. Hodnocení probíhá náhodně a je určeno k tomu, aby byly co nejdříve odhaleny nedostatky a v produktové části, tak v části komunikační. Velice důležitým faktorem v adaptaci je plná podpora ze strany nadřízeného, který nováčkově napomáhá při získání jistoty, sebehodnocení a samozřejmě nedílnou součástí je adaptace v rámci celého projektu.

V rámci adaptace dostává samozřejmě nováček možnost poslechnout si své hovory a vyslechnout si zpětnou vazbu, co, kde v hovoru není úplně v pořádku a na co konkrétně si dát pozor. Tuto první zpětnou vazbu dostává vždy do 3 směny od data uvedení do provozu.

a) Analýza směrnice - Vzdělávání operátorů call center

Přímo ve společnosti není k dispozici žádný psaný dokument, který by jasně definoval a vymezoval koncepci vzdělávání zaměstnanců, kterým by se společnost řídila. Jediným dokumentem, který definuje tento kurz je nazván Směrnice – vzdělávání operátorů, ale jedná se pouze o doporučující podnět k samotnému procesu. Definiuje, komunikační blok i produktový blok. Celkově definiuje telefonické hovory ze strany operátorů. Dokument také uceluje výhody a nevýhody prodeje po telefonu a celkově specifikuje komunikace po telefonu.

Společnost Tonia Call a.s. se v posledních měsících setkala s nárůstem fluktuace, která je samozřejmě znepokojující a to zejména v oblasti fluktuace nových zaměstnanců, kteří ve společnosti setrvávají pouze velice krátký čas a to zejména z důvodu neplnění požadovaných KPI's, které jsou na jednotlivé zaměstnance kladeny.

b) Jednotlivé parametry a důvody stále se navyšující fluktuace:

- Špatná komunikační připravenost
- Nedokonalá znalost produktu
- Špatný pro klientský přístup

- Neznalost interního systému
- Špatné zadávání dat do interního systému
- Neplnění požadovaných kritérií prodeje
- Neplnění provozních parametrů (délka hovorů, přestávky atp.)
- Problémy s PC aplikacemi pro konkrétní projekt
- Nejistota v hovorech
- Celková nepřipravenost na provoz

Tabulka 4 - Přehled fluktuace firmy (autor)

Časový horizont	Ukončen	Aktivní	Součet	Procentuální vyjádření podílu fl.
do 2 týdnů	108	8	116	17,22%
do 1 měsíce	165	9	174	26,32%
do 2 měsíců	148	14	162	23,60%
do 3 měsíců	60	3	63	9,57%
do 6 měsíců	62	4	66	9,89%
více než 6 měsíců	23	23	46	3,67%
celkem OP	566	61	627	90,27%

Z důvodu stále se zvyšující fluktuace, která je úzce spojena se stávajícím programem, byla provedena anketa přímo s vybranými zaměstnanci.

3.7 ANKETA – OTÁZKY A VYHODNOCENÍ

Bylo osloveno 10 zaměstnanců ve vedoucích pozicích a to těmito otázkami:

- *Považujete aktuální vzdělávací proces za dostačující?*
- *Je aktuální vzdělávací proces systematický?*
- *Má vzdělávací proces pevně stanovená pravidla?*
Má vzdělávací proces jasně daný harmonogram?
- *Mají jednotlivé bloky jasně stanovené výstupy?*
- *Může si uchazeč během procesu sám vyzkoušet své znalosti?*
- *Probíhá refresh nových informací?*
- *Jakým způsobem probíhá realizace jednotlivých bloků vzdělávacího procesu?*
- *Jakým způsobem probíhá hodnocení jednotlivých bloků?*

- *Používají nový zaměstnanci plnohodnotně získané informace?*
- *Existuje motivační složka přímo pro nové zaměstnance?*
- *Jsou sepsána ucelená pravidla pro předávání zpětných vazeb novým zaměstnancům?*
- *Je podle Vás nezbytné změnit současný vzdělávací proces, s ohledem na jednotlivé výsledky*

Všechny otázky byly otevřené a zaměstnanci je vyplňovali otázkami na předtištěný formulář. Odpovědi se často shodovali v základní myšlence a v rámci jedné otázky se odpovědi prolínaly a bylo odpovězeno na více otázek zároveň. Výstupy a vyhodnocení z tohoto průzkumu jsou následující.

- *Považujete aktuální vzdělávací proces za dostačující?*

Vzhledem k faktu, že všichni vedoucí pracovníci jsou si vědomi negativních výsledků, byl výstup následující: **Větší množství odpovědí bylo záporných a dotazovaní uváděli nedostatky hlavně v oblasti délky vzdělávacího procesu a v návaznosti na tuto skutečnost přímou práci s novými zaměstnanci. Celková délka procesu se všem zdála příliš krátká s ohledem na charakter a důležitost.**

- *Je aktuální vzdělávací proces systematický?*

Proces byl vyhodnocen jako **nesystematický, neucelenost probíraných témat. Střídání obtížností probíraných témat a nesourodost témat.**

- *Má vzdělávací proces pevně stanovená pravidla?*

Pravidla nejsou pevně stanovena, není vždy s důsledností kontrolováno jejich dodržování – včasný příchod, průběžná kontrola pochopení látky, sledování postupů dovedností účastníka.

- *Má vzdělávací proces jasně daný harmonogram?*

Jeden z hlavních problémů, kdy dochází často k nečekaným přesunům jednotlivých bloků z důvodu např.: obsazenosti, popř.: volné místnosti nebo pracovní vytíženosti školitele.

- *Mají jednotlivé bloky jasně stanovené výstupy?*

Výstupy jsou jasně definovány a v tomto případě respondenti odpovídali spíše kladně. Ano, výstupy jsou vždy dány, ovšem problém přetrvává v jejich kontrole.

- *Může si uchazeč během procesu sám vyzkoušet své znalosti?*

Ne, v průběhu celého procesu se uchazeč nesetkává (až na testové směně), s reálnou situací, která nastává. Je potřebné, aby si mohl svoje vědomosti a nabyté znalosti vyzkoušet mnohem dříve.

- *Probíhá refresh nových informací?*

Dalším problémem je tzv. „refresh“ – opakování. Respondenti se shodují, že opakování je velice důležité. I když se během jednotlivých bloků „opakuje“ nikdy neprobíhá kompletní refresh všech schopností a dovedností.

- *Jakým způsobem probíhá realizace jednotlivých bloků vzdělávacího procesu?*

Prakticky není definován styl vzdělávacího procesu. Žádná forma, popř.: metoda, kterou budou jednotlivé bloky probíhat. Co konkrétně bude probíráno.

- *Jakým způsobem probíhá zhodnocení jednotlivých bloků?*

Chybí definování přesných výstupů z každého jednotlivého bloku, výčet dosažených dovedností po absolvování.

- *Používají nový zaměstnanci plnohodnotně získané informace?*

Vzhledem k neucelenosti celého celku, přehlcení informacemi za poměrně krátký čas dochází k vysokému počtu zapomenutých, nezažitých informací a dovedností, není možné jejich plnohodnotné využití.

- *Existuje motivační složka přímo pro nové zaměstnance?*

Nový zaměstnanec není schopen ihned plnit požadavky, jako dlouhodobý zaměstnanec, proto v případě nedefinování motivační složky přímo pro nové zaměstnance může docházet k demotivaci nových zaměstnanců, vzhledem k nedosažitelnosti cílů.

- *Jsou sepsána ucelená pravidla pro předávání zpětných vazeb novým zaměstnancům?*

V rámci zpětných vazeb, které jsou pro nové zaměstnance velice klíčové, si každý vedoucí dle předepsaného formuláře stanoví pravidla a povinné body zpětných vazeb. Ovšem tyto úpravy se mohou lišit v závislosti na jednotlivých vedoucích.

- *Je podle Vás nezbytné změnit současný vzdělávací proces, s ohledem a orientací na výsledky?*

Jednoznačně ano. Proces není ucelený a jeho nedokonalosti a chyby mohou mít za následek fatální dopad na celou společnost.

Na základě výše uvedených nedostatků jsem si stanovil jako téma návrh nového vzdělávacího systému operátorů mobilních společností a analýzu rizik, které mohou nastat při zavedení nového programu a pomocí metody FMEA navrhnout jejich minimalizaci.

3.8 SWOT ANALÝZA

A) Silné stránky

- Vlastní vzdělávací prostory
- Školení v rámci náplně práce zaměstnanců
- Interní školitelé
- Příjemné prostředí
- Vlastní know-how
- Výborná technická vybavenost

Velice pozitivní na celém programu je vlastní školící prostor. Účastníci nemusejí nikam dojíždět, popř.: se přesouvat v rámci školení. Výborným faktem zůstává, že přímo školitelé jsou zaměstnanci daného podniku, jejichž částí práce je právě vyškolení si svých nových zaměstnanců. V rámci společnosti najdou uchazeči velice příjemné prostředí s odpočívacími místy, kuchyňkou. Společnost se zakládá na vysoké kvalitě celého programu a na technické vybavenosti. Společnost disponuje množstvím pc, data projektorem, elektronická ukazovátka.

B) Slabé stránky

- Celkově krátký program
- Nesourodé moduly
- Absence harmonogramu programu
- Ucelený program
- Rozpis jednotlivých modulů

- Motivace účastníků
- Zajímavé formy programu
- Během programu velice nízké začlenění do kolektivu
- Možnost „osahat si“ ostrý provoz

Za hlavní slabou stránku považují celkově krátký program, který trvá pouze tři dny. Za takto krátkou dobu není možné kvalitně vyškolit uchazeče na požadovanou úroveň. Jednotlivé bloky programu jsou nesourodé, je možné si je dle možností upravovat, protože neexistuje ucelený harmonogram v tištěné formě. Díky absenci tohoto harmonogramu není pevně ucelen rozpis jednotlivých modulů. Vzhledem k rychlosti programu a to pouhé 3 dny, je demotivující pro zaměstnance, že jejich první provoz je velice obtížný a proto dosažení požadovaných kritérií nejsou schopni splnit. Dalším záparem, krátkostí programu je absence a časová nemožnost se seznámit s reálným provozem.

C) Příležitosti

- Unikátní vzdělávací program
- Navýšení produktivity zaměstnanců
- Vysoká motivace zlepšování výsledků
- Provozní statistiky na vysoké úrovni
- Zavedení dalšího CC
- Možnost profesionálních lektorských kurzů pro supervizory

Společnost si uvědomuje sílu nového programu, který je naprosto unikátní a propracován do posledních detailů. Celý program je vytvářen za účelem produktivity zaměstnanců, s čímž je spojeno plnění stanovených cílů a zvyšování výnosnosti projektů. OP mají možnost pevně si osahat provoz, díky dostatečné délce jsou velice kvalitně připraveni na provoz, kde mnohem snáze plní požadovaná kritéria, jejich motivace se zvyšuje. Vzhledem k úspěšnosti programu, by CC začalo uvažovat o jeho zavedení do dalšího CC, které by následně otevřelo na nový pilotní projekt.

D) Hrozby programu

- Délka programu
- Nízký počet účastníků
- Omezený počet školitelů
- Vysoký počet účastníků
- Plná obsazenost provozu v bloku „B“
- Porucha IT techniky
- Zastupitelnost školitele
- Monotónní výklad
- Negativní přístup účastníků – nezaujatost
- Negativní přístup školitele
- Nedostatečný počet školícího materiálu
- Nedodržování předem stanoveného harmonogramu
- Zaměření na jednotlivce

Program s sebou nese i velkou řadu hrozeb, které mohou nastat. Největší hrozbou se stává samotná délka. Pouhé tři dny programu je opravdu hodně málo. Další hrozbou je počet účastníků, který musí být plně vyvážen. V případě nízké účasti vyjde program nevýhodně z pohledu doplnění kapacit a v případě vysokého počtu nemá školitel možnost naplno se věnovat všem účastníkům. Hrozba také zůstává samotný školitel. Z důvodu interních školitelů, kteří jsou aktuálně tři, nastává v chvíli, kdyby např.: dva onemocněli a nikdo další není kompetentní lektorovat. Samotná délka školení je vysoce obtížná i pro samotného školitele, který si musí dávat pozor na svůj jednotvárný výklad, preference jednotlivých, zpravidla šikovnějších účastníků.

4 NÁVRH NOVÉHO VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

Nový program bude zajišťovat velice kvalitní výcvik nováčku, který bude zároveň co nejrychlejší, aby se každý nováček dostal v co nejkratším časovém období na úroveň produktivního prodejce, který bude schopen plnit požadovaná kritéria. V programu je velice důležité, aby byly od počátku pozitivně korigovány hlasové a formulační dovednosti, byla nastavena určitá jednotnost, která se posléze bude objevovat v hovorech, především v konkrétních standardech komunikace a v pro-klientském přístupu. Dalším důležitým bodem je získání co nejrychlejšího přehledu o kvalitě a potenciálu jednotlivých lidí a vytřídit neperspektivní a zároveň udržet jednotnost programu, tak aby jej bylo možné jednoduše přebírat.

Náborový tým zajišťuje, aby se zahájení 1. dne zúčastnilo minimálně 8, maximálně 12 účastníků. Za další konkrétní plánování časů, účasti v souladu s metodikou zodpovídá supervizor konkrétní skupiny nováčků.

Zásady tvorby nového programu

Přípravu nováčků zajišťuje Zákaznické Centrum vlastními zaměstnanci – supervizory a asistenty, formou interního tréninku ve vlastních prostorách.

Za metodickou stránku projektu, přípravu supervizorů a za přípravu materiálů bude zodpovídat manažer vzdělávání. Manažer vzdělávání bude rovněž průběžnou supervizi sledovat, koordinovat a poskytovat zpětné vazby z důvodu zlepšování efektivity výcviku.

Nový program bude rozdělen do bloků (A, B, C, D), kde v každém bloku budou jasně stanovená pravidla a kompetence a zároveň výkonnostní cíle. Za každou skupinu nováčků je od počátku do konce zaškolovacího programu zodpovědný jeden konkrétní supervizor. Tento supervizor je odpovědný za kvalitu realizace, plánování tréninků a vedení administrativy. Na praktickém provedení jednotlivých částí výcviku se dále podílí určení asistenti. Asistenti spolupracují se supervizorem tak, aby byla zajištěna jednotnost obsahu výcviku, forem a výstupů. Z pohledu řízení je asistent v projektu podřízen supervizorovi. Odpovědným garantem celého zaškolovacího procesu konkrétních operátorů je vždy vedoucí týmu.

Ke všem stupňům přípravy nováčků budou vytvořeny jednotné písemné materiály, které budou v elektronické verzi dostupné na týmovém webu.

Základní materiály, které musí nový program obsahovat:

- Harmonogram přípravy
- Kompetence operátora ve 4 blocích přípravy
- Text – pracovní materiál pro účastníky úvodního kurzu „Komunikace“
- PwP prezentace pro lektora toho úvodního tréninku
- Metodika pro úvodní kurz Komunikace
- Základní produktová argumentace
- Formulář zpětné vazby a formuláře pro 1. a 2. den bloku B
- Certifikát

Povinností supervizora bude vést ke každému pracovníkovi složku, kam se budou zakládat jednotlivé písemnosti v listinné podobě tak, aby bylo možné kdykoli sledovat postupy přípravy, kvalitu a zdokonalování v jednotlivých kompetencích.

Supervizor je zodpovědný za úplnost složky, správné a zodpovědné vkládání údajů do jednotlivých formulářů.

Návrh Harmonogramu nového programu

Tabulka 5 – Harmonogram nového vzdělávacího programu (autor)

Blok A	1. den	4 h 1 h	Produktové školení ve skupině Skript	Supervizor
	2. den	1 h 3 h 1 h	2 ukázkové hovory Komunikace - struktura hovoru - řečové dovednosti Dotazy, diskuze	Supervizor, Manažer vzdělávání
	3. den	1 h	Administrativa	Supervizor
		4 h	Trénink hovorů s audio – ve dvojicích nebo s asistentem Nácvik zpracování námitek	Supervizoři, asistenti Kompetence

Blok B	4. den	2 h 2 h	On the job - 1 asistent / 2 operátoři Online práce s operátory, koučink, ZV Samostatné volání Na závěr 4. hodiny rekapitulace dne	Asistenti
	5. den	2 h 1 h 1 h	On the job - 1 asistent / 2 operátoři Online práce s operátory, koučink, ZV Rychlý trénink argumentace ve trojici 1+2 Samostatné volání Na závěr 4. hodiny rekapitulace dne	Asistenti
	6. den	2 h 1,5 h 0,5 h	On the job - 1 asistent / 2 operátoři Samostatné volání Zpětná vazba s vyhodnocením a úkoly Výkonový cíl: dle požadavků projektu	Asistenti Kompetence 2
Refres h		3 h	REFRESH trénink námitky/argumentace	Supervizoři, manažer vzdělávání
Blok C Mezi-stupeň	7.-12. den	max 24 h	Práce na lince, online náslechy, provozní ZV Výkonový cíl: dle požadavků projektu	supervizoři Kompetence 3
Blok D Happy week	Nejdříve od 7. dne Nejpozději od 13. dne	12 h	Výsledkový týden s cílem vyšší hodinové mzdy Individuální přístup k operátorům podle konkrétních potřeb, nedostatků, požadavků Výkonový cíl: dle požadavků projektu Zpětná vazba s vyhodnocením Osvědčení o úspěšném absolvování programu	supervizoři Kompetence 4

Blok A

Personálně zajišťuje školení a další dva dny prvního bloku odpovědný supervizor. První blok vede vždy 1 lektor. Výuka probíhá na interní učebně. Lektor zajistí jmenovky na stolech účastníků, svoji jmenovku na oblečení a označení učebny na dveřích. V případě, že na učebně bude více než 12 lidí, vedou výcvik 2 lektori. Lektor je povinen

v úvodním kurzu Komunikace používat jednotnou PwP prezentaci a jednotný pracovní materiál pro účastníky. Toto doplňuje vlastními pomůckami.

Lektor vede trénink aktivně s ohledem na čas a cíle dle metodiky. Mimo PwP prezentaci využívá flip a další metody podporující učení. V průběhu lektor odkazuje na pracovní sešit a účastníci musí se sešitem aktivně pracovat.

Třetí den je cílem si co nejvíc vyzkoušet praktické vedení hovoru. Střídají se praktické hovory s rychlým formulačním řešením jednotlivých námitek a situací. Na závěr prvního bloku lektor vysvětlí náplň, metody a přínosy dalšího bloku.

4.1 NÁVRH NOVÉHO PRODUKTOVÉ ŠKOLENÍ

Cílem toho školení je porozumění a produktu, jeho vlastnostem, parametrům a procesům a zároveň, zdůraznit kvality probíraného produktu a osvojit si orientaci ve skriptu, který vychází z probíraného produktu. V rámci produktového školení se účastníci seznamují s novým produktem, obsah toho školení je pevně dán zadavatelem, který pevně stanovuje faktickou část a striktně dbá na jejím dodržování je měněná pouze forma. V rámci nového bloku, je produktové školení prodlouženo na celkem 4 hodiny a doplněno o skript. Tato část je velice důležitá, aby posluchači měli dostatek času pochopit náležitosti a parametry produktu.

Významnou položkou je doplnění skriptu, kdy si uchazeč již v rámci produktového školení může „osahat“ volací skript, který poté využívá v reálném provozu. Díky této změně je možné začít eliminovat nesrovnalosti ohledně produktu, který je obsažen velkou měrou ve skriptu a začít od začátku klást důraz na dobrou připravenost účastníka po produktové stránce.

Tabulka 6 – Obsah nového produktového školení (autor)

Obsah kurzu	Délka modulu	Lektor
<i>Představení zadavatele</i>	<i>10 minut</i>	<i>supervizor</i>
<i>Detaily, náležitosti, parametry produktu</i>	<i>150 minut</i>	<i>supervizor</i>
<i>Přestávka</i>	<i>30 minut</i>	
<i>Praktická část produktových znalostí</i>	<i>90 minut</i>	<i>supervizor</i>
<i>Skript</i>	<i>60 minut</i>	<i>supervizor</i>

4.2 NÁVRH NOVÉHO KOMUNIKAČNÍHO ŠKOLENÍ

Cíl tohoto bloku je Naučit se řídit základní strukturu hovoru a základní argumentaci. Obsah komunikačního školení vychází z rozvoje komunikačních a řečových dovedností účastníků. Tato část programu je velice důležitá z důvodu profesionality při uskutečňování pracovní činnosti. Celý program byl z původního jednoho dne (4 hodiny), prodloužen o 5 hodin a rozdělen do dvou dnů. Každý den je pevně stanoven harmonogram, kdy důležitá část jako zvládnání námitek byla dána samostatně do jednoho dne. Byl doplněn poslech reálných hovorů, jako vzor a ukázka, pro nové uchazeče. Na závěr tohoto bloku proběhne test, který má za cíl prověřit již nabyté znalosti uchazečů.

Druhý den byl doplněn o trénink s audio projekcí, kdy se uchazeči učí zvládat námítky formou tréninku ve dvojicích, nebo přímo s asistentem.

Tabulka 7 – Obsah komunikačního školení 1. den (autor)

Obsah kurzu	Délka kurzu	Lektor
<i>Rozbor vzorových hovorů</i>	<i>60 minut</i>	<i>supervizor</i>
<i>Zahájení hovoru, představení</i>	<i>30 minut</i>	<i>supervizor</i>
<i>Analýza klienta a jeho potřeb</i>	<i>60 minut</i>	<i>supervizor</i>
<i>Užitky</i>	<i>60 minut</i>	<i>supervizor</i>
<i>Profesionální vyjadřování</i>	<i>30 minut</i>	<i>Manažer vzdělávání</i>
<i>Test</i>	<i>60 minut</i>	<i>supervizor</i>

Tabulka 8 - Obsah komunikačního školení 2. Den (autor)

Obsah kurzu	Délka kurzu	Lektor
<i>Výčet nejčastějších námitek</i>	<i>30 minut</i>	<i>supervizor</i>
<i>Trénink hovorů s audio</i>	<i>150 minut</i>	<i>supervizor</i>
<i>Nácvik zvládnutí námitek</i>	<i>60 minut</i>	<i>asistent</i>

4.3 NÁVRH NA ZAVEDENÍ NOVÉ TESTOVÉ SMĚNY

Testová směna byla koncipována na základě přezkušování účastníků, kteří daný program absolvovali včetně probírání skriptu jako tématu, které je zvlášť. Tato směna začínala třetí den programu.

Tyto dva stěžejní body byly rozpuštěny v rámci prvního a druhého dne, kdy skript je probírán přímo s produktovým školením, aby jeho efektivita a začleněnost přímo k produktu byla co největší a závěrečný test a přezkušování je přímo druhý den, kdy veškeré jak komunikační, tak produktové znalosti jsou zcela čerstvé.

Výstupy bloku A

- Účastník umí produkt, rozumí jeho parametrům,
- řídí základní strukturu hovoru,
- umí vést hovor za použití všech povinných bodů skriptu,
- je schopen přiměřeně rychle reagovat a sestavit myšlenku,
- je přezkoušen ze získaných dovedností.

Blok B

4.4 NÁVRH NOVÉ TRÉNINKOVÉ SMĚNY A ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

V tomto bloku dochází ke spojení tréninkové směny a celkové adaptace nového zaměstnance v provozu. Hlavní změna přichází v tomto bloku, který je rozšířen o vysoké množství online práce přímo s asistentem nebo operátorem, kdy je program doplněn o refresh blok, který je zcela nový a slouží výrazným způsobem k obnovení získaných informací.

Před vlastním nástupem na linku supervizor koordinuje činnosti tak, aby operátoři měli podepsané smlouvy a umožněný přístup do systému. Training on the job vedou proškolení asistenti. Každý z nich má v jednu chvíli v péči 2, maximálně 3 operátory. První dvě hodiny vždy lektor sedí mezi nováčky. Je jim plně k dispozici, soustředěný a rozděluje svoji pozornost dle potřeby. Poskytuje jim plnou okamžitou metodickou a formulační podporu. Mezi hovory poskytuje konkrétní poradenství, řízenou zpětnou

vazbu s konkrétními řešeními a formulačními návody. Využívá k tomu produktové argumentační listy. Upevňuje správné návyky pro ukládání hovorů do systému. Následuje 1,5 hodina samostatného volání a poté závěrečná rekapitulace s úkoly do příštího dne. Asistent využije formulář pro stručný zápis.

Úspěch vzdělávacího programu bude spočívat v dynamice tréninku a rychlém aplikování zpětné vazby do vedení prodejního hovoru. Proto vyžaduje od supervizora a asistenta vysokou angažovanost, motivovanost a zápal, který se bude přenášet na operátory ve výcviku.

- Účastníkův řečový projev je důvěryhodný – plynulý, stabilní, klidný,
- rychle a bez chyb pracuje s programem,
- používá dobře formulační standardy,
- umí otázkami analyzovat situaci klienta,
- umí prezentovat produkt a argumentovat výhodami,
- je vytrvalý, snaží se pracovat s námitkami,
- postupuje v hovoru bezchybně v souladu se skriptem.

Refresh trénink

Refresh trénink bude mít délku tři hodiny a proběhne 1x týdně v určenou dobu. Vedoucí týmu odpovídá za to, že operátor, který již absolvoval blok D, se tohoto tréninku účastní v nejbližším možném termínu. Trénink lektorují supervizoři, případně manažer vzdělávání. Jako pomůcka k tréninku bude sloužit materiál - argumentace, uložený na týmovém webu v sekci Vzdělávání. Lektor konkrétního tréninku je povinen si ověřit aktuálnost tohoto argumentáře a případně ve spolupráci s manažerem vzdělávání materiál doplnit o aktuální námitky a jejich řešení. Vždy bude kladen důraz na vyhodnocení výsledků, zkušeností a dovedností. Zrekapitulovat stručně zásadní body prodejního hovoru a formulačně doladit a natrénovat reakce na nejčastější námitky.

Tabulka 9 – Přehled refresh tréninku (autor)

Refresh		3 h	REFRESH trénink námitky/argumentace	Supervizoři, manažer vzdělávání
----------------	--	-----	-------------------------------------	---------------------------------------

Výstupy bloku B

- Účastníkův řečový projev je důvěryhodný – plynulý, stabilní, klidný,
- rychle a bez chyb pracuje s programem,
- používá dobře formulační standardy,
- umí otázkami analyzovat situaci klienta,
- umí prezentovat produkt a argumentovat výhodami,
- je vytrvalý, snaží se pracovat s námitkami,
- postupuje v hovoru bezchybně v souladu se skriptem.

Blok C

Tento blok bude zaveden z důvodu zdokonalení se pro standardně vysoké prodejní požadavky a aktivní zlepšování konkrétních dovedností jednotlivce jako například kreativita v používání otázek, formulování argumentů pomocí co nejkonkrétnějších přínosů, zdokonalit se v asertivní vytrvalosti atd.

Blok C bude volitelný. Znamená to, že operátor se může sám rozhodnout a může využít až 6 dnů ve čtyřhodinových směnách k sebezdokonalení před nástupem do bloku D. Těchto maximálně šest dnů je mu věnována zvýšená péče supervizorem a minimálně 1x je mu poskytnuta zpětná vazba. Za plánování směn operátorů v bloku C, stejně jako za jejich podporu a provedení zpětné vazby je zodpovědný konkrétní supervizor. Předpokladem následujícího postupu do bloku D je absolvování Refresh tréninku a dosažení požadovaných prodejních požadavků za 12 hodin v provozu.

Výstupy bloku C

- účastníkův řečový projev je uvolněný a zní autenticky,
- dokáže naslouchat klientovi a reagovat na konkrétní sdělení,
- používá cíleně dovednosti pro posílení vztahové roviny,
- dobře vyvolává otázkami možné potřeby a motivy nákupu,
- argumentuje přesvědčivě námitky,
- slyší nákupní signály a jde aktivně za nákupním rozhodnutím,
- dokáže se zlepšovat se na základě poskytnuté zpětné vazby.

Blok D tzv. HAPPY WEEK

Posledním blokem je tzv. Happy week, který bude sloužit jako motivující blok pro nové zaměstnance.

Podmínku pro vstup do Happy Weeku je absolvování Refresh tréninku a splnění výkonového cíle. Začátek bloku D stanoví supervizor po dohodě s operátorem po splnění výše uvedených předpokladů. Supervizor věnuje operátorům během bloku D zvýšenou pozornost po motivační stránce (drobné odměny, zveřejňování výsledků, soutěž atd.). Operátor, který splnil v Happy weeku výkonový cíl, se stává automaticky držitelem vyšší výkonnostní třídy. Vedoucí týmu vždy max. do 5 dnů od úspěšného zakončení Happy weeku zorganizuje slavnostní vyhodnocení s oficiálním zařazením do týmu a předáním Osvědčení o absolvování programu. Jména s údaji úspěšných absolventů vedoucí týmu předá nejpozději 1 den před vyhodnocením asistentce ZC, která zajistí vytištění Osvědčení.

Výstupy bloku D

- Účastník má sebejistý řečový projev s rychlými kompetentními reakcemi,
- prokazuje vynalézavost v hledání nákupních motivací,
- přesvědčivě, cílevědomě, kreativně a vytrvale argumentuje,
- umí naslouchat a ve správnou chvíli si aktivně říci o obchod,
- je pozitivní ve svých názorech, v týmu i v hovorech,
- aktivně a efektivně pracuje se záběry s koučováním a zpětné vazby.

4.5 VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH BLOKŮ

Po ukončení každého bloku supervizor, ve spolupráci s asistentem, přidělí body do tabulky kompetencí tak, aby byl kdykoli přehled o dosahování úrovně, zlepšování, případně důvodu vyřazení z programu. Do složky dále vkládá všechny kopie zpětných vazeb.

Zároveň vždy do tabulky kompetencí zakroužkuje jednu ze tří možností: pokračuje, nepokračuje, s výhradou. Do tabulky uvede stručné vyjádření k operátorovi, jeho dovednostem, motivaci, chování.

Tabulka 10 – Hodnocení kompetencí (dovedností) v jednotlivých blocích (autor)

Hodnocení kompetencí (dovedností):	
Hodnocení: 5 bodů	V plné míře splňuje tuto kompetenci
4 body	Kompetence na dobré úrovni
3 body	Na kompetenci pracuje, občas se daří, občas méně
2 body	Musí nutně na rozvoji kompetence intenzivně zapracovat
1 bod	Nezvládá tuto kompetenci v minimální požadované míře

Pokud operátor nesplní výkonový cíl, neznamená to automaticky, že je vyřazen z programu. Je však na supervizorovi, aby obhájil jeho setrvání. Podobně pokud získá v tabulce kompetencí v některém kritériu pouze 2 body, je na supervizorovi, aby stručně v poznámce obhájil, proč jej chce poslat do dalšího bloku a jakým způsobem tuto kompetenci operátor v dalších dnech zvládne.

V rámci programu už neexistují žádné „dny tréninku navíc“. Pokud operátor nezvládá některou kompetenci, je na supervizorovi rozhodnutí, zda jej pustí dál s výhradou, či je to natolik závažný nedostatek, že by další čas věnovat se tomuto člověku nebyl efektivní. Pokud operátor nesplnil v bloku D výkonové cíle, ale kompetence má minimálně na dobré úrovni, je na supervizorovi, aby doporučil, zda operátor získá Certifikát a přejde do provozního týmu, či jsou vážné pochybnosti o budoucí efektivitě operátora a navrhne jeho vyřazení. Součástí předání do provozního týmu, je i předání složky operátora se všemi dokumenty ze zaškolovacího procesu. Zároveň vedoucímu provozního týmu poskytne základní informace o osobě, kvalitách a dovednostech konkrétního operátora.

Garanci nad celým programem a jeho úspěšným průběhem převezme manažer vzdělávání Zákaznického centra. Ten bude zároveň provádět náslechy jednotlivých bloků a poskytuje supervizorům a asistentům zpětnou vazbu.

4.6 VYHODNOCENÍ NÁKLADŮ NA NOVÝ PROGRAM VZDĚLÁVÁNÍ

<i>Pracovní Pozice</i>	<i>min. počet účastníků</i>	<i>max. počet účastníků</i>	<i>mzda/hod (Kč)</i>	<i>min. hodin asistence</i>	<i>max. hodin asistence</i>	<i>min. náklady na program (Kč)</i>	<i>max. náklady na program (Kč)</i>
<i>Manažer vzdělávání</i>	8	12	250	3	9	750	2250
<i>Supervizor</i>	8	12	120	22	49	2640	5880
<i>Asistent</i>	5	7	90	14	35	1260	3150
<i>Asistent2</i>	5	7	90	14	35	1260	3150
<i>Celkové náklady</i>						5910	14430

Tabulka 11 – Vyhodnocení nákladů na nový program (autor)

Náklady byly vyhodnoceny na základě propozic, které uvedla firma

4.7 ANALÝZA RIZIK NOVÉHO VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU POMOCÍ METODY FMEA

Jedná se o systémový přístup k prevenci nedostatečné jakosti. Na jejím základě lze odhalit riziko možných vad a dále stanovit opatření ke zlepšení. Při její správné aplikaci snižuje dodatečné náklady při vzniku možných vad.²⁴

FMEA analýza zahrnuje následující kroky:²⁵

- Rozdělení procesu na dílčí fáze
- Analýza možných rizik
- Analýza možných následků rizik
- Analýza příčin jednotlivých rizik
- Hodnocení významu, předpokládaného výskytu a odhavitelnosti jednotlivých rizik
- Výpočet rizikových čísel včetně jejich porovnání s kritickou hodnotou
- Návrh a realizace opatření vedoucí ke snížení rizik
- Hodnocení rizik po realizaci navržených opatření

²⁴ *Postup ve FMEA analýze* [online]. c2012 [cit. 2012-20-10]. Dostupné z: <http://www.google.cz/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CCEQswYwAA&url=http%3A%2F%2Fwww.elearn.vsb.cz%2Farchivcd%2FFMMI%2FMJ%2FAnimace%2FAnimace%252010%2520-%2520FMEA.pps&rct=j&q=FMEA%20metoda&ei=XQv-TIbBOI-p8QON6c2MCw&usg=AFQjCNGgsVwsKzakfBTyblDwhbMpWcuHJA&sig2=iutgM9Ok_WTMgEWT7kuqjw&cad=rja>.

²⁵ TICHÝ, M. *Ovládání rizika: Analýza a management*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, c2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

4.8 ROZDĚLENÍ PROCESU NA DÍLČÍ FÁZE

Na základě vlastního zhodnocení a uvážení jsem rozdělil dílčí fáze následujícím způsobem:

1. **Blok A** - Produktové školení, skript, komunikační školení, trénink hovorů, test
2. **Blok B** – trénink argumentace, samostatné volání v provozu, online práce s novými zaměstnanci
3. **Blok C** – práce na lince, online náslechy, provozní zpětné vazby
4. **Blok D tzv. happy week** – motivační týden, individuální přístup dle konkrétních potřeb a nedostatků

A) ANALÝZA MOŽNÝCH RIZIK

V tomto kroku jsem stanovil jednotlivá dílčí rizika, která mohou nastat v průběhu jednotlivých fází procesu, který je zkoumán. Veškerá rizika jsou uvedena v tabulce metody FMEA.

B) ANALÝZA MOŽNÝCH NÁSLEDKŮ RIZIK

Výčet následků dílčích rizik vycházejí z předem definovaného cíle, a tudíž se vztahuje na efektivitu a plnou využitelnost potenciálu návrhu nového vzdělávacího programu, který má za cíl plnohodnotnou přípravu nových uchazečů na požadovanou pozici.

C) ANALÝZA PŘÍČIN JEDNOTLIVÝCH RIZIK

V tomto kroku jsem definoval příčiny, které se vztahují k daným rizikům, které jsou uvedeny v tabulce metody FMEA.

4.9 HODNOCENÍ VÝZNAMU, PŘEDPOKLÁDANÉHO VÝSKYTU A JEDNOTLIVÝCH RIZIK

Stupnice hodnocení významu vady

Tabulka 12 – Stupnice hodnocení významu vady

Význam vady	Hodnocení
Je nepravděpodobné, že vada bude mít nějaký vliv pro uživatele (v našem případě konzumenta)	1
Málo významná vada, konzument je ovlivněn jen nepatrně, následky vady mohou ovlivnit výsledek jen lehce	2
Středně významná vada, konzument bude důsledky vady obtěžován, k dosažení cíle jsou nutné opravy	3
Významná vada, vyvolává velké rozhořčení uživatele, snížená funkce, je třeba vadu okamžitě odstranit, není však ohrožena bezpečnost konzumenta	4
Nebezpečná vada, ohrožuje bezpečnost konzumenta nebo okolí, dochází k nedodržení zákonných předpisů, dochází k ohrožení dosažení cíle	5

STUPNICE HODNOCENÍ VÝSKYTU VADY

Tabulka 13 – Stupnice hodnocení výskytu vady

Výskyt vady	Možná četnost závad	Hodnocení
Nepravděpodobný výskyt, nevzniknou žádné problémy	$\leq 0,01$ na tisíc prvků	1
Malý výskyt, objevuje se zřídka, je třeba proces přezkoušet a odstranit příčiny vady	0,1-0,5 na tisíc prvků	2
Občasný výskyt vady, přichází v úvahu, pro odstranění příčin je potřeba provést změny v procesu.	1-5 na tisíc prvků	3
Vysoká pravděpodobnost, časté vady, proces je známý jako problémový a musí být podstatně přepracován	10 -20 na tisíc prvků	4
Je téměř jistý vznik vad, proces musí být nově navržen a řešen	≥ 50 tisíc prvků	5

VÝPOČET RIZIKOVÝCH ČÍSEL

Výpočet má následující tvar:

PRČ = význam x výskyt (přepočteno na procenta)

Výsledek je číslo, které určuje pravděpodobnost výskytu rizika vyjádřené v procentech.

Čím vyšší procentuální výsledek obdržíme, tím rizikovější je daná vada.

Tabulka 14 – Přehled rizik

	Možná chyba	Význam vady	Výskyt vady	Možné riziko		Celkové riziko
Blok A	1. Pozdní příchod lektora	4	2	8	32%	31%
	2. Nedostatek školících materiálů	4	2	8	32%	
	3. Neúplné školící materiály	4	3	12	48%	
	4. Formální chyby v materiálech	2	4	2	8%	
	5. Porucha IT, audio techniky	4	3	12	48%	
	6. Nedostatek účastníků	3	1	3	12%	
	7. Chybně nahrané hovory	4	3	12	48%	
	8. Nedostatečná připravenost lektora	2	2	4	16%	
	9. Chybný skript	4	2	8	32%	
Blok B	1. Porucha IT techniky	4	3	12	48%	38%
	2. Poškozená sluchátka	4	3	12	48%	
	3. Nedostatečné množství argumentací	4	2	8	32%	
	4. Vytíženost lektora	4	1	4	16%	
	5. Nepochopení interního systému	5	2	10	40%	
	6. Nedostatečný časový fond ze stran asistentů	3	2	6	24%	
	7. Nedostatečná připravenost na reálný provoz	5	3	15	60%	
Blok C	1. Špatný formulář na zpětné vazby	3	3	9	36%	33%
	2. Špatná připravenost asistenta na zpětnou vazbu	2	2	4	16%	
	3. Porucha rozdvojovacích propojek	2	2	4	16%	
	4. Malá pozornost jednotlivcům	5	3	15	60%	
	5. Špatný refresh	5	2	10	40%	
	6. Špatná formulace nabytých informací	4	3	12	48%	
	7. Nízká výkonnost nováčka	2	2	4	16%	
	8. Plná obsazenost linek	4	2	8	32%	
Blok D	1. Špatný hlasový projev	5	4	20	80%	54%
	2. Nedostatečná motivace	5	2	10	40%	
	3. Nesplnění požadovaných výsledků	4	3	12	48%	
	4. Chybné začlenění se do týmu	4	3	12	48%	
	5. Přílišné přeplnění směn	4	3	12	48%	
	6. Chybné vyhodnocení dosažených výsledků	5	3	15	60%	
						39%

4.10 NÁVRH A REALIZACE OPATŘENÍ VEDOUcí KE SNÍŽENÍ RIZIK

Při návrhu a realizaci vybraných opatření se zaměřuji na stupně rizika, která jsou vyšší než 40%. Abych tato rizika snížil, potažmo eliminoval, rozhodl jsem pro následující opatření.

- Neúplné školící materiály - riziko eliminujeme formou předběžné kontroly, která bude probíhat vždy před zahájením programu. Příslušný SV si vždy materiály nejprve překontroluje, až poté budou předány účastníkům.
- Porucha IT, Audio – vždy před začátkem samotné prezentace je potřebné si prezentaci dopředu pustit a zároveň si přehrát připravené audio hovory, zdali jsou v pořádku a nejsou žádným způsobem poškozeny.
- Chybně nahrané hovory – vždy si lektor připraví záložní hovory pro případ, že by hovory byly nějakým způsobem poškozeny.
- Poškozená sluchátka – přecházet tomuto riziku můžeme objednávkou většího množství sluchátek, aby v případě poškození starých bylo možné ihned nahradit novými.
- Nepochopení interního systému – v rámci vzdělávacího programu je interní program probírán teoretickou i praktickou formou. Předcházet riziku můžeme několikanásobným refreshem získaných znalostí a prověřením na „offline“ počítačích, zdali nováček vše dostatečně pochopil. Připálení surovin či nedostatečné době vaření se můžeme vyhnout zvýšenou koncentrací na vaření.
- Nedostatečná připravenost na reálný provoz – toto riziko je eliminováno formou několikanásobného opakování a možnosti „přidat si“ počet hodin tréninku v rámci nového programu v bloku C.
- Malá pozornost jednotlivcům – pravidelný trénink ve skupině, nikoliv jednotlivcům.
- Špatný refresh – opětovná kontrola i v případě, že proběhne tzv. refresh, operativní kontrola rychlou provozní ZV, zdali je vše v pořádku.
- Špatný hlasový projev – v rámci nového programu klást důraz na ZV, zvláště, aby uchazeč nejlépe slyšel vlastní zkušební hovor a sám si uvědomoval své chyby v hlasovém projevu.
- Nedostatečná motivace – v rámci motivace zdůraznit hlavní užitky happy weeku, kterých může nováček dosáhnout, dát za příklad zaměstnance, kteří plní bezproblémově požadavky.

- Nesplnění požadovaných výsledků – denní vyhodnocování výsledků jednotlivých zaměstnanců a jejich výsledků, podchycení nedostatků v zárodku, pečlivá komunikace mezi vedoucím a zaměstnancem.
- Chybné začlenění se do týmu – v rámci každé nové skupiny uspořádání team - buildingu, skupinové aktivity, představení nováčků celému týmu.
- Přílišné přeplnění směn – důsledné naplánování směn s dostatečným předstihem a zároveň předpokladem nástupu nových zaměstnanců a potřebnost volných míst, právě pro tyto zaměstnance.
- Chybné vyhodnocování dosažených výsledků – dvojitá kontrola reportingu a správnosti zapisovaných dat přímo z provozu.

Tabulka 15 Tabulka č. 13 – Přehled rizik po aplikaci opatření

	Možná chyba	Význam vady	Výskyt vady	Možné riziko		Celkové riziko
Blok A	1. Pozdní příchod lektora	4	2	8	32%	15%
	2. Nedostatek školících materiálů	4	2	8	32%	
	3. Neúplné školící materiály	0	0	0	0%	
	4. Formální chyby v materiálech	2	4	2	8%	
	5. Porucha IT, audio techniky	0	0	0	0%	
	6. Nedostatek účastníků	3	1	3	12%	
	7. Chybně nahrané hovory	0	0	0	0%	
	8. Nedostatečná připravenost lektora	2	2	4	16%	
	9. Chybný skript	4	2	8	32%	
Blok B	1. Porucha IT techniky	4	3	12	48%	22%
	2. Poškozená sluchátka	2	1	2	8%	
	3. Nedostatečné množství argumentací	4	2	8	32%	
	4. Vytíženost lektora	4	1	4	16%	
	5. Nepochopení interního systému	2	2	4	16%	
	6. Nedostatečný časový fond ze stran asistentů	3	2	6	24%	
	7. Nedostatečná připravenost na reálný provoz	2	1	2	8%	
Blok C	1. Špatný formulář na zpětné vazby	3	3	9	36%	28%
	2. Špatná připravenost asistenta na zpětnou vazbu	2	2	4	16%	
	3. Porucha rozdělovačích propojek	2	2	4	16%	
	4. Malá pozornost jednotlivcům	5	3	15	60%	
	5. Špatný refresh	0	0	0	0%	
	6. Špatná formulace nabytých informací	4	3	12	48%	
	7. Nízká výkonnost nováčka	2	2	4	16%	
	8. Plná obsazenost linek	4	2	8	32%	
Blok D	1. Špatný hlasový projev	0	0	0	0%	8%
	2. Nedostatečná motivace	0	0	0	0%	
	3. Nesplnění požadovaných výsledků	4	1	4	16%	
	4. Chybné začlenění se do týmu	4	1	4	16%	
	5. Přílišné přeplnění směn	4	1	4	16%	
	6. Chybné vyhodnocení dosažených výsledků	0	0	0	0%	
						18%

4.11 HODNOCENÍ RIZIK PO REALIZACI NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ

Na základě opatření, které jsem definoval, jsem stanovil hodnocení pro význam a výskyt uvedených rizik a nedostatků. Po vyhodnocení navrhovaných opatření bylo

celkové riziko sníženo na 18% oproti prvotnímu, které bylo ve výši 39%. Z toho vyvozují, že opatření, která jsem návrh, měla kladný vliv na rizikovost celého procesu.

5 ZÁVĚR

V této diplomové práci jsem řešil návrh nového vzdělávacího programu a jako dílčí cíl následnou analýzu jeho rizik s návrhem minimalizace těchto rizik. Celá diplomová práce je koncipována do celkem tří částí, kdy první část obsahuje teoretická východiska, kde jsem uvedl danou problematiku týkajícího se tématu. V druhé části jsem provedl analýzu daného podniku, na základě které jsem zjistil nedostatky v oblasti stávajícího vzdělávacího programu. Třetí, návrhová část obsahuje navrhované změny, které doporučuji provést v daném podniku u vzdělávacího procesu, a současně jsou v této části řešeny rizika, které mohou v rámci nového vzdělávacího programu vzniknout včetně navrhovaných opatření, která minimalizují vznik těchto rizik a tím i negativní dopady na celý nový vzdělávací program.

Důvody řešení dané problematiky v konkrétní firmě byly jednoznačné. Aktuálně se firma potýká s vysokým růstem fluktuace a to zejména v období adaptace nových zaměstnanců, kteří nejsou schopni plnit požadovaná kritéria daných projektů, na kterých působí. Vzhledem k rostoucí fluktuaci a tím i oslabování celého týmu, je patrné, že plnění požadovaných cílů ze strany obchodních partnerů zaostává, což má následek omezování počtu kontraktů, zavádění nových projektů či navyšování produkce požadovaných služeb. S tímto úzce souvisí i celkové výnosy firmy.

Mezi hlavní nedostatky, které byly zjištěny, patří bezesporu celkový koncept stávajícího vzdělávacího programu, který je ve všech směrech nedostačující a z tohoto důvodu nemůže poskytnout kvalitní přípravu novým zaměstnancům, kteří jsou pro firmu velice důležití. V rámci jednotlivých bloků školení je školení nesourodé, neexistuje ucelený harmonogram, který by definoval jednotlivé bloky. Program je veden pouze formou PwP prezentací, které jsou zastaralé a celkově nezajímavé, není využíváno celé využitelnosti učebny a pomůcek jako je tabule, flipů atp. Velice problémová je délka programu, která je ve stávajícím stavu pouhé tři dny, které opravdu nestačí na kvalitní přípravu. V rámci vzdělávacího programu je takřka nulová motivace účastníků, kteří již po dokončení a nastoupení do ostrého provozu z velké části tuší, že spoustu požadovaných kritérií právě nedostatkem vědomostí, zkušeností a znalostí nebudou zvládat, proto jejich motivace je prakticky nulová. Během stávajícího programu nedochází takřka k žádnému kontaktu se stávajícími zaměstnanci a jakákoliv možnost

„osahat si“ reálný provoz je proto nulová. Jak jsem již zmínil: začlenění, které úzce souvisí s reálným provozem je na velice špatné úrovni a proto nový zaměstnanci jsou při příchodu na reálný provoz velice zaskočení náročností a všemi povinnostmi, které reálný provoz obsahuje.

Touto diplomovou prací navrhuji změny v oblasti celého procesu vzdělávání a to zejména v oblasti ucelenosti a jednotvárné podoby všech bloků celého programu. Byl navrhnout harmonogram, díky kterému jsou jednotlivé moduly uspořádány do několiknásobného počtu dní, právě z důvodu mnohem větší připravenosti nových zaměstnanců do reálného provozu. Hlavním návrhem byla tedy délka programu a posléze definování jednotlivých dnů. Hlavním návrhem a největší důraz byl kladen na adaptační část, která se velice intenzivně věnuje novým zaměstnancům z pohledu začlenění se do kolektivu a hlavně velice propracovanou přípravou na reálný provoz. Celý program byl doplněn o množství tréninků, refreshů a práci s reálným provozem včetně interního systému, zkoušek reálných situací a náslechem hovorů. Je navrhována mnohem efektivnější forma, kdy je využíváno IT technik jako data projektor, interní off-line počítače atd. Návrh obsahuje také motivační blok, který je pro nové zaměstnance velice důležitý z hlediska motivace, dosahovaným výkonům.

Jelikož je celý program prováděn v interních prostorách firmy a veškerí lektori jsou stáli zaměstnanci, není finančně nijak výrazně náročný. Náklady na jednotlivé zaměstnance, kteří fakticky provádí školení v rámci své pozice, bude stát cca. 15 000,- což je navýšení z původní částky na dvojnásobek.

I v případě, že se jedná o navýšení na dvojnásobek, je přínos velice vysoký. Z hlediska začlenění a počtu nově přichozích zaměstnanců jsou náklady velice přijatelné. Jelikož se jedná o klasické call centrum, je obměna zaměstnanců velice vysoká právě z důvodu vysoké fluktuace a obtížnosti provozované služby, program zajistí, že v případě maximální fluktuace, ukončí v období adaptace max. 30% účastníků, což v praxi znamená zvýšení počtu zaměstnanců oproti aktuálnímu plánu o cca. 40%. A celková fluktuace klesne na cca 50% aktuální hodnoty.

Celý program je v konečné fázi přípravy a jeho realizace se plánuje v horizontu max. 2 měsíců.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

TIŠTĚNÉ ZDROJE

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, 1. Vyd. Grada Publishing, Praha: 2010, 208 s., ISBN 978- 80-247-2914-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 2., aktualiz. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, xxx, 157 s. Management (Grada). ISBN 80-717-9468-6.

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 1. vyd. Šlapanice: ERA, 2002, xii, 370 s. ISBN 80-865-1720-9.

SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3928-1

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4

PALÁN, Zdeněk. *Profesní vzdělávání 2002*. Vyd. 1. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta v nakl. MJF, 2003.

ŠPALKOVÁ, Dušan. *Rozhodování ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 120 s. Distanční studijní opora. ISBN 80-210-3502-1

TICHÝ, M. *Ovládání rizika: Analýza a management*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, c2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978.

INTERNETOVÉ ZDROJE

OBCHODNÍREJSTŘÍK.CZ. [online]. [cit. 2012-04-25]. Dostupný na www: <<http://obchodnirejstrik.cz/>>.

PALÁN, Z. Podnikové vzdělávání zasáhla recese. *ManagerWeb* [online]. Listopad 2009. [cit. 2012- 04- 25]. Dostupný na www: [http://managerweb.ihned.cz/?p=T04000_d&article\[id\]=39173670](http://managerweb.ihned.cz/?p=T04000_d&article[id]=39173670)>. ISSN 1213-7693

POSTUP VE FMEA ANALÝZE [online]. c2012 [cit. 2012-20-10]. Dostupné z: <http://www.google.cz/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CCEQswYwAA&url=http%3A%2F%2Fwww.elearn.vsb.cz%2Farchivcd%2FFMMI%2FMJ%2FAnimace%2FAnimace%252010%2520-%2520FMEA.pps&rct=j&q=FMEA%20metoda&ei=XQv-TIbBOI-p8QON6c2MCw&usg=AFQjCNGgsVwsKzakfBTyblDwhbMpWcuHJA&sig2=iutgM9Ok_WTMgEWT7kuqjw&cad=rja>.

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ [online]. [cit. 2014-05-30]. Dostupné <http://dino.saur.cz/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-část-1>

PRÁVNÍ NORMY

Zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 179/2066 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů, e znění pozdějších předpisů.

OSTATNÍ ZDROJE

Propagační materiály

Respondenti ankety

Zaměstnanci dané firmy

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Obsah první části školení	41
Tabulka 2 - Obsah druhé části školení (autor).....	42
Tabulka 3 - Vyhodnocení nákladů na program vzdělávání (autor)	43
Tabulka 4 - Přehled fluktuace firmy (autor)	45
Tabulka 5 – Harmonogram nového vzdělávacího programu (autor).....	52
Tabulka 6– Obsah nového produktového školení (autor).....	55
Tabulka 7 – Obsah komunikačního školení 1.den (autor)	56
Tabulka 8 - Obsah komunikačního školení 2. Den (autor).....	56
Tabulka 9 – Přehled refresh treninku (autor).....	58
Tabulka 10 – Hodnocení kompetencí (dovedností) v jednotlivých blocích (autor)	61
Tabulka 11– Vyhodnocení nákladů na nový program (autor).....	62
Tabulka 12 – Stupnice hodnocení významu vady	64
Tabulka 13– Stupnice hodnocení výskytu vady	64
Tabulka 14 – Přehled rizik.....	65
Tabulka 15 Tabulka č. 13 – Přehled rizik po aplikaci opatření	68

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Cyklus systematického podnikového vzdělávání	16
Obrázek 2 – Vnější prostředí organizace	19
Obrázek 3 – Prvky procesu realizace vzdělávání	26

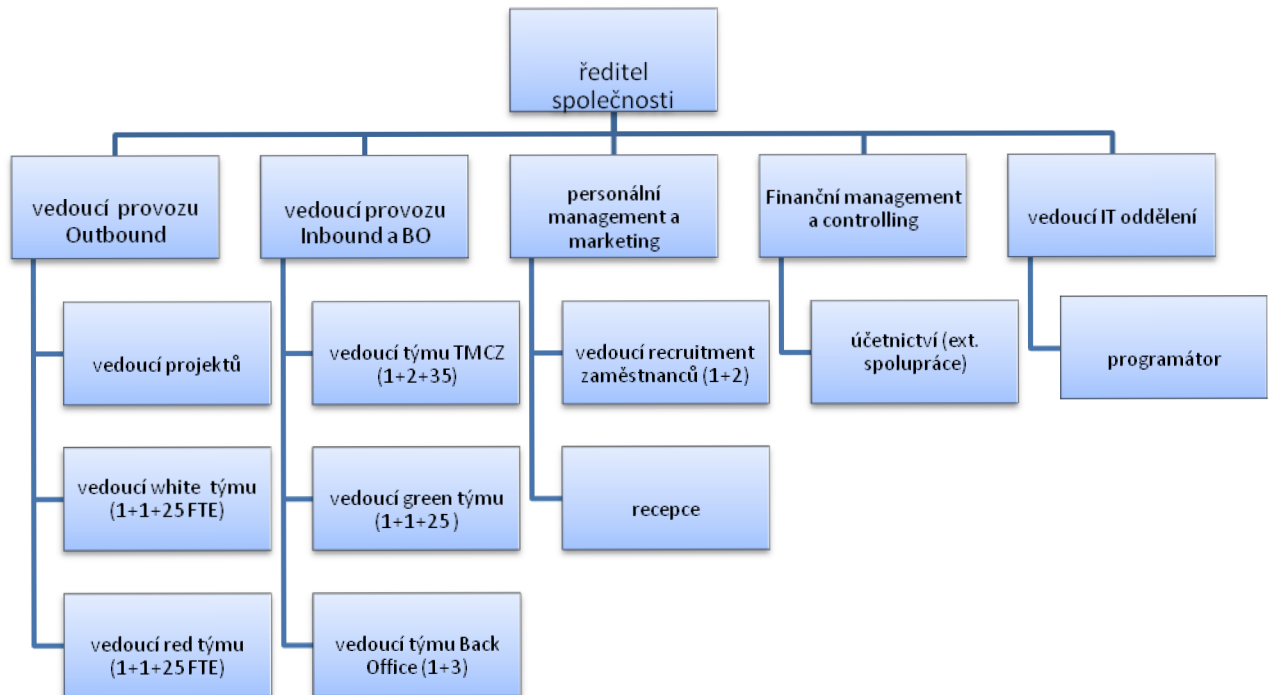
SEZNAM ZKRATEK

ZV – zpětná vazba
SV – Supervisor
OP – operátor

PŘÍLOHY:

1. Organizační struktura daného podniku
2. Formulář – výběrové řízení na pozici operátor CC + posuzovaná kritéria
3. Metodika úvodního kurzu Komunikace
4. Metodika - zásady poskytování zpětné vazby operátorovi
5. Hodnocené kompetence (dovednosti) v jednotlivých blocích nového programu

Příloha č. 1 – Organizační struktura daného podniku



Příloha č. 2: Formulář – výběrové řízení na pozici operátor CC

UCHAZEČ	
TERMÍN VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	
TERMÍN SEZNÁMENÍ S PRODUKTEM	
VEDENÍ VR	VEDENÍ HOVORU

VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ OPERÁTOR CC

Hledáme aktivní, komunikativní a pozitivní lidi se zájmem učit se novému a vydělávat peníze.

Příjemný projev	NE
Průměr ANO	
Aktivní vedení dialogu (reaguje, ptá se)	NE Průměr
ANO	
Má snahu prodat, argumentuje	NE
Průměr ANO	
Dobrá míra vnitřní jistoty a uvolněnosti	NE
Průměr ANO	
Zásadní řečový defekt	NE
ANO	
Jiný konkrétní důležitý postřeh	

Osobní pohovor

zvážení ANO

NE

Dle

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Duševní čilost a srozumitelnost myšlenek										
Aktivita v jednání, vnitřní dynamika										
Vztahovost, příjemnost										
Pozitivita, sebevědomí										
Motivace a perspektiva pro CC										
Jiný konkrétní důležitý postřeh										

Výsledek VR

ANO

NE

Hlavní důvod rozhodnutí:

Posuzovaná kritéria osobního pohovoru:

- **Duševní čilost a srozumitelnost myšlenek** – je bystrý, dokáže rychle a přesně formulovat, myšlenky mají hlavu a patu, nehledá složitě slova, jasně se vyjadřuje, dokáže být stručný, nezabíhá v myšlenkách
- **Aktivita v jednání, vnitřní dynamika** – jak se projevuje, jaké má sebevědomí, vyzařuje z něj energie, živost, nebojí se zeptat, neuhýbá očima, je aktivní v životě, pracoval už někde...
- **Vztahovost, příjemnost** – pozdrav, úsměv, sympatické chování, příjemný člověk, působí uvolněně, nepůsobí stroze, suše a rigidně
- **Pozitivita, sebevědomí** – dívá se do budoucna, vyzařuje optimismus, nemá poráženecké nálady, nevyjadřuje se neurčitě: „*myslím*“ „*asi*“ „*nevím*“ „*nejsem si jistý*“, asertivně reaguje, neuhýbá očima
- **Motivace a perspektiva pro CC** - přeje si úspěch, věří, že si vydělá peníze, má představu, co chce dělat v budoucnu po škole, s jakým záměrem se hlásí sem, má konkrétní očekávání a konkrétní cíle, ukázal někde v minulosti vytrvalost v dosahování cílů

Příloha č. 3: Metodika – „Komunikace – prodejní dovednosti“

PwP	Téma	Obsah
2	Naše filozofie	Odlišit naše CC od některých jiných „s příliš tvrdým prodejem“ Co pro nás znamená proklientský přístup Prodejcem se člověk postupně stane – důležitá je aktivita a trpělivost Umíme v CC motivovat a odměňovat
3	Motivace	Odůvodnit důležitost motivace – cíle, vize, touhy Možnost vydělat si peníze a vzít život do svých rukou Možnost získat ZADARMO obrovské zkušenosti a praktické vzdělání Jak dosáhnu úspěch – MOCI / CHTÍT / UMĚT
4	Prodejní styl	Vypíchnout některé charakteristiky, přínosy a důsledky tří prodejních přístupů Příklady toho, co je pro nás z pohledu serióznosti „za hranicí“ (zmínit sankce za určitá nedodržování pravidel) Zdůraznit: aktivitu, pozitivitu, vytrvalost, důslednost
5	Hlas ovlivňuje	Na příkladech ukázat, jak může výrazně podpořit sympatie a důvěryhodnost hlasový projev. Co naopak klienta nebaví, co je mu nesympatické, nedůvěryhodné.
6,7 + 8	Věcná a vztahová rovina	Co to je. Věcná rovina především informuje, vztahová ovlivňuje. Musí se doplňovat. Na FLIP shrnout: čím vším můžete podpořit vztahovou rovinu?
9	Formulační standardy	Co to je – základní požadovaná úroveň komunikace. Uvést příklady – představení celým jménem, po odpovědi klient na požadavek poděkovat, jak komunikovat pauzu, ne hovorová mluva (nashle, není za co...)
10	Formulování	Formulace, slova“ - zakázaná standardy CC - zakázaná či doporučená z pohledu ovlivňování postoje Na flip nebo na kartičky..... a přeformulovat
11, 12	2 zlatá pravidla	Přizpůsobte se (napojte se) na klienta – zlepšíte sympatie Buďte sví, autentičtí. Automat nefunguje! Pustit

		ukázky !
13	Struktura	Jak řídit prodejní telefonát od A do Z Stručně popsat základní postup a funkci / důležitost jednotlivých postupných kroků Co se v praxi stane s hovorem a klientem, když některý krok podceníme Namalovat pyramidu na flip a pojmenovat/popsat jednotlivé kroky
14-15	Otázky	Proč otázky, co dělají. Chceme DIALOG! Správné využívání otázek otevřených / uzavřených – použít hádanku. Uvést konkrétní příklady do analýzy potřeb vybraného produktu. U ostatních typů otázek vytvořit ukázkové příklady využití. + NASLOUCHÁNÍ – slovům, pocitům, mezi řádky...
16	Analýza potřeb	Úvaha a příklad „Proč něco kupujeme?“ Vlivy racionálního a emocionálního rozhodování.
17	Nejdůležitější motivy	Postupně projet motivy ze slidy a na příkladech konkrétních produktů (tím co dělají), ukázat funkčnost jednotlivých motivů. Zdůraznit: čím lépe zjistím klientovy motivy, uvažování, záměry atd. – tím konkrétněji objevím možné motivy a tím účinněji budu moct za chvíli argumentovat. Aktivní prodej není o uspokojování jasných motivů. Je hlavně o objevování a zesilování skrytých motivů, které si klient začne postupně uvědomovat. Nějaké jednoduché cvičení na analýzu motivů – cílem je dobře si uvědomit podstatu.
18	Shrnutí	Rekapitulační slide
19	O čem musí být klient přesvědčen	O čem musí být klient přesvědčený, když má teď v telefonu říct: „Ano, to chci právě teď“.
20	Užitek	Co nás jako zákazníky zajímá? Jaký je rozdíl mezi parametry a užitekem? Načrtnout ukázkový příklad na flip. Cvičení ve dvojicích – 1 parametr + 1-2 užítky. V rámci toho procvičit nápomocné můstky.
21	Zásady	Postupně projet, každou zásadu dobře odůvodnit a uvést

	argumentace	konkrétní příběh nebo příklad.
22	Co je námitka	Co jsou námitky a proč se právě tady pozná kvalita prodejce. Jak vnímat námitky – pozitivní postoj. Namalovat znázornění „2 pohledy“ na flip Co znamenají konkrétní námitky (jaké je jejich sdělení pro nás?) S nekonkrétní námitkou nelze pracovat – jak ji budete konkretizovat? Charakteristika ODMÍTNUTÍ v úvodu a ZÁMINEK v závěru.
23	Postup zpracování	Zafixovat 3 kroky – přijetí, argumentace, ověření. Na příkladech alespoň 5 příkladů „přijetí“ – např. Rozumím, že... Ano, to je důležitá (přesná) otázka... Chápu váš pohled... Ano, na toto se ptá většina klientů... Souhlasím, že je důležité (já mám taky rád...)
24	Nákupní signály	Co to je – zdůraznit důležitost naslouchání signálům Negativní příklady unavení klienta dlouhou, často i stejně opakovanou argumentací. Je nutné: Méně (a co nejpřesněji mluvit) + víc naslouchat (a reagovat podle indicií)
25	Testovací otázka	Pokud klient není výrazně reaktivní, pak využíváme testovací otázky. Uvést příklady a zdůraznit jejich význam. Na příkladu odlišit testovací a uzavírací otázku. Sugestivní testovací otázka typu „Souhlasíte se mnou, že...?“
26	Výzva	Možnosti, jak si říct o obchod. Je důležité dobře načasovat a taky říct správnými slovy a správnou intonací. Procvičit některé formulace.
27	Sebezdokonalování	Postoj je důležitý! Pozitivita na ZV – hledáme aktivně možnosti, alternativy, cesty.
28	Shrnutí + otázky	Struktura, některé standardy, otázky, motivy, užitek, uzavření Je vhodné udělat nějakou malou soutěž (podle času)

Příloha č. 4: ZV - metodika pro asistenty:

Zásady poskytování zpětné vazby operátorovi:

- Pozitivita na obou stranách
- Soustředěnost a naslouchání
- Jasno na obou stranách – srozumitelnost, ověřování
- NE koučování, ANO doporučení (stručně odůvodnit situaci)
- Jasná, krátká, návodná
- Co nejkonkrétnější
- NE: „*Proč to říkáš?*“
- Přiměřené vedení „*tohle si napiš, tohle prosím použij...*“
- Používat různé formy – papírky, značky, nálepky atd.
- Výstupem je jasná DOHODA

Co sledujeme:

- **Formulační standardy** (úvod, pauza, oslovení...)
- **Hlas** (intonace, výslovnost rychlost, stabilita – vnitřní klid, plynulost, hlasitost, pozor na opakující se berličky...)
- **Vztahová rovina** (emoce, příjemnost, zdvořilost, oslovení)
- **Dodržování povinných bodů** skriptu
- **Šikovnost formulování** (NE podmiňovací způsob, NE opakování po klientovi)
- **Struktura** – vede aktivně hovor?
- **Otázky** vedoucí k motivaci

Příloha č. 5:**Kompetence (dovednosti v jednotlivých blocích)**

Kompetence A		Hodnocení 1-5
	Umí produkt, rozumí jeho parametrům	
	Umí pracovat s programem	
	Řídí základní strukturu hovoru	
	Umí vést hovor za použití všech povinných bodů skriptu	
	Je schopen přiměřeně rychle reagovat a sestavit myšlenku	
Stručný závěr		Pokračuje Nepokračuje S výhradou

Kompetence B		Hodnocení 1-5
	Řečový projev je důvěryhodný – plynulý, stabilní, klidný	
	Rychle a bez chyb pracuje s programem	
	Používá dobře formulační standardy	
	Umí otázkami analyzovat situaci klienta	
	Umí prezentovat produkt a argumentovat výhodami	
	Je vytrvalý, snaží se pracovat s námitkami	
	Postupuje v hovoru bezchybně v souladu se skriptem	
Stručný závěr		Pokračuje Nepokračuje S výhradou

Kompetence C		Hodnocení 1-5
	Řečový projev je uvolněný a zní autenticky	
	Dokáže naslouchat klientovi a reagovat na konkrétní sdělení	
	Používá cíleně dovednosti pro posílení vztahové roviny	
	Dobře vyvolává otázkami možné potřeby a motivy nákupu	
	Překonává námitky s použitím empatických formulací	
	Argumentuje přesvědčivě námitky	
	Slyší nákupní signály a jde aktivně za nákupním rozhodnutím	
	Dokáže se zlepšovat na základě zpětné vazby	
Stručný závěr		Pokračuje Nepokračuje S výhradou

Kompetence D		Hodnocení 1-5
	Sebejistý řečový projev s rychlými kompetentními reakcemi	
	Prokazuje vynalézavost v hledání nákupních motivací	
	Přesvědčivě, cílevědomě a vytrvale argumentuje	
	Umí naslouchat a ve správnou chvíli si aktivně říci o obchod	
	Je pozitivní ve svých názorech, v týmu i v hovorech	
	Aktivně pracuje se záběry s koučováním a zpětné vazby	
Stručný závěr	<div style="text-align: right; margin-bottom: 10px;"> <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> </div> <p style="text-align: center;">Celkem bodů za celý program:</p> <p>Datum: Podpis supervizora:</p>	Pokračuje do provozního týmu Nepokračuje