

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Institut vzdělávání a poradenství**

**Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia**



**Návrh vzdělávacího programu pro zvolenou instituci**

**Bakalářská práce**

**Autor: Růžena Nováková**

**Vedoucí práce: PhDr. Jitka Jirsáková, Ph.D.**

2020

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Institut vzdělávání a poradenství

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Růžena Nováková

Specializace v pedagogice  
Poradenství v odborném vzdělávání

Název práce

**Návrh vzdělávacího programu pro zvolenou instituci**

Název anglicky

**Proposal of Educational program for Selected Institution**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je vytvořit návrh nového vzdělávacího programu pro nové zaměstnance, kteří nastoupí na pozici operátor call centra energetické společnosti.

### Metodika

Bude provedena rešerše literatury z dostupných literárních zdrojů jako podklad pro teoretickou část práce.

V praktické části bude provedena analýza stávajícího stavu rozvoje prodejních dovedností nových zaměstnanců na pozici operátor call centra na základě řízených strukturovaných rozhovorů s vedoucími týmů. Dle zjištěných potřeb bude navržen a pilotně ověřen vzdělávací program na rozvoj prodejních dovedností pro nové zaměstnance call centra v období jejich zkušební doby. Následně budou realizovány řízené strukturované rozhovory u dvou skupin nových zaměstnanců, kteří nastoupili na pozici operátora call centra. Jedna skupina nových zaměstnanců prošla navrženým vzdělávacím programem a druhá skupina žádné vzdělávání neabsolvovala. Na závěr budou vyhodnoceny přínosy vzdělávání pro plnění prodejních plánů firmy.

**Doporučený rozsah práce**

dle pravidel pro psaní bakalářských prací

**Klíčová slova**

vzdělávání dospělých, rozvoj zaměstnanců, koučink, prodejní dovednosti, návrh vzdělávacího programu

---

**Doporučené zdroje informací**

KUCHARČÍKOVÁ, A. – VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. *Vzdělávání dospělých*. ISBN 978-80-7357-581-6.

PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5232-7.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

WHITMORE, J. – LISA, A. *Koučování : rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. Praha: Management Press, 2019. ISBN 978-80-7261-559-9.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2019/20 LS – IVP

**Vedoucí práce**

PhDr. Jitka Jirsáková, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia

---

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2020

**PhDr. Lucie Smékalová, Ph.D. et Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2020

**Ing. Karel Němejc, Ph.D.**

Pověřený ředitel

V Praze dne 14. 03. 2020

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma "Návrh vzdělávacího programu pro zvolenou instituci" vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědoma že, na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s DGPR.

V ..... dne .....

.....

Růžena Nováková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Jitce Jirsákové, Ph.D., za odborné vedení při zpracovávání bakalářské práce, za její cenné rady, věcné připomínky a celkovou spolupráci. Poděkování patří také vedení call centra vybrané energetické společnosti, které mi umožnilo zrealizovat návrh nového vzdělávacího projektu a zaměstnancům, kteří program absolvovali či se podíleli na jeho analýze.

# NÁVRH VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU PRO ZVOLENOU INSTITUCI

## Abstrakt

Bakalářská práce s názvem "Návrh vzdělávacího programu pro zvolenou instituci" popisuje navržený vzdělávací program pro vybranou energetickou firmu.

Cílem bakalářské práce je vytvořit návrh vzdělávacího programu se zaměřením na prodejní dovednosti pro nové zaměstnance v rámci zkušební doby v oblasti firemního vzdělávání. V navrhovaném programu budou využívány koučovací prvky a další metody k zajištění efektivity vzdělávacího programu.

Práce obsahuje teoretickou a praktickou část. Teoretická část charakterizuje vybrané pojmy v oblasti firemního vzdělávání, forem a metod, a prodejních dovedností na základě nastudované odborné literatury.

Praktická část obsahuje profil vybrané energetické firmy, dále je zaměřena na návrh vzdělávacího programu, který má být nápomocný pro rozvoj nových zaměstnanců v oblasti prodejních dovedností a využití nových znalostí v praxi. Výzkum bude probíhat pomocí kvalitativní metody, ve formě strukturovaného rozhovoru dvou skupin zaměstnanců. Bude provedeno zhodnocení stávajícího stavu práce s novými zaměstnanci vybraného podniku. Totožnou metodou bude probíhat zpětná vazba od účastníků navrhovaného vzdělávacího programu. Výstupem bakalářské práce bude návrh vzdělávacího programu na základě kvalitativního šetření.

**Klíčová slova:** Vzdělávání dospělých, rozvoj zaměstnanců, koučink, prodejní dovednosti, návrh vzdělávacího programu.

# PROPOSAL OF EDUCATIONAL PROGRAM FOR SELECTED INSTITUTION

## **Abstract**

The Bachelor thesis "Proposal of educational program for selected institution" describes proposed educational program for selected energy trading company.

The aim is to create a proposal of an educational program with a focus on sales skills for new employees within the trial period in the field of corporate education. Coaching elements and other methods will be used in the proposed program to ensure the effectiveness of this program.

The thesis is divided into theoretical and practical. The theoretical part characterizes selected terms in the area of corporate education, forms and methods, and sales skills based on the professional literature.

The practical part describes the profile of the chosen energy company. This part is also focused on the proposal of the training program, which should be helped for new employees in sales skills and the use of new knowledge in practice.

A qualitative method will be used for the research and the form will be structured interview of two groups of employees. The current state of work with new employees of the selected company will be evaluated. Feedback from participants in the proposed training program will be the same method. The output of this thesis will be a proposal of an educational program based on a qualitative survey.

**Keywords:** Adult education, employee development, coaching, sales skills, proposal of educational program.

# OBSAH

|   |    |
|---|----|
| ÚVOD .....  | 10 |
| TEORETICKÁ ČÁST .....                                 | 12 |
| 1 Cíl a metodika .....                                | 12 |
| 1.1 Cíl práce .....                                   | 12 |
| 1.2 Metodika práce .....                              | 12 |
| 2 Vzdělávání dospělých .....                          | 14 |
| 2.1 Charakteristika dospělého .....                   | 14 |
| 2.2 Vzdělávání dospělých.....                         | 16 |
| 2.3 Firemní vzdělávání .....                          | 16 |
| 3 Systematické vzdělávání zaměstnanců v podniku ..... | 21 |
| 3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb.....             | 22 |
| 3.1.1 Sběr dat .....                                  | 23 |
| 3.1.2 Analýza údajů .....                             | 24 |
| 3.2 Plánování vzdělávání .....                        | 25 |
| 3.2.1 Plánování vzdělávací akce.....                  | 26 |
| 3.2.2 Formy a metody vzdělávání zaměstnanců.....      | 27 |
| 3.3 Realizace vzdělávacího procesu .....              | 31 |
| 3.3.1 Prvky realizace vzdělávacího procesu .....      | 31 |
| 3.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání.....              | 36 |
| 3.4.1 Model vyhodnocení.....                          | 37 |
| 4 Prodejní dovednosti .....                           | 41 |
| 4.1 Definice a význam prodeje .....                   | 41 |
| 4.2 Prodejní techniky a metody .....                  | 42 |
| 4.2.1 Aktivní naslouchání.....                        | 43 |
| 4.2.2 Metoda SPIN.....                                | 44 |



|  |   |    |
|--|---|----|
| 4.2.3  | Metoda AIDA.....  | 45 |
| 4.2.4  | Zvládání námitek.....                                   | 46 |
| PRAKTICKÁ ČÁST .....                           |   | 49 |
| 5  | Metodika praktické části.....                           | 50 |
| 6  | Profil společnosti.....                                 | 52 |
| 7  | Vzdělávací systém v podniku.....                        | 53 |
| 7.1  | Vstupní školení.....                                    | 53 |
| 7.2  | Analýza vzdělávání zaměstnanců po vstupním školení..... | 54 |
| 7.2.1  | Rozhovor s vedoucím týmu.....                           | 55 |
| 7.2.2  | Vyhodnocení rozhovorů s vedoucími týmu .....            | 55 |
| 8  | Návrh nového vzdělávacího programu.....                 | 56 |
| 8.1  | Charakteristika vzdělávacího programu .....             | 56 |
| 8.2  | Cíl vzdělávacího programu.....                          | 56 |
| 8.3  | Obsah vzdělávacího programu.....                        | 57 |
| 8.4  | Analýza rozvoje operátora.....                          | 61 |
| 8.5  | Vyhodnocení rozhovorů s účastníky skupiny A a B.....    | 61 |
| ZÁVĚR.....                                     |   | 65 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....                  |   | 67 |
| SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, OBRÁZKŮ A SCHÉMAT ..... |   | 70 |
| SEZNAM PŘÍLOH .....                            |   | 71 |
| PŘÍLOHY  |   |    |

## ÚVOD

*"Při práci se potřebujeme učit. Pracoviště je třeba změnit v benzínové čerpadlo pro naše mozky, nejen v závodní dráhu."*

Jonas Ridderstrale  
(švédský obchodní teoretik, 1966)

V současné době se na vzdělávání klade velký důraz, ať budeme hovořit o školním vzdělávání, vzdělávání zaměstnanců ve firmě nebo vzdělávání za účelem osobního rozvoje.

Každý jedinec se s nějakou formou vzdělávání setkal, minimálně s formálním vzděláváním v době, kdy nastoupil do první třídy základní školy. Získané vědomosti, osvojené dovednosti a návyky z formálního vzdělávání však nejsou pro další profesní růst dostatečné.

Téměř v každém inzerátu, který oslovuje nové uchazeče o zaměstnání ve sféře styku s veřejností, jsou žádoucí specifitější požadavky ve smyslu pokročilých komunikačních dovedností a zkušeností v oblasti prodeje. Celkově se požadavky na kompetence nových zaměstnanců neustále zvyšují, zaměstnavatel požaduje odborné vzdělání a nekončící chuť se dále rozvíjet.

Z těchto důvodů se zaměstnavatel svým zaměstnancům stále více věnuje, vytváří vzdělávací koncepce pro získání nových vědomostí, osvojení dovedností a využití zkušeností pro svou praxi.

Bakalářská práce s názvem "Návrh vzdělávacího programu pro zvolenou instituci" je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena především na charakteristiku vybraných pojmů v oblasti firemního vzdělávání a prodejních dovedností. Praktická část obsahuje profil vybrané energetické firmy, dále je zaměřena na návrh nového vzdělávacího programu, který má být nápomocný pro rozvoj nových zaměstnanců v oblasti prodejních dovedností a využití nových znalostí v praxi. Empirické šetření bude probíhat pomocí strukturovaných rozhovorů u dvou skupin zaměstnanců. Cílem rozhovorů bude zhodnocení stávajícího stavu práce s novými zaměstnanci vybraného podniku. Totožnou metodou bude probíhat zpětná vazba od

účastníků navrhovaného vzdělávacího programu. Výstupem bakalářské práce bude návrh vzdělávacího programu na základě kvalitativního šetření.

Téma bakalářské práce jsem si nevybrala pouze ze zmiňovaných důvodů, hlavním důvodem bylo to, že jsem sama součástí vzdělávání dospělých. V současnosti vykonávám pozici interního lektora v energetické firmě. Mojí náplní práce je zajištění organizace a průběh vstupního školení nových zaměstnanců, kteří nastupují na pozici operátor call centra. Současně se také věnuji rozvoji stávajících zaměstnanců především v oblasti komunikačních a prodejních dovedností.

Zaměření mé náplně práce souvisí se změnou vyhlášky č. 541/2005 Sb., o Pravidlech trhu s elektřinou, zásadách tvorby cen za činnosti operátora trhu s elektřinou a provedení některých dalších ustanovení energetického zákona, ve znění pozdějších předpisů ze dne 30. 11. 2011, kdy nastal velký zlom. Touto vyhláškou se otevřel trh s energiemi a lidé si mohou svobodně vybrat svého dodavatele elektrické energie a zemního plynu. Monopolní firmy začaly být ohroženy nově vzniklými alternativními dodavateli, kteří se snaží akvírovat jejich zákazníky.

Konkurence je obrovská, licenci na obchodování s energiemi vlastní několik stovek společností. Nátlak na firemní vzdělávání proto stoupá, už není dostatečné, aby zaměstnanci energetických firem pouze uměli pečovat o své zákazníky, ale začíná boj o udržení stávajících zákazníků, a především o schopnost získat zákazníky nové.

Na základě požadavků vedení call centra přispívám do značné míry k dosažení stanovených firemních cílů, podílím se na plnění plánů jednotlivců, které vychází z jejich potřeb a jsem podporou pro jednotlivé týmy call centra.

Návrh nové koncepce vzdělávání, ve formě doškolení prodejních dovedností pro nové zaměstnance, má přispět ke zlepšení výsledků jednotlivých zaměstnanců v období zkušební lhůty na pozici operátor call centra a k plnění ročních cílů celé společnosti.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Cíl a metodika

### 1.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je vytvořit návrh nového vzdělávacího programu pro nové zaměstnance, kteří nastoupí na pozici operátor call centra energetické společnosti. Jejich náplní práce je péče o stávající zákazníky, poradenská činnost, a především získávat nové zákazníky, se kterými mají uzavřít smlouvu na dodávku elektrické energie a zemního plynu.

Zvolená energetická společnost nemá v současné době nastavený žádný vzdělávací program, který by se zabýval rozvojem prodejních dovedností, s možností tréninku, jak co nejvhodnějším způsobem propojit péči s prodejem. Nově příchozí zaměstnanci projdou jen vstupním školením, ve kterém se tomuto tématu věnují pouze dva dny, a to v obecné rovině bez možnosti nácviku. Při průzkumu na call centru bylo zjištěno, že tato forma vzdělávání není dostatečná pro naplnění požadovaných stanovených prodejních plánů. Vedoucí týmů často žádají o individuální rozvoj nových zaměstnanců a pomoc při zvýšení jejich prodejních výsledků.

Z tohoto důvodu byl navržen nový vzdělávací program, který má zajistit rozvoj v oblasti prodejních dovedností operátorů. Je navržen ve dvouměsíčním opakujícím se cyklu, vždy v době od absolvování vstupního školení do ukončení zkušební lhůty. Jedná se o týdenní rozvojové aktivity s koučovacími prvky, které mají zajistit efektivitu prodeje služeb při hovoru se zákazníky, kteří kontaktují zákaznickou linku zvolené společnosti.

### 1.2 Metodika práce

V praktické části bude provedena analýza stávajícího stavu rozvoje prodejních dovedností nových zaměstnanců na pozici operátor call centra zvolené energetické společnosti na základě řízených strukturovaných rozhovorů s vedoucími týmů. Dle zjištěných potřeb a zodpovězení výzkumných otázek bude navržen a pilotně ověřen vzdělávací program na rozvoj prodejních dovedností pro nové zaměstnance call centra v období jejich zkušební doby. Vyhodnocení návrhu nového vzdělávacího programu,

jeho efektivity a využitelnosti ve firemní praxi, je zajištěno zpětnou vazbou za pomoci kvalitativní metody strukturovaného rozhovoru.

Rozhovory budou realizovány u dvou skupin nových zaměstnanců, kteří nastoupili na pozici operátora call centra. Jedna skupina nových zaměstnanců prošla navrženým dvouměsíčním vzdělávacím programem se zaměřením na rozvoj prodejních dovedností, druhá skupina žádné vzdělávání neabsolvovala. Na závěr budou vyhodnoceny přínosy vzdělávání pro plnění prodejních plánů firmy.

## 2 Vzdělávání dospělých

### 2.1 Charakteristika dospělého

V naší společnosti není začátek dospělosti specifikován žádným konkrétním mezníkem ani potvrzujícím rituálem, díky kterému by šla tato hranice určit. Za jediný ukazatel je považováno dosažení dospělosti po právní stránce, kdy jedinec dosáhne hranice 18. let. Dospělost lze vymezit po stránce psychologické a psychosociální. Psychologické vymezení dospělosti spočívá v dosažení úrovně fyzické zralosti, a to především v oblasti sexuální, která přispívá k partnerským vztahům a je považována za důležitý aspekt tohoto vývojového období. Nastává potřeba dospělého jedince založit rodinu, mít děti a sexualita je z větší části používána k reprodukci. Vymezení psychosociální je považováno za složitější, především z důvodu nejednoznačného ohraničení doby vzniku. Dospělý jedinec se rozvíjí po stránce osobní, vnímá nejen sám sebe, ale i lidi ve svém okolí. Snahou je dosáhnout stability a vlastní identity, která by měla být hlavně realistická a pozitivně přijímaná (Vágnerová, 2007, s. 9).

Farková (2009, s. 44) rozlišuje dospělého člověka podle několika charakteristik:

- Vykonává nějakou produktivní práci, díky které je soběstačným, chápe její smysl nebo se na své budoucí povolání připravuje;
- Samostatně hospodaří a dokáže udržovat své věci;
- Je schopen spolupráce bez nadbytečných konfliktů, dokáže dělat kompromisy, podělit se o své zkušenosti, rozdává i přijímá rady a pomoc;
- Potřebné náležitosti se svými nadřízenými řeší samostatně;
- Uskutečňuje své plány, které jsou reálné a vychází z jeho sklonů a zájmů;
- Osamostatnil se od rodičů, buď bydlí sám nebo má vlastní prostor;
- Volný čas dokáže trávit i sám, obklopuje se blízkými přáteli, k rodičům má pěkný vztah;
- Stýká se s opačným pohlavím bez zábran a obav, dokáže přijmout lásku a něhu, kterou je schopen také dávat;
- V prostředí, ve kterém žije a pracuje si cílevědomě rozšiřuje orientaci;
- O blaho rodiny, přátel i společnosti se aktivně zajímá a pečuje.

U dospělého člověka probíhají evoluční změny především v oblasti myšlení, citění a sociálním chování. Vývojové etapy dospělosti je možné rozdělit na 4 etapy (Langmeier a Krejčířová, 2006, s. 167):

- 1. Časná dospělost:** období od 20 do 25 - 30 let, za dospělého je považován jedinec s přihlédnutím na věk, stupeň osobní zralosti a plnění určitým vývojových úkolů;
- 2. Střední dospělost:** období zhruba do 45 let, dospělý je na vrcholu výkonosti a určité míry stability;
- 3. Pozdní dospělost:** období do 60 - 65 let
- 4. Stáří:** období od 60 - 65 let, které je děleno na časně a vysoké.

Vágnerová (2007, s. 11-12) uvádí, že v období dospělosti jsou ovlivňovány všechny psychické složky, do kterých se řadí kognitivní kompetence, projevy emocí, sebepojetí a osobnostní vlastnosti. Velký důraz se klade na učení formou získávání zkušeností, které se projevuje již od vývojového období mladé dospělosti (období od 20 do 40 let).

Podle Mužíka (2004, s. 25-26) je snahou dospělého být při vzdělávání aktivním, být součástí diskuse a osobně vystupovat při řešení problémů. Zpětná vazba je pro ně postupem ve výuce a je vhodné, aby získali hodnocení během procesu vzdělávání a nebyla zpětná vazba předávána až na konci výuky. Dospělí jsou odpovědní za řešení svých vzdělávacích potřeb a do vzdělávání již vstupují s určitou představou co má být cílem, obsahem a výsledkem učení.

V pedagogice byla chápána dospělost dlouhou dobu pouze jako cíl výchovného působení. Dospělý jedinec byl považován za hotový produkt, který stanovoval normální stav. Produkt, který se již nevyvíjí a je stabilní (Beneš, 2014, s. 101).

Vágnerová (2007, s. 48-49) uvádí, že v období dospělosti je člověk schopen přijmou určitou variantu profesní role, která má delší trvání a stává se v životě jedince realitou. Profesní kariéra a stabilní profesní role je společností chápána jako norma, která je od dospělého očekávána.

Dospělého je možné odlišit od mládeže nejen věkem, dosaženým vzděláváním, volbou profese, nabytými životními zkušenostmi, postoji, osobností, ale také zdravotní stránkou a časem, kdy se rozvíjí. Dospělý je charakteristický dosažením určité úrovně sociální zralosti, vyrovnanosti, jaké uznává hodnoty, a jak reálné cíle si dává ve svém životě (Barták, 2008, s. 17).

## **2.2 Vzdelávání dospělých**

Pojem vzdělávání dospělých, označováno také jako andragogika, definuje Barták (2007, s. 11) jako plánovitou činnost, kdy jednotlivci či skupina dokážou vyřešit věci správným způsobem. Používají v praxi své získané znalosti a osvojené dovednosti, výsledkem je dosažení požadované způsobilosti.

Cílem vzdělávání je rozvinout nebo vytvořit požadovanou úroveň, která může být při vzdělávání nedostatečná či dokonce chybějící. V průběhu vzdělávání dochází, i když často nevědomky, ke změně postojů vzdělávaných. Neočekáváme, že se při vzdělávacím procesu budou naše dovednosti horšit, znalosti budou menší, návyky ustoupí, naopak předpokládáme jejich zlepšování. Vzdělávání se neobejde bez správně rozvrženého obsahu a promyšlené formy předání, která dokáže vzdělávané zaujmout a udržet při procesu učení aktivními. Tyto dva stavební kameny by však nedržely pohromadě bez aktivity andragoga, který dokáže vyhodnotit na základě svých schopností aktuálnost situace a reagovat na změny nezbytné pro úspěšné dokončení procesu. Zároveň je nutné vnímat jednotlivé účastníky vzdělávání a výuku přizpůsobit jejich potřebám včetně pečování o jejich pohodlí (Plamínek, 2010, s. 32).

Při vzdělávání dospělých se organizace zaměřuje především na zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců, snahou je uplatňování postupů, pravidel i případných zákonů, získání povědomí o širším kontextu organizace. Zabývá se rozvíjením potencionálů v oblasti kariérního růstu a prevencí pro zvládání změn. Nedílnou součástí jsou také vztahy na pracovišti i mezi zaměstnancem a zákazníkem. Zaměstnanci si osvojují či prohlubují odborné dovednosti (Barták, 2007, s. 17).

Veteška a Tureckiová (2008, s. 17) uvádí, že vzdělávání dospělých je součástí celoživotního vzdělávání a není možné si je od sebe odmyslet. Za hlavní cíl považují dosažení zdokonalených znalostí, dovedností a odborných předpokladů nezbytných při rekvalifikaci a specializačních kurzů, které nabízí firmy, vysoké školy i univerzity.

## **2.3 Firemní vzdělávání**

Firemní vzdělávání, označované také jaké podnikové vzdělávání, charakterizuje Průcha (2014, s. 80) jako souhrn vzdělávacích aktivit, které zajišťuje podnik s cílem doplnit, zvýšit nebo změnit kvalifikační strukturu zaměstnanců.



Koubek (2015, s. 253) definuje vzdělávání zaměstnanců jako personální činnosti, které zahrnují určité aktivity:

- Prohlubování pracovních schopností pracovníků a přizpůsobení se požadavkům pracovních míst zejména pomocí doškolování;
- Rozšiřování a zvyšování pracovních schopností pro zvládnání nebo vykonávání jiných či dalších pracovních míst;
- Rekvalifikační procesy na přeškolení na povolání, která jsou pro organizaci potřebná;
- Přizpůsobování pracovních schopností nových zaměstnanců na specifikace daného pracovního místa prostřednictvím doškolování, přeškolení nebo adaptování na firemní kulturu, techniku a technologii;
- Formování pracovních schopností, moderní personální práce se nezaměřují pouze na odbornou kvalifikaci, ale také na formování osobnosti zaměstnanců, především na vlastnosti pro zlepšování mezilidských vztahů. Snaha o ovlivnění chování, vědomí a motivaci pracovníků, které hrají roli ve vztazích na pracovišti a v kolektivním pracovním výkonu.

Ve firemním vzdělávání zaměstnanců jsou stanoveny dva cíle, které plní základní funkce (Hroník, 2007, s. 127):

- Rozvoj způsobilostí všeho druhu;
- Zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti.

Významnou součástí celoživotního vzdělávání tvoří vzdělávání, které je realizováno v podniku. Součástí celoživotního vzdělávání je spojení nejen neformálního vzdělávání probíhajícího v zaměstnání, ale také formálního vzdělávání, které je realizováno v rámci školství, a informální učení, které je přirozenou součástí našich životů (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 80).

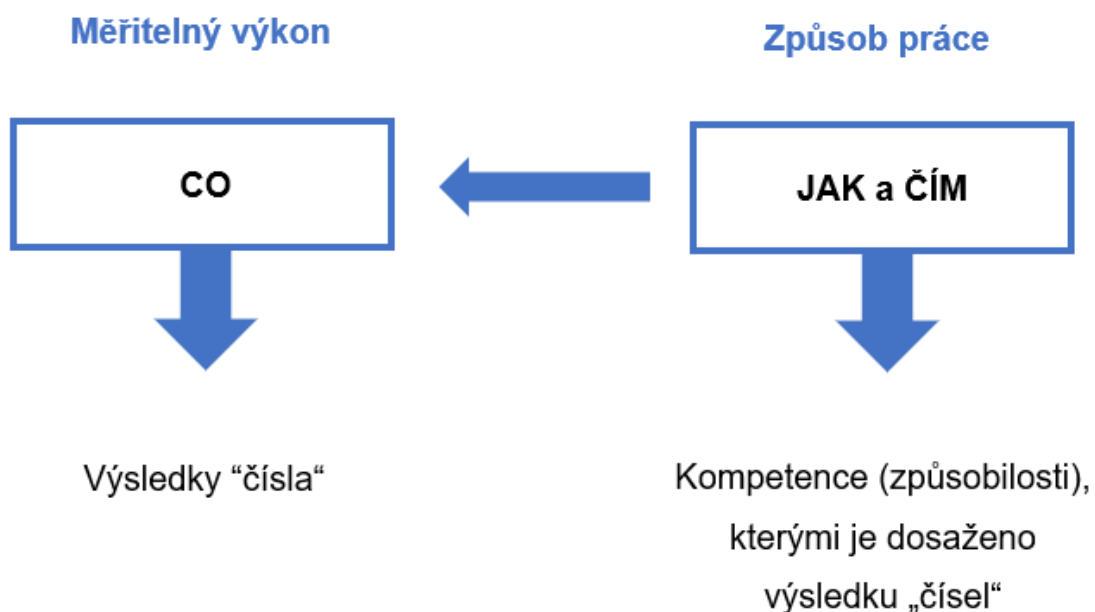
V současné době se velmi diskutuje o tématu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, na které díky finančním podporám už i malé a střední firmy lépe dosáhnou (Evangelu, 2013, s. 81).

„Tak jak požadavky na pracovníky rostou, je nutné nalézat a formovat specifické dovednosti, a mnohé podniky investují značné prostředky, aby pracovníkům pomohly tohoto cíle dosáhnout pomocí rozvojových a vzdělávacích aktivit“ (Ulrich, 2009, s. 156).

Pro sestavení rozvojových a vzdělávacích programů je nezbytné disponovat zkušenostmi a přehledem o daném oboru. Je nutné orientovat se v nabízených možnostech pro výběr správného lektora, vhodného školícího programu, výběru účastníků a zhodnocení cíle vzdělávacího programu (Evangelu, 2013, s. 81).

Rozvojem kompetencí dosahujeme efektivních výkonů, kompetence nám sdělují „jak a čím“ dosahujeme výsledků „čísel“ (Hroník, 2007, s. 62).

**Obrázek č. 1: Vztah způsobu práce a výkonu**



Zdroj: upraveno podle Hroníka (2007, s. 62)

Firemní vzdělávání má další funkce dělené dle obsahu a procesu (Hroník, 2007, s. 127):

- Orientační a adaptační;
- Integrační;
- Kvalifikační;
- Specializační;
- Inovační a změnová;
- Motivační.

Dalším významným prvkem vzdělávacího procesu je zvýšení vlastního potencialu a motivace zaměstnanců k učení. Nutné je především účastníkům vzdělávacího programu přednést jasné cíle a postupovat dle cyklu motivace (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 101).

#### **Obrázek č. 2: Cyklus motivace**



Zdroj: upraveno podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 101)

Cyklus motivace se uplatňuje podle zjištění, ve kterém cyklu se daný účastník nebo skupina nachází, tím se mění jejich motivace a požadavky na učení (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 102).

Oblast motivace a zároveň hodnocení považuje Evangelu (2013, s. 95) ve vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem za nejcitlivější oblasti. Oba mají snahu o stejný výsledek, ale s jiným cílem. Zaměstnavatel především usiluje o nejvyšší zisky s plněním svých plánů, za účelem dalšího možného financování, rozvoje firmy a pro zajištění vlastních potřeb. Zaměstnanec chce převážně zabezpečit sebe a své blízké po finanční stránce.

Podle Koubka (2015, s. 59) je nejlepším motivátorem zaměstnance konkrétní práce, kterou vykonává, a která ho uspokojuje. Pokud se zaměstnavateli povede své zaměstnance dostatečně a správně motivovat, poté dělají svou práci co nejlépe.

### 3 Systematické vzdělávání zaměstnanců v podniku

Efektivní vzdělávání v organizaci se neobejde bez dobře zorganizovaného systematického vzdělávání. Jedná se o opakovaný cyklus, který dodržuje firemní kulturu, cíle strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání, které jsou pečlivě vytvořeny. Podstatné jsou i standardní a speciální programy, vhodně vybavené vzdělávací prostředí, případně dostatečné zabezpečení, pokud nemá organizace vlastní vybavení (Koubek, 2015, s. 259).

Vzdělávací programy a rozvojové aktivity značně napomáhají k implementování podnikové strategie, je však nutné na rozvoj a vzdělávání nahlížet jako na nástroj. Systémové vzdělávání zaměstnanců v podniku je charakterizováno jako opakující se cyklus, zaměřující se na vzdělávací politiku, hlídá cíle vzdělávání, které vychází z podnikové strategie. V neposlední řadě se zabývá organizací a vzdělávacími předpoklady dané instituce. Do vzdělávacího systému podnikového vzdělávání se zařazují tyto aktivity, které jsou podporované a hrazené podnikem (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 81-82):

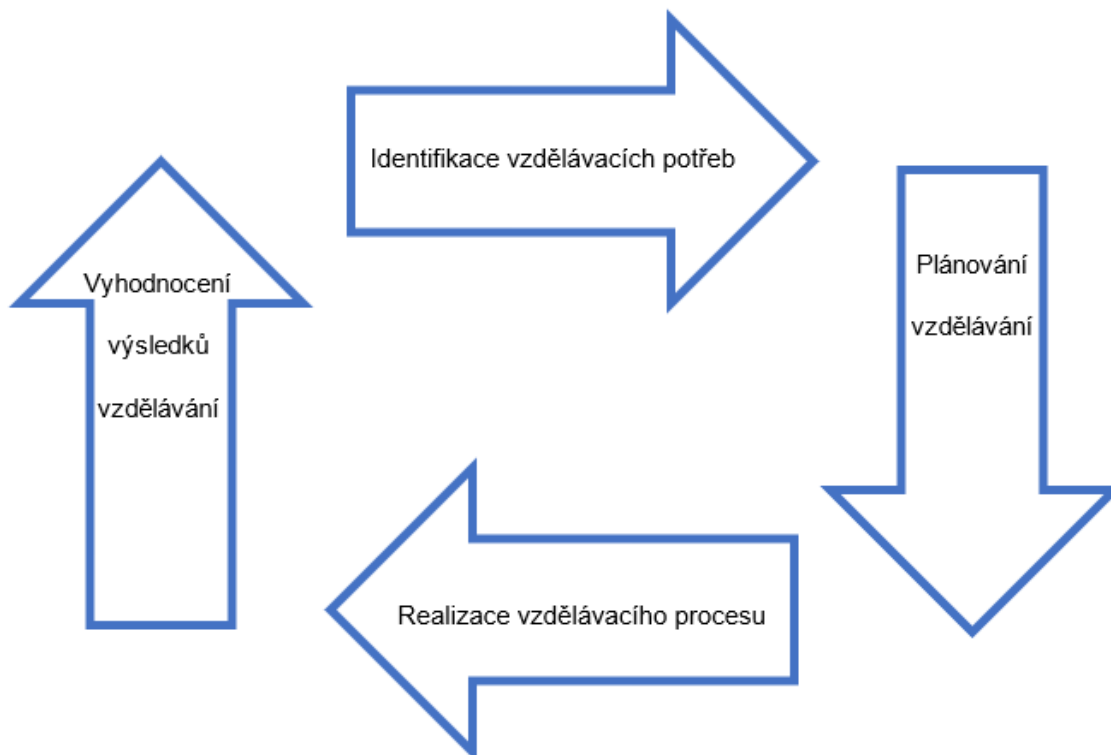
- Orientace na pracovníka;
- Doškolení;
- Přeškolení;
- Rozvoj.

Aktivity vzdělávacího podnikového vzdělávání zajišťují personální útvary, především oddělení vzdělávání pracovníků, také zvláštní útvar pro vzdělávání zaměstnanců, všechny vedoucí pozice a odbory. Koubek (2015, s. 258) dále uvádí, že vzdělávání na pracovišti je především personální činnost, kde dochází k úzké spolupráci mezi organizací a externími odborníky nebo specializovanými vzdělávacími institucemi.

Systémové podnikové vzdělávání je dlouhodobou záležitostí, kdy není možné za pomoci krátkodobého procesu zajistit efektivitu, skládá se ze čtyř fází, kterými jsou (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 83):

- Identifikace vzdělávacích potřeb a definování cílů vzdělávání;
- Plánování vzdělávání;
- Realizace vzdělávacího procesu;
- Hodnocení výsledků vzdělávání.

**Obrázek č. 3: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců v podniku**



Zdroj: upraveno podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 84)

Koubek (2015, s. 261) tvrdí, že pro systémové vzdělávání zaměstnanců jsou výchozí zejména tři fáze, jedná se o fázi identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání. O tom, jak bude vypadat vlastní vzdělávací proces rozhodují tyto klíčové fáze.

### **3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb**

Pro uskutečňování identifikace vzdělávacích potřeb podniku je potřeba brát v úvahu několik aspektů. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 85) uvádí, že „proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu“.

Vzdělávání je potřeba, kdy nejsou v souladu znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců s tím, co je požadováno pro pracovní místa. Při identifikování potřeb

v podniku v oblasti vzdělávání pracovníků a formální kvalifikace nastává obtížný problém. Důvodem je, že kvalifikace a vzdělávání patří mezi těžce posuzované vlastnosti člověka. Za obtížné jsou považovány požadavky na stanovení samostatných pracovních míst v oblasti kvalifikace, měření a určování souhry mezi požadavky daného pracovního místa a jednotlivými pracovními schopnostmi pracovníka. Obtížně se stanovuje také diagnostika vztahu mezi kvalifikací a pracovními výsledky zaměstnance. Dále charakterizuje fázi identifikaci potřeb pro oblast kvalifikace vzdělávání zaměstnanců spíše jako experiment, kdy jsou výsledky této fáze brány jako zkušenosti, které na samém závěru cyklu určují další cyklus vzdělávání v podniku (Šikýř, 2016, s. 140).

### 3.1.1 Sběr dat

První fází identifikace potřeb vždy začíná sběrem informací, při které se porovnává úroveň aktuálního výkonu, schopností, vědomostí a dovedností pracovníků, které se srovnávají se standardem.

Sběr informací týkající se činností pracovních pozic a dosažené úrovně výkonu je možné získat podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 91) pomocí těchto metod:

- **Strukturovaný rozhovor**, který spočívá v přípravě předem promyšlených kroků řešících problém, kdy je zjišťováno, z jakého důvodu skupina nebo jednotlivec neplní stanovený cíl, názory a postoje zaměstnanců. Aby byla metoda kvalitně provedena, je nutné, aby ji vedl kvalifikovaný vedoucí pracovník a měl na rozhovor dostatečný časový prostor;
- **Pozorování**, jehož podstatou je cílené sledování jednotlivých pracovníků i skupin v jejich přirozeném pracovním prostředí. Porovnává se sledovaný výkon s jejich náplní práce včetně norem a stanovených postupů. Zkresleným výsledkem může být pozorování zaměstnanců, kteří o provádění ví a začnou se chovat netypicky;
- **Dotazník**, který je složen z různých typů otázek. Nevýhodou může být vyhodnocení při používání otevřených otázek, dále je nutné počítat s tím, že zaměstnanec nemá možnost se doptat a může dojít k nepochopení otázky;

- **Participace**, jedná se o převzetí role a zodpovědnosti zaměstnance na sebe v určitém časovém úseku. Cílem metody je pochopení podstaty náplně práce. Je však nutné brát na zřetel kvalifikaci výzkumníka, zda může danou práci za zaměstnance vykonávat;
- **Popis práce vytvořený zaměstnancem**, který je vytvořen z pohledu zaměstnance a jeho perspektivy. Při využití této metody může dojít ke zkreslení a je nutná kontrola, pokud se zaměstnanec podceňuje nebo mu některé úkony nepřijdou v popisu podstatné;
- **Skupinová diskuse**, kdy je cílem soustředit se a prodiskutovat obtížné situace skupiny a jednotlivců, které vychází z jejich práce.

### 3.1.2 Analýza údajů

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 85) spočívá analýza potřeb vzdělávání v získávání informací, v oblasti stávajícího stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, výkonů daných pracovníků jako jednotlivců nebo celých týmů až kompletního podniku jsou následně porovnávány s úrovní, kterou vyžaduje podnik. Mezery ve vzdělávání se zjišťují především rozborem výsledků, je potřeba se zaměřit na ty, které lze prostřednictvím vzdělávání odstranit. Výsledným produktem je návržení vhodného programu se zaměřením na vzdělávání.

Z postupů prováděných v praxi vyplývá, že se analýza zaměřuje na užší nebo širší oblast údajů, které jsou získávány pomocí speciálních šetření nebo naopak z běžných systémových informací v podniku. Údaje z těchto tří oblastí jsou dostatečné k vytvoření přehledné situace o současném stavu kvalifikace, vzdělání a požadavků na pracovní místa v podniku. Jedná se většinou o údaje (Koubek, 2015, s. 262):

- Údaje týkající se celé organizace – údaje o organizační struktuře, výrobním programu nebo činnostech, které odpovídají trhu;
- Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností – popis pracovních pozic, stylu vedení, kultury pracovních vztahů;
- Údaje o jednotlivých pracovnících – získané z personální evidence, záznamů o hodnocení pracovníků, záznamů o vzdělání, kvalifikaci a absolvovaných vzdělávacích programech.



Následuje analyzování potřeb vzdělávání zaměstnanců v podniku, které probíhají za pomoci jedné či několika metod (Koubek, 2015, s. 262-263):

- Analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících;
- Analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání;
- Analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených, popřípadě přímo analýzy požadavků vedoucích pracovníků na vzdělávání jejich podřízených;
- Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků;
- Monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů;
- Analýzy pracovních záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popřípadě i dalšími pracovníky.

### **3.2 Plánování vzdělávání**

Po fázi identifikace vzdělávacích potřeb postupně navazuje fáze plánování vzdělávání, které zaštiťuje podniková rada, která je složena z vedoucích pracovníků, společně s personálním oddělením, vyšším managementem a zvláštní komisí pro rozvoj kvalifikace a vzdělávání. Již v prvotní fázi, při identifikaci vzdělávacích potřeb došlo k vytvoření návrhů a plánů na vzdělávání pro daný podnik. Prvotně vzniklé úkoly a priority se nyní formují a projednávají za účelem stanovení rozpočtu a návrhu finálního vzdělávacího programu (Koubek, 2015, s. 264).

### 3.2.1 Plánování vzdělávací akce

V procesu tvorby vzdělávacího programu nebo akce je nutné projít třemi fázemi (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 96-97):

- **Přípravná fáze**, která obsahuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a určení cíle programu;
- **Realizační fáze**, ve které jsou rozpracovány jednotlivé etapy vzdělávacího programu včetně určení úkolů a pořadí;
- **Zdokonalovací fáze**, zahrnuje průběžné hodnocení jednotlivých etap a zjišťování, zda jsou naplňovány stanovené cíle.

Pro plán vzdělávání je potřebné vymezit několik bodů, které vychází z fáze identifikace vzdělávacích potřeb (Šikýř, 2016, s. 140):

- Cíl vzdělávání;
- Cílovou skupinu zaměstnanců;
- Metody vzdělávání;
- Instituce zabezpečující vzdělávání;
- Lektora vzdělávání;
- Místo vzdělávání;
- Čas vzdělávání;
- Požadavky na materiální a technické vybavení a služby;
- Metody vyhodnocení výsledků;
- Náklady.

Koubek (2015, s. 265) uvádí, že pokud je plán vzdělávání pracovníků dobře navržený je možné poznat při položení následujících otázek:

- **Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?** (obsah vzdělávání);
- **Komu?** (jednotlivci nebo skupiny, druh povolání, kategorie, kariéra pro výběr účastníků);
- **Jakým způsobem?** (na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, zvolené metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty);
- **Kým?** (interní či externí lektor, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení);

- **Kdy?** (termín, harmonogram);
- **Kde?** (místo konání, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.);
- **Za jakou cenu, s jakými náklady?** (finanční rozvaha);
- **Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?** (metody hodnocení, kdo bude evaluátor, kdy se bude hodnotit).

### 3.2.2 Formy a metody vzdělávání zaměstnanců

Za trvalý, ustálený komplex didakticko-organizačního opatření jsou považovány formy, díky kterým je realizováno vzdělávání v určeném čase, prostoru a ve vztahu mezi lektorem a účastníkem a zvolenými metodami. Ve výchově a vzdělávání dospělých rozlišujeme základní formy (Barták, 2008, s. 79):

- **Monologické** – forma je zaměřena na jednostrannou komunikaci směrem od vzdělavatele;
- **Dialogické** – zaštiťuje dialog mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, případně interakci mezi účastníky;
- **Skupinové, složené a kombinované** – základem těchto forem je prožitek a týmová spolupráce, které vyplynou z kombinace zvolených metod a forem.

Jeden z nejdůležitějších kroků při plánování vzdělávání zaměstnanců je správné zvolení metod. Koubek (2015, s. 265) řadí metody, které lze použít ve vzdělávání do dvou skupin:

**1. Metody používané na pracovišti při výkonu práce**, jedná se o běžně vykonávanou pracovní činnost, jsou známy jako „on the job“

- **Instruktaž při výkonu práce** - jedná se o metodu, která se používá nejčastěji, kdy zkušený pracovník nebo vedoucí ukáže méně zkušenému pracovníkovi konkrétní pracovní postup. Výhodou je rychlý zácvik a navození pozitivních vztahů. Nevýhodou je to, že pomocí této metody je možné předání spíše jednodušších postupů, působí krátkodobě;

- **Koučink** – používá se pro dlouhodobější vysvětlování, předávání instrukcí, umožňuje kontrolu pracovního výkonu a neustálou motivaci. Výhodou je zpětná vazba pracovníka, nastavení oboustranné spolupráce a společné stanovení cílů zaměřením na individualitu pracovníka. Nevýhodou může být prostřední, ve kterém probíhá;
- **Mentoring** – metoda je podobného charakteru jako koučink s tím rozdílem, že vzdělávaný zaměstnanec si sám vybírá svého mentora. Výhodou je vnesení vlastní iniciativy a příznivější hodnocení. Nevýhodou může být nevhodné zvolení mentora;
- **Counselling** – tato metoda je jednou z nových forem při ovlivňování pracovníka, kdy jde o vzájemnou konzultaci a spolupráci mezi novým zaměstnancem a vzdělavatelem nebo nadřízeným. Výhodou je vnášení aktivity a iniciativy při řešení problémů své práce a možnost sdělení navrhovaných řešení. Největší nevýhodou je časová náročnost;
- **Asistování** – jedná se o často používanou metodu, kdy je vzdělávaný zaměstnanec určen jako pomocník zkušenému zaměstnanci, postupně se na jeho náplni práce podílí. Výhodou je zaměření na praxi, nevýhodou možnost naučit se nevhodných postupů;
- **Pověření úkolem** – metoda je používá pro rozvoj převážně řídicích schopností, kdy je práce vyučovaného sledována při plnění zadaného úkolu. Výhodou je samostatnost při řešení úkolů a rozvoj tvůrčího myšlení. Za nevýhodu nepovažuje skutečnost, že ne vždy je možná plná kontrola a zaměstnanec se může dopustit chyby;
- **Rotace práce** (cross training) – vzdělávaný pracovník je po určitý časový úsek povolán na různá pracoviště v organizaci pro plnění úkolů. Výhodou je načerpání zkušeností a souvislostí. Nevýhodou je, že při každé pracovní činnosti v organizaci nemusí mít zaměstnanec úspěch;
- **Pracovní porady** – při této neformální metodě jsou zaměstnanci informováni o faktech a problémech daného pracoviště i celé organizace. Výhodou je možnost výměny zkušeností, názorů, podporuje vztahy v pracovním kolektivu a rozšiřuje znalosti novým a méně zkušeným zaměstnancům. Nevýhodou bývá časové rozpětí porady a nemožnost v této době vykovávat pracovní povinnosti;

**2. Metody používané mimo pracoviště**, probíhající v organizaci nebo mimo ni, používá se označení „off the job“

- **Přednáška** – jedná se o předávání faktů a teoretických znalostí. Výhodou je rychlé přenesení informací a nevýhodou je pasivita účastníků;
- **Přednáška spojená s diskusí** (skupinová diskuse, seminář) – jde o předávání především znalostí. Výhodou je podněcování aktivity účastníků při navrhování řešení problémů a nových nápadů. Nevýhodou je časová náročnost při přípravě a důraz na vhodné moderování;
- **Demonstrování** (praktické, názorné vyučování) – jedná se o zprostředkování znalostí a dovedností v názorné formě za pomoci didaktických pomůcek. Výhodou je zkoušení v praxi bez rizik, nevýhodou může být odlišnost podmínek na pracovišti;
- **Případové studie** – jedná se o oblíbenou metodu, kdy je navozena nějaká situace v organizaci a vzdělávatel diagnostikuje problém a hledá vhodná řešení. Výhodou je při správné přípravě rozvoj logického myšlení, nevýhodou může být velký důraz na přípravu;
- **Workshop** (skupinové cvičení, group exercise) – jedná se o případovou studii, kdy se navozené situace řeší komplexně v týmech. Výhodou je možnost řešení situace z různých aspektů a dělení se o jejich nápady. Nevýhoda může být v zadání úkolu nad rámec znalostí a zkušeností účastníků;
- **Brainstorming** – při této metodě každý z účastníků navrhuje svoje řešení na případovou situaci a na závěr, formou diskuse hledají společně optimální řešení. Výhodou je rozvoj kreativního myšlení, nevýhodou může být zadání úkolu, kde nemají účastníci dostatečné znalosti;
- **Simulace** – jedná se o praktickou metodu, která vychází především z aktivity účastníků, kdy mají dost podrobný scénář. Výhodou je rozvoj schopnosti rozhodovat se, nevýhodou je časová náročnost při přípravě a zvolení vhodné formy působení na účastníky;
- **Hraní rolí** (manažerské hry) – metoda se zaměřuje na rozvoj praktických schopností, samostatnost a kreativitu, když zastávají určitou roli. Výhodou je ovládnutí svých emocí a osvojování sociálních rolí. Nevýhodou je pečlivost při organizaci;

- **Assessment centre** (development centre, diagnosticko-výcvikový program) – metoda je používána pro rozvoj schopností manažera při řešení úkolů a problémů. Výhodou je komplexnost při osvojování schopností a dovedností manažerské povahy. Nevýhoda spočívá v náročné přípravě a vybavení po technické stránce;
- **Outdoor training/learning** (adventure education) – jedná se o učení za pomoci hry nebo pohybu, za pomoci sportovních aktivit rozvíjí manažeři své dovednosti. Výhodou je atraktivita metody, kdy se rozvoj schopností a dovedností učí zábavnou a netradiční formou. Nevýhodou je náročnost přípravy a překonání předsudků;
- **Vzdělávání pomocí počítačů** (e-learning) – vzdělávání probíhá za pomoci různých počítačových programů. Výhodou je využití, je určena pro jednotlivce i skupiny, je možné přizpůsobit tempo, získání zpětné vazby. Nevýhodou jsou především finanční náklady.

Trendem je v dnešní době používat především metodu koučování, která je zaměřena na vztahu mezi koučem a vzdělávaným a řeší otázku nejen, co děláme, ale i jak to děláme (Whitmore, 2019, s 19).

Typy koučinku lze rozdělit podle různých kritérií (Formy a typy koučování, 2019):

- **Podle využití**
  - Profesní (pracovní záležitosti);
  - Osobní (soukromé záležitosti);
- **Podle počtu**
  - Individuální (pouze jedna osoba);
  - Týmový (dva a více osob, kteří jsou součástí jednoho týmu);
  - Skupinový (dva a více osob, kteří řeší stejná nebo odlišná témata);
- **Podle cíle**
  - Transakční (řeší konkrétní úkol)
  - Transformační (zaměřený na rozvoj osobnosti)
  - Komplexní (jedná se o celek, zaměřeno na soukromí a práci);

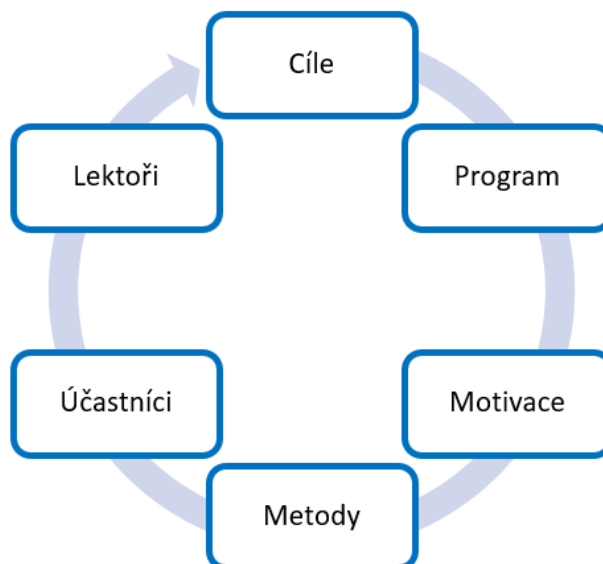
- **Podle příslušnosti kouče**

- Interní;
- Externí.

### 3.3 Realizace vzdělávacího procesu

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 99) se fáze realizace skládá z několika nezbytných prvků.

Obrázek č. 4: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: upraveno podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 99)

#### 3.3.1 Prvky realizace vzdělávacího procesu

**Cíle** vzdělávacího procesu jsou stanoveny na základě určitých potřeb vzdělávání. Z důvodu nejednoznačného významu je vhodné cíle rozdělit do dvou kategorií (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 99):

- Programové cíle, zaštiťují cíle celého programu vzdělávání;
- Cíle vzdělávacího programu, které zahrnují jednotlivé cíle samostatných aktivit.

V praxi je nutné rozlišovat rozdíl mezi cílem a záměrem. Cílem se rozumí, co budou účastníci programu po jeho absolvování schopni dělat a záměr je vyjádření lektora, co chce během programu udělat a odůvodnění probíraného tématu.

Vzdělávací cíle podle Bartáka (2007, s. 17) obsahují činnosti, které se mají účastníci naučit a jaké si mají osvojit vědomosti, dovednosti a návyky.

Stanovení cílů se řídí určitými parametry, Bartoňková (2010, s. 143) uvádí, že nejčastěji používaným pravidlem je SMART.

### Obrázek č. 5: Pravidlo SMART pro stanovení cíle

|          |                  |                               |
|----------|------------------|-------------------------------|
| <b>S</b> | specifičnost     | konkrétní vymezení cíle       |
| <b>M</b> | měřitelnost      | určení kvality a kvantity     |
| <b>A</b> | akceptovatelnost | shoda se zjištěnými potřebami |
| <b>R</b> | reálnost         | cíle musí být reálně splnit   |
| <b>T</b> | termínovanost    | termín pro splnění cíle       |

Zdroj: upraveno podle Bartoňkové (2010, s. 143)

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 100) vyjmenovávají prvky, které zajišťují efektivitu vzdělávacího **programu**:

- Časový harmonogram;
- Obsah (témata);
- Použité metody;
- Pomůcky.



Dále uvádějí, že pro plynulost programu a zajištění průběhu bez problémů je zapotřebí hned na začátku seznámit účastníky s jednotlivými částmi programu, aby se k nim mohli vyjádřit a předešlo se nejasnostem. Zjistit také očekávání účastníků, aby bylo možné případně následující části programu přizpůsobit a tím je více namotivovat. Díky nasdílení těchto prvků vznikne oboustranný závazek mezi lektorem a účastníky pro dodržování programu. Doporučuje se, aby lektor při představení časového harmonogramu počítal s dostatečnou rezervou pro případné opakování vzdělávacích činností a měl rovněž dostatek prostoru na závěrečné dotazy a shrnutí.

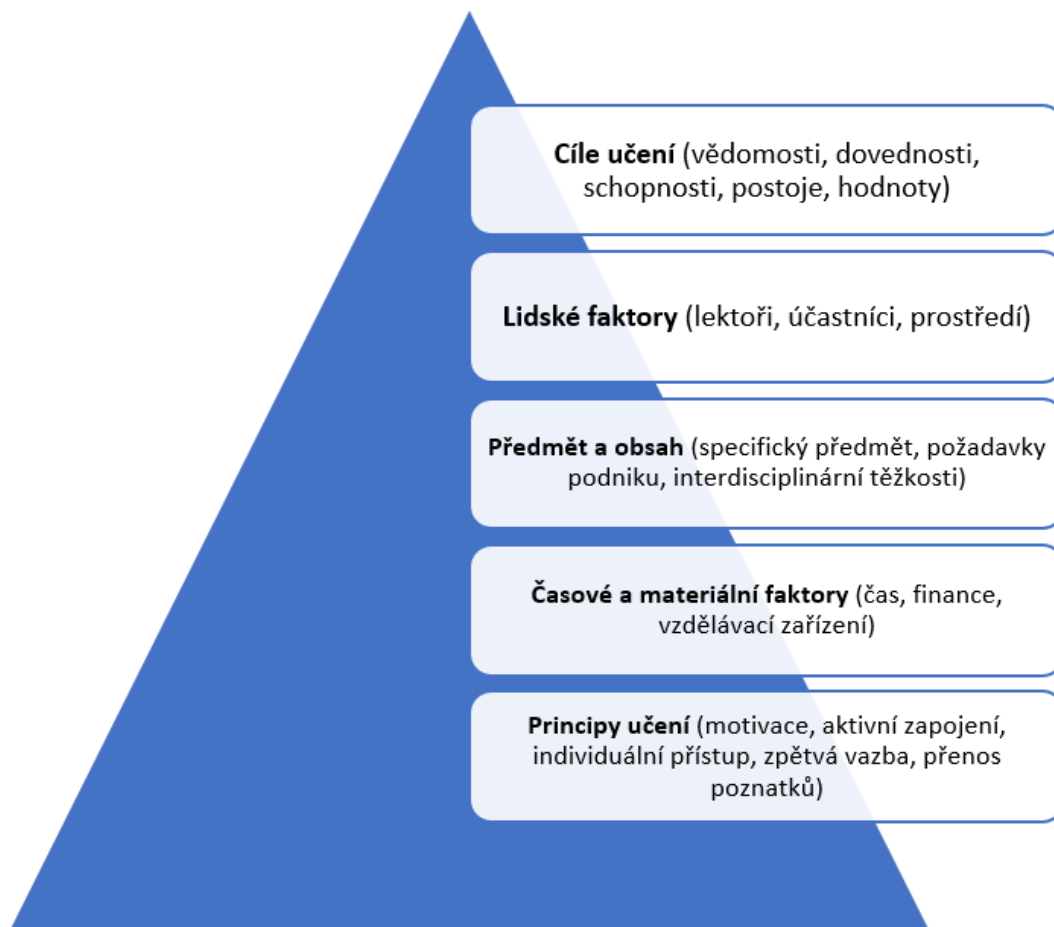
Pro přínos realizace vzdělávacího programu je nutné účastníky stimulovat a zároveň dbát na **motivaci**. Vysoká motivace při rozvoji a vzdělávání zaměstnanců dokáže zajistit navození pozitivního vztahu k procesu vzdělávání, schopnost využití nabytých vědomostí a dovedností, zvýšení flexibility vůči zaměstnavateli, přijímání změn v organizaci a pohled na zaměstnavatele, ostatní pracovníky a zákazníky (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 103).

Podle Urbana (2017, s. 12) je motivování zaměstnanců odpovědností a hlavním úkolem vedoucích, kteří tím dokážou zajistit menší chybovost, jejich podřízení jsou ochotnější a dávají do náplně práce větší úsilí. Motivovaní zaměstnanci dokážou také přispívat k lepším výsledkům a zároveň není potřeba nad nimi mít přílišný dohled a neustálou kontrolu.

**Metody** vzdělávání především napomůžou k dosažení stanovených cílů. Výběr nejvhodnější metody se neřídí žádným návodem, zvolení metody má být především přizpůsobeno organizaci, jednotlivým účastníkům a cílům programu. Zároveň Vodák a Kucharčíková (2011, s. 111-112) doporučují, aby byly metody v průběhu vzdělávací akce měněny, pokud to nenaruší obsah vzdělávacího programu, a jsou voleny přiměřeně s ohledem na ovlivňující faktory.

Podle Bartáka (2008, s. 85) je zvolení metody zásadní pro samotnou realizaci vzdělávání, kdy dojde k osvojení požadovaných schopností a dovedností, které napomůžou k dosažení požadovaného výkonu.

**Obrázek č. 6: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod**



Zdroj: upraveno podle Vodák a Kucharčíková (2011, s. 112)

Za klíčový prvek podnikového vzdělávání jsou považováni samotní **účastníci**, pro které je vzdělávací program přímo určený. Každému účastníkovi vyhovuje jiný styl učení, někdo dává přednost praxi, jinému více vyhovuje teorie. To, že je účastník připravený na vzdělávání ovlivňuje emocionální rozpoložení, kulturní a vzdělanostní zázemí (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 106-109).

„**Lektor** je ve vzdělávání dospělých již ustáleným pojmem, v zásadě jde o učitele dospělých“ (Mužík, 2011, s. 217).

Palán a Langer (2008, s. 120-126) charakterizují role andragogických profesí takto:

- **Andragog** – jedná se o obecné označení bez konkrétního obsahového zaměření;
- **Pracovník ve vzdělávání dospělých** – každý pracovník, který na částečný nebo plný úvazek vykonává vzdělávací činnost v určité organizaci;
- **Vzdělavatel (dospělých)** – role andragoga zaměřená na výchovu a vzdělávání dospělých;
- **Lektor** – vzdělavatel dospělých, který nejen vykonává, ale i řídí výukový proces ve vzdělávání za účelem splnění určených vzdělávacích cílů;
- **Trenér** – zabývá se specifickými metodami, které jsou zaměřeny na osvojení praktických dovedností;
- **Kouč** – pracovní náplní je vzdělávání přímo na pracovišti, kdy vzdělávání probíhá průběžně za pomoci pozorování, konzultování činností se zaměstnancem, který dostává zpětnou vazbu a hlavní výhodou je individuální přístup;
- **Tutor** – jedná se o poradce nebo pomocníka pro vzdělávaného, se kterým je individuálně pracováno;
- **Mentor** – charakterizuje se jako rádce, konzultant nebo poradce na pracovišti;
- **Instruktor** – vzdělavatel, který bývá odborným poradcem či vedoucím, který řídí teoretickou i praktickou přípravu pro určitý obor, zaměstnance instruuje pro výkon jeho práce;
- **Moderátor** – používá moderační metodu pro skupinové vyučování;
- **Facilitátor** – napomáhá skupině účastníků dosáhnout cílů bez didaktických metod;
- **Konzultant, poradce** – jedná se o specialistu, který radí, vysvětluje, poskytne návod v určitém oboru;
- **Metodik** – specialista se zaměřením na přípravu projektové dokumentace vzdělávacího programu, má na starosti metodickou oblast;
- **Manažer** – jedná se o pracovníka ve vedoucí pozici, který řídí proces přípravy, realizuje a vyhodnocuje vzdělávací program a zodpovídá za průběh.

Ve vzdělávacím procesu má lektor možnost využít několik vzdělávacích (tréninkových) stylů (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 118):

- **Behaviorální styl** – proces vzdělávání je veden zábavnou formou a je zaměřený na výsledek a k dosažení stanovených cílů;
- **Funkcionalistický styl** – tento styl se orientuje především na problém, zadaný úkol a zvýšení výkonu;
- **Strukturalistický styl** – styl je možné charakterizovat jako přesné plnění kritérií vzdělávání, kdy se lektor orientuje na testování efektivního učení, analýzu a zvolení vhodného systému;
- **Humanistický styl** – cílem používaného stylu je sebeobjevování a zlepšování charakteristických vlastností vzdělávaných.

### 3.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Neméně důležitou fází vzdělávacího procesu je konečná fáze vyhodnocování. Jedná se o získávání informací, převážně ve formě zpětné vazby, na proběhlý vzdělávací program. Při rozhodnutí, zda bude probíhat vyhodnocování vzdělávací akce, je nezbytné položit si několik otázek, především jaká jsou pozitiva, negativa, na co si dávat pozor při hodnocení, kolik finančních prostředků bude vyhodnocení stát, kdy proces uskutečnit, co bude vyhodnocováno a podle jakých kritérií. Účinnost a efektivitu vzdělávacího procesu je do značné míry ovlivněno kritérii, které jsou zvoleny pro vyhodnocení. Doporučuje se zvolit si větší počet kritérií, pro zachování objektivitu a přesnosti. Vyhodnocení lze v obecné rovině rozdělit na dvě základní kritéria (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 125-137):

- **Vnitřní kritéria** – jedná se o obsah programu vzdělávání, jak účastníci hodnotí průběh vzdělávací akce, jaké jsou jejich reakce;
- **Vnější kritéria** – souvisí se závěrečnými cíli vzdělávacího programu, měří především aspekty výkonu.

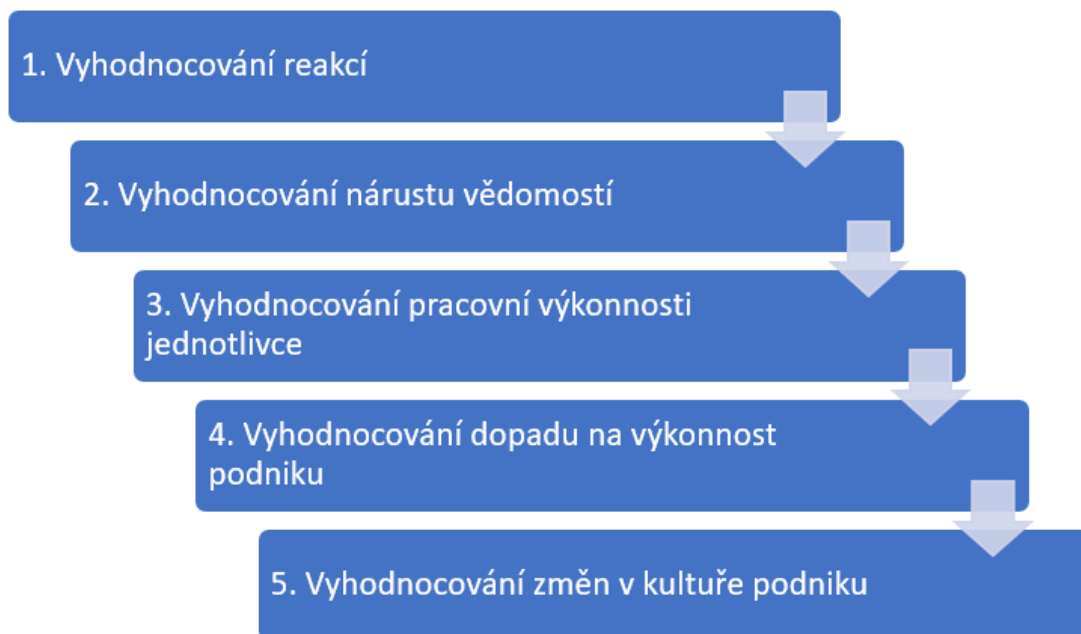
Hodnocení účinnosti programu určeného ke vzdělávání je možné rozdělit na dvě části. Zkoumání didaktické činnosti v průběhu programu je první část, kdy se hodnotí získané vědomosti a dovednosti. Druhá část hodnotí dopad vzdělávání v praxi a efektivnější provádění činností (Mužík, 2011, s. 295).

Šikýř (2016, s. 141) uvádí, že ve fázi vyhodnocení výsledků je potřeba vyhodnocovat a zkoumat především dodržování reálných metod a reakce účastníků. Zaměření by se mělo týkat také osvojení nových znalostí, dovedností a schopností, a to, zda byly zavedeny do praxe. Pro zjištění výsledků vzdělávání doporučuje porovnávat mezi sebou vstupní a výstupní testy, případně monitorování během vzdělávacího programu.

### 3.4.1 Model vyhodnocení

Pokud je použit základní model vyhodnocení, je potřeba postupovat podle jednotlivých úrovních (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 141).

**Obrázek č. 7: Základní model vyhodnocení**



Zdroj: upraveno podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 140)

Vodách a Kucharčíková (2011, s. 141-157) charakterizují jednotlivé úrovně modelu vyhodnocení následovně:

**1. Vyhodnocování reakcí** - získává informace o pocitech účastníků při školení, jak vnímají obsah akce, lektora a zpětnou vazbu o tom, co pro ně, jako jednotlivce, bylo přínosné a co by ze školení vynechali.

Metody pro vyhodnocování reakcí:

- Přehodnocení aktivity - lektor klade vhodně zvolené otázky pro zjištění reakcí účastníků a provede závěrečné zhodnocení akce;
- Dotazník – jedná se o časově náročnější metodu, kdy je obtížnější zjistit pomocí písemné formy pocity účastníků a je anonymní;
- Akční plán – navržení a následné vyhodnocení akčního plánu s účastníkem vzdělávacího programu, při sestavení se jedná o jakýsi závazek vzdělávaného k tomu, co v praxi vyzkouší a zrealizuje;
- Videoreflexe – zpětná vazba ve formě videonahrávky, kdy jsou zachyceny reakce účastníka a slouží k sebereflexi;
- Vyhodnocení učení – jedná se o rekapitulaci jednotlivců nebo skupiny na konci jednotlivých činností.

**2. Vyhodnocování nárustu vědomostí** – zaměřuje se na měření naučených vědomostí a dovedností a na efektivitu procesu.

Metody vyhodnocování nárustu vědomostí:

- Testy – sebehodnotící testy provedené před vzdělávací aktivitou a po ní uskutečněnou písemnou nebo praktickou formou;
- Dotazníky;
- Strukturovaný rozhovor;

**3. Vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivců** – orientace na to, jaké jsou dopady učení ve výkonu účastníka v pracovním procesu.

Metody vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivce:

- Strukturované rozhovory s účastníky a jejich manažery – předem připravené otázky jsou cílené na zjištění kvalitativních detailních informací přímo na pracovišti;
- Dotazníky pro účastníky a manažery;
- Odhady přínosu vzdělávací akce – účastníci a jejich manažeři si kladou navzájem otázky týkající se zlepšování výkonnosti a vliv vzdělávacího procesu;
- 180, 360 a 540stupňovou zpětnou vazbu – jedná se o dotazování, cílem je srovnání chování účastníků s pozorovatelnými kritérii, kdy je zpětná vazba pořízena od spolupracovníků, vedoucími, nadřízenými, ostatních zaměstnanců;
- Odhad/posouzení manažerské výkonnosti – probíhá na základě sběru dat o výkonnosti, které provádí daná organizace.

**4. Vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku** – jaké jsou dopady vzdělávací akce na výkon podniku, dosažení cílů a efektivnost vzdělávací akce.

Metody vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku:

- Strukturovaný rozhovor s vrcholovým managementem – otázky jsou směřovány na dopad podniku místo výkonnost jednotlivých pracovníků;
- Vyhodnocení přínosu vrcholovým managementem – do hodnocení je zapojen mimo účastníka akce i management, který přináší širší úhel pohledu na výkonost podniku;
- Analýza trendů – porovnávání aktuálních trendů výkonnosti podniků;
- Analýza dopadů – probíhá formou workshopu, kterého se účastní všichni, kdo prošli vzdělávacím programem;
- Kontrolní skupiny – srovnání dvou skupin, účastníků, kteří prošli a kteří neprošli vzdělávacím programem;
- Modely systému řízení – jedná se o analýzu úsilí organizace s propojením požadovaných cílů podniku, kde je řešeno, zda se vrátí vložené investice;

- Manažerské informace – vychází z manažerských interních informačních systémů hodnocení výkonu podniku a ohodnocení výsledků vzdělávání;
- Procesy managementu kvality – metoda zaměřená na zlepšení výkonnosti se skládá z kritérií pro vyhodnocení kvality, úspěšnosti a plnění cílů.

**5. Vyhodnocování změn v kultuře podniku** – podniková kultura z velké části ovlivňuje řízení podniku a chování zaměstnanců, hodnotí se změny v organizaci, výkonnost a strategii firmy. Cílem je zjištění, zda podniková kultura směřuje tím správným směrem.

Metody vyhodnocování změn v kultuře podniku:

- Hodnotová orientace – metoda zaměřená na vyhodnocování cílů, jak učení bylo prospěšné pro podporu podniku bez zaměření na finance.



## 4 Prodejní dovednosti

### 4.1 Definice a význam prodeje

Prodej na profesionální úrovni je považován za nejvýznamnější vynález Ameriky dvacátého století. Je více důležitý než vynález telefonu, letadla, počítače a jiných mechanických či elektronických zařízení minulého století (Sant, 2007, s. 3-5). Průmyslová odvětví by se nerozvíjela takovou rychlostí bez vědomí, jak efektivně prodávat výrobky. Profesionální metody prodeje napomohly k rozvoji nejen naší společnosti, ale profesionální prodej je hnací motor také pro ekonomiku. Také uvádí, že profesionální prodej je pro některé firmy až životně důležitý.

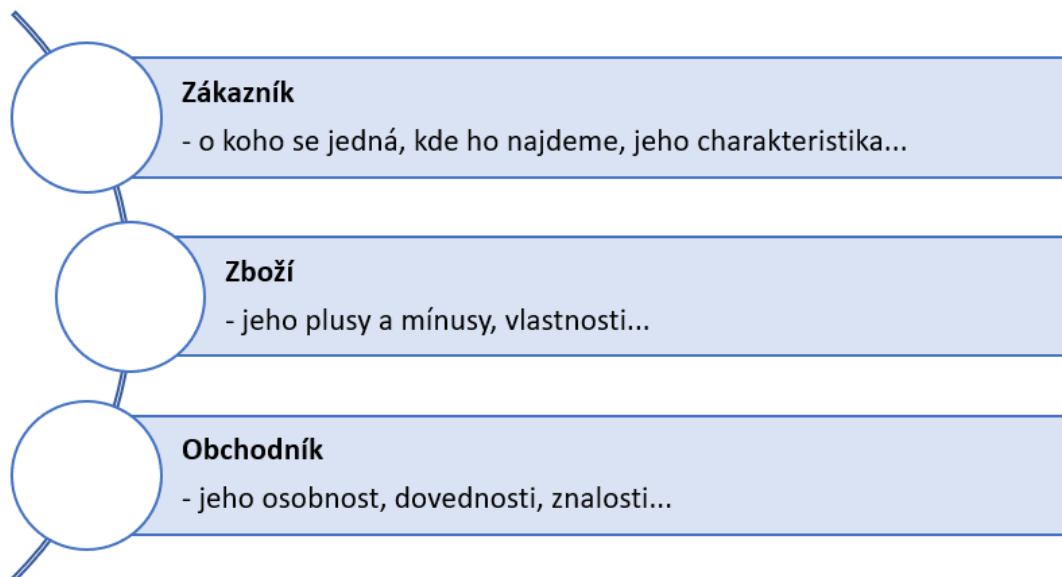
Dobrý prodej znamená uspokojení potřeb zákazníka, ale i uspokojení vlastních motivů. Zásadní je, aby byl prodej výhodný vždy pro obě strany a aby ani jeden z účastníků nebyl jen výherce nebo prohrávající. V případě, kdy prohraje zákazník, může dojít k dlouhodobé nespokojenosti s firmou, kde uzavřel obchod. Pokud prohraje prodejce, potýká se s demotivací pro další prodej (Nový a Petzold, 2006, s. 57).

Prodávání je snaha o to, přimět ostatní k vytvoření něčeho nového. Snahou je přesvědčit zákazníka o produktech, firmě, našich službách, a hlavně o sobě jako prodejci (Limbeck, 2014, s. 10).

U profesionálního a moderního prodeje se hovoří především o jedincích, kteří musí být kreativní, používají jasné vyjadřování pro získávání zákazníků, představí návrh prodeje a uzavřou dohodu o obchodu (Sant, 2007, s. 4).

Prodej se skládá ze tří součástí, tyto úrovně by měly být v rovnováze, abychom mohli hovořit o ideálu (Černý, 2003, s. 167).

## Obrázek č. 8: Tři součásti prodeje



Zdroj: upraveno podle Černého (2003, s. 167)

### 4.2 Prodejní techniky a metody

Bělohlávková (2009, s. 80) tvrdí, že „každá prodejní technika má své výhody, na něco se hodí, na něco ne“.

Limbeck (2012, s. 97) přirovnává prodejní techniky k lyžaři, který na svah také nepůjde s opotřebovaným a starým vybavením, prodejní techniky jsou podle něj nezbytné k úspěšnému prodeji.

Každý prodejce by měl znát své stanovené cíle i plnění firemních plánů, prodejní metody jsou nástroj k tomu, jakým způsobem dosáhnout požadovaných výsledků (SearchForce, 2019).

Prodejní metody Bělohlávková (2009, s. 19) doporučuje kombinovat, některé metody mají totiž své výhody, některé jsou však v určitých situacích nevhodné. Metody je možné kombinovat podle vlastností produktů, služeb, typu zákazníka a financí firmy.

### 4.2.1 Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání napomáhá k získávání informací o zákazníkovi, co nám sdělujeme, díky těmto informacím je možné lépe vybudovat vzájemný vztah a docílit dialogu. Při naslouchání je potřeba také nechat zákazníkovi prostor pro sdělení jeho problémů, dojde tím k uvolnění a k lepším pocitům (Rezek a Filipová, 2000, s. 32-34).

„Monologem žádného výsledku nedosáhnete. Vaším cílem je dialog. K navázání oboustranné komunikace si potřebujete vytvořit spojení“ (Winter, 1999, s. 34). Pokud nebudeme naslouchat potřebám zákazníka, může se stát, že neuslyšíme kupní signály a dojde k propásknutí vhodného okamžiku k prodeji. Doporučuje se dělat si při rozhovoru poznámky a odlišovat od sebe podstatní informace od nepodstatných.

Podle Rezka a Filipové (2000, str. 34-35) je potřeba vyvarovat se těmto chybám:

- **Skákání druhým do řeči a přerušování** – jedná se o zlovyk u prodejců, kteří jsou netrpěliví a má za následek to, že zákazník nesdělí žádné informace;
- **Nesoustředěnost** – ostatní činnosti mimo rozhovor odvádí pozornost od zákazníka a působí jako nezáměr o něj;
- **„Čtení“ myšlenek** – pokud prodejce předjímá a vychází ze svých zkušeností nebo obav, má to za následek nedorozumění či dokonce konflikt;
- **Zaměření se pouze na část sdělení** – předem připravené odpovědi a argumenty mohou vést k nevnímání zákazníka a dochází k přeslechnutí důležitých informací;
- **Vlastní emoce, starosti a problémy** – pokud se od nich nedovedeme oprostit a ve chvíli dialogu je potlačit, nevěnujeme rozhovoru pozornost;
- **Chybějící reakce** – při chybějících odpovědích rozhovor se zákazníkem působí jako nezáměr.

Naslouchání je přirovnáváno k akci, kde platí tato pravidla (Černý, 2003, s. 47):

- Mluvte a buďte pozorní;
- Vžijte se do duševního stavu druhé osoby, do jejích problémů nebo potřeb;
- Dotazujte se, pokud existuje něco, čemu nerozumíte;
- Nepřerušujte mluvícího;

- Soustředte se na to, co bylo řečeno;
- Naslouchejte myšlenkám, ne pouze slovům;
- Reagujete na myšlenky, ne na osobu;
- Poskytujte zpětnou vazbu;
- Odpojte vlastní přemýšlení;
- Nevstupujte v duchu do diskuse;
- Nepředbíhejte k závěrům;
- Trénujte.

#### 4.2.2 Metoda SPIN

Metoda SPIN je zaměřena na uspokojení potřeb zákazníka, které jsou analyzovány při prodejních rozhovorech. U zákazníků lze rozlišit dva způsoby, kterými vyjadřují své potřeby (Bělohávková, 2009, s. 75):

- **Potřeby jasné (explicitní)** – jedná se o potřeby, které zákazník chce, potřebuje nebo o nich sní;
- **Potřeby nejasné (implicitní)** – zákazník je nespokojen a jen cítí, že mu současný stav nevyhovuje a chtěl by ho změnit.

Nejdůležitější dovednost dobrého prodejce je analyzovat potřeby zákazníka a z implicitních potřeb udělat explicitní a dosáhnout tím nemožnost odmítnutí (Černý, 2003, s. 247).

Metoda SPIN má název podle čtyř základních otázek. Pro dosažení cíle je nezbytné použít otázky postupně a stupňovitě (ManagementMania, 2019):

- **S – Situační** – zjištění potřeb a přání zákazníka, současné situace;
- **P – Problémové** – upozornění na problém zjištěný pomocí předchozí otázky, podpora uvědomění si problému ze strany zákazníka;
- **I – Implikační** – vyzvání zákazníka k řešení problému;
- **N – Nelze nekoupit** – prezentace řešení formou služby nebo výrobku.

**Potřeby zákazníka** a jejich uspokojení je motivátorem zákazníka k zakoupení produktu. Potřeby je možné rozdělit do dvou kategorií (Rezek a Filipová, 2000, s. 54-55):

- **Hmotné potřeby** – je možné je lépe rozpoznat, jde o racionální důvod ke koupi;
- **Nehmotné potřeby (emocionální)** – jsou méně rozpoznatelné, ale pro obchod, který často vychází z emocí, neméně důležité.

„Pro zjištění potřeb zákazníka je klíčem umět správně položit otázku a odpověď jemně usměrňovat doplňujícími otázkami tak, abychom se dozvěděli, co chceme“ (Rezek a Filipová, 2000, s. 81).

**Kladení otázek** má určitá pravidla a je nutné jejich dodržování. Zákazník se nesmí dostat do rozpaků, nezesměšňovat ho a nedávat mu najevo, že máme převahu.

Mezi nepoužívanější otázky patří zejména (Černý, 2003, s. 48-50):

- **Otevřené otázky** – používají se na začátku rozhovoru, navozují volný prostor pro vzájemnou komunikaci, otevřené otázky tvoříme pomocí tázacích zájmen: co, kdo, kdy, kde, jak...;
- **Uzavřené otázky** – jelikož lze na ně odpovědět pouze ano, ne nebo nevím, jsou vhodné pro ověření nějaké konkrétní informace;
- **Výběrové (alternativní) otázky** – jedná se o další variantu pro ověření informace, dáváme zákazníkovi přímo na výběr ze dvou možností;
- **Řídící otázky** – tyto otázky nabádají zákazníka k odpovědi, kterou očekává tazající.

#### 4.2.3 Metoda AIDA

Prodejní metoda AIDA je jedním z postupů, který napomáhá prodejci k uzavření obchodu a dokázal rozpoznat klíčový moment v rozhodování kupujícího. Pokud je zákazník o krok níže, je potřeba se k němu vrátit o jeden a více stupňů, v opačném případě lze některé stupně přeskočit (Černý, 2003, s. 250).

Metoda AIDA se používá v prodeji pro upoutání pozornosti zákazníka, postupné přesvědčování, která končí ve fázi zakoupení produktu. Tato osvědčená metoda je složena ze 4 fází (ManagementMania, 2019):

- **A – Attention** – upoutat pozornost zákazníka k vlastnostem a informacím o produktu;
- **I – Interest** – vzbuzení zájmu o produktu;
- **D – Desire** – vznik zájmu o produkt, následuje touha produkt mít;
- **A – Action** – vyzvání k nákupu, k akci.

**Kupní signál** přichází ze strany zákazníka v okamžik, kdy projevuje zájem o koupi. Jasný kupní signál se projevuje pomocí otázek, které zákazník pokládá, nejasné signály se mohou vyskytovat během celého hovoru se zákazníkem a prodejce se na ně při naslouchání musí soustředit (Winter, 1999, s. 46).

#### 4.2.4 Zvládání námitek

Námítkou lze rozumět obavu zákazníka z koupě, jejich nejistotu z uspokojení vlastních potřeb. Zákazník je může sdělovat také v situacích, kdy neporozuměl všem informacím nebo jich dostal málo. Námítky mohou být i falešné, kdy slouží jako obrana proti prodeji, který zákazník nechce (Winter, 1999, s. 56-57).

Podle Rezka a Filipové (2000, s. 109) jsou námítky přirozené při rozhodování každého zákazníka, dává tím najevo, že o nabídce přemýšlí. Nepříznivá je pro prodejce hlavně situace, kdy zákazník nevznese námitku vůbec a na nabídku nedostane žádnou reakci. Z těchto důvodů je potřeba vnímat a zaznamenat každou námitku a brát ji jako pozitivní signál ze strany zákazníka.

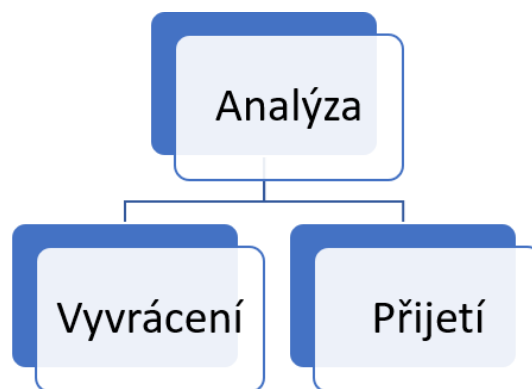
Námítky lze rozlišit dle těchto příčin (Rezek a Filipová, 2000, s. 110):

- **Racionální důvody** – potřeba sdělit zákazníkovi více informací o produktu, přesvědčit fakty, která jsou nápomocná ke konečné fázi prodeje;
- **Emocionální příčiny** – jedná se o nepřímo sdělené obavy, kdy je nutné rozeznat tu správnou příčinu zákazníkovi nejistoty.

**Reakci na námitku** je možné provést ve třech krocích. Před odpovědí na námitku je nutné ujištění, zda je náš výklad pochybností zákazníka správný. Potom dochází

k analýze a rozhodnutí, jestli námitku vyvrátíme nebo přijmeme. Vyvrácení námitky se provádí v případech, kdy zákazník nezná všechny informace nebo ho přesvědčíme svými argumenty. Pokud je zákaznickova námitka objektivní, tak námitku přijmeme a snažíme se zákazníka přesvědčit jinými způsoby či výhodami (Geffroy, 1997, s. 37).

### Obrázek č. 9: Obrana proti námitkám



Zdroj: upraveno podle Geffroy (1997, s. 37)

Další postup, jak reagovat na námitky spočívá podle Rezka a Filipové (2000, s. 111-115) v pěti krocích:

- **Mlčte a bedlivě naslouchajte** – zjištění co nejvíce informací pro vhodnou argumentaci, nepřerušovat zákazníka a naslouchat;
- **Ujistěte se o podstatě námitky** – používat vhodné otázky, projevení pochopení a zodpovězení všech dotazů;
- **Ujistěte se, zda jste zákaznickovy námitky pochopili správně** - zopakování primárních námitek a poskytnutí zpětné vazby;
- **Odpovězte na námitku** – reakce na námitku dle některé z těchto technik, které se střídají do doby, než dojde ke shodě:
  - Ano, ale... - nejdříve souhlas s námitkou, potom přidávání výhod, aby došlo k vyvrácení námitky
  - Změna formulace – parafrázování námitky tak, aby podstatné zůstalo v pozadí

- Otočení námitky – změnit námitku ve výhodu
  - Protiotázka – pomocí protiotázkou zákazník opětovně promyslí svou námitku
  - Kompenzace – sdělení několika hlavních výhod produktu, společnosti, které námitku dají do pozadí
  - Zmenšení námitky – citlivé vyvrácení námitky tím, že je nepodstatná
  - Uvedení příkladu – příklady jiných zákazníků nebo lidí z okolí, kteří měli podobné obavy;
- **Udělejte závěr** – rekapitulace výsledného rozhodnutí zákazníka.

**Obrázek č. 10: Postup při reagování na námitku**



Zdroj: upraveno podle Rezka a Filipové (2000, s. 111-115)



## **PRAKTICKÁ ČÁST**

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na popis vybrané energetické společnosti, jejího současného stavu firemního vzdělávání nových zaměstnanců, kteří nastupují na pozici operátor call centra a na rozvoj v oblasti prodejních dovedností.

Praktickým výstupem je návrh nového vzdělávacího programu pro nové zaměstnance call centra v oblasti rozvoje prodejních dovedností a analýza zpětné vazby při pilotním ověření vzdělávacího programu.

Společnost, ve které byl proveden nový koncept vzdělávacího programu pro nově nastupující operátory call centra, si nepřeje zveřejnit název firmy, ani uvádět skutečná jména svých zaměstnanců. Z těchto důvodů bude v bakalářské práci uváděno obecné označení „energetická společnost“ a při sběru dat, včetně vyhodnocení budou jména zaměstnanců nahrazena pořadovými čísly respondentů dle probíhajících rozhovorů.

## 5 Metodika praktické části

Současný stav práce s operátory, kteří nastoupí po úspěšném zakončení vstupního školení na call centrum, je analyzována prostřednictvím řízeného strukturovaného rozhovoru s náhodně vybranými vedoucími týmů call centra. Cílem rozhovoru bylo zjistit, jak se svými nově příchozími podřízenými pracují, jakým způsobem jim napomáhají v rozvoji prodejních dovedností a přispívají tím ke splnění jejich stanovených prodejních plánů.

Praktickým výstupem je samotný návrh nového vzdělávacího programu, který je rozdělen do 8 vzdělávacích bloků. Každý blok obsahuje zvolenou metodu, termín realizace, časovou dotaci, místo konání, dílčí cíle a popis aktivity s využitím koučovacích prvků.

Vyhodnocení návrhu nového vzdělávacího programu, jeho efektivity a využitelnosti ve firemní praxi, je zajištěno zpětnou vazbou za pomoci kvalitativní metody strukturovaného rozhovoru. Rozhovor je uskutečněn u dvou skupin nových zaměstnanců, kteří nastoupili na vstupní školení současně. Jedna polovina absolvovala navržený vzdělávací program. Druhá část zaměstnanců se po příchodu na call centrum neúčastnila žádného pravidelného vzdělávání a byla rozvíjena dle zvyků daného týmu.

Při průzkumu a pro analýzu vyhodnocení pilotního vzdělávacího programu byla jako stěžejní metoda zvolena metoda strukturovaného rozhovoru, kterou byl jistěn současný stav firemního vzdělávání.

Pro strukturovaný rozhovor je charakteristické to, že otázky jsou předem připravené, mají přesně určenou formulaci a pořadí. Tázající při rozhovoru nesdílí své postřehy a pouze si zaznamenává odpovědi dotazovaných. Výhoda tohoto typu rozhovoru jsou sjednocené podmínky pro všechny respondenty a jednodušší analýza při zpracování výsledků (Chráska, 2007, s. 182).

Empirické šetření bylo provedeno prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s totožnými otázkami u dvou skupin respondentů. Rozhovory proběhly v lednu 2020 u osmy nových zaměstnanců, kteří nastoupili na vstupní školení v říjnu 2019. Jedna skupina v počtu čtyř zaměstnanců prošla pilotním vzdělávacím programem, druhá skupina zbylých čtyř zaměstnanců žádné řízené vzdělávání v oblasti prodejních dovedností neabsolvovala.

Pozornost je podle Hendla (2012, s. 167) nutné věnovat především na začátku rozhovoru, před kladením otázek je zapotřebí rozptýlit případné psychické bloky respondenta, a hlavně získat jeho souhlas k zaznamenávání odpovědí.

Pravidla, která se doporučují dodržovat při realizaci rozhovoru (Chráska, 2007, s. 183-184):

- Rozhovor má probíhat ve vhodné situaci a v přirozeném prostředí;
- Začátek rozhovoru je vhodné začít obecnějšími otázkami;
- Při rozhovoru může dojít k působení psychologických faktorů, kterým je třeba čelit;
- Doporučuje se navázání vztahu s dotazovaným, díky které dojde ke spolupráci při rozhovoru.
- Tazatel by měl přistupovat k respondentovi s přiměřeným zájmem, má být taktní a nevtíravý;
- Úprava zevnějšku tazatele včetně jeho chování a osobnosti mohou ovlivnit výsledky sběru dat;
- Po kladení otázky si dělat přesný záznam písemnou formou nebo za použití technického zařízení.

Před navržením nového vzdělávacího programu byly položeny tři výzkumné otázky, díky kterým byl zjištěn současný stav vzdělávání ve zvolené firmě a byl stanoven cíl pro pilotní vzdělávací program.

### **Výzkumné otázky:**

1. Jaký je systém vzdělávání nových zaměstnanců v oblasti prodejních dovedností ve zvolené energetické společnosti?
2. Jak s nováčky pracují v týmu po absolvování vstupního školení?
3. Jak ve firmě zjišťují prodejní výsledky nových zaměstnanců a co dělají pro jejich zlepšení?

## 6 Profil společnosti

Informace o společnosti byly čerpány z veřejně dostupných zdrojů, z interních předpisů pro zaměstnance a interního webového portálu.

Zvolená energetická společnost je jednou z mnoha alternativních společností obchodující v oblasti energetiky na českém trhu, kde působí od roku 2009. Jsou držitelem licence s obchodováním na trhu s elektrickou energií a zemním plynem.

Firma se zaměřuje na dva hlavní směry. Jedním z nich je získávání nových zákazníků formou akvírování od jiných energetických společností, přepisování energií při změně zákazníka v odběrném místě nebo pomocí se zřízením nových odběrných míst elektrické energie a zemního plynu na distribučních územích České republiky. Druhou, neméně důležitou oblastí je péče o stávající zákazníky, kteří již mají aktivní smlouvu na dodávku energií, a poskytování poradenství týkající jejich smluv.

Komunikace se zákazníkem probíhá několika způsoby. Zákazníci nejčastěji využívají možnost kontaktování prostřednictvím zákaznické linky, kterou zajišťuje call centrum s provozní dobou denně v čase 7:00 – 20:00 včetně svátků. Další možností pro zákazníky, jak řešit své požadavky, je písemná forma, a to korespondenčně či elektronicky zasláním e-mailu.

Na call centru je velká fluktuace zaměstnanců z řad operátorů. Nejčastějšími důvody k ukončení pracovní smlouvy je neplnění prodejních plánů, nepřizpůsobení se stresující náplni práce, požadavkům zaměstnavatele na flexibilitu zaměstnanců při rotujících směnách nebo vyhoření operátorů. Žádost o ukončení pracovního poměru přichází ze strany zaměstnanců i na základě požadavku vedoucích na neprodloužení pracovní smlouvy. Z těchto důvodů jsou každý měsíc prováděny náborové akce nových zaměstnanců se snahou o doplnění potřebných stavů operátorů na call centru.

## **7 Vzdělávací systém v podniku**

Pro dosažení stanovených prodejních plánů v oblasti získávání nových zákazníků a poskytnutí kvalitního servisu stávajícím zákazníkům je nezbytné mít propracovaný systém vzdělávání, který je rozpracovaný oddělením Kvalita, a je k dispozici všem zaměstnancům na interním webovém portálu.

Každý nový zaměstnanec nastupuje po podpisu smlouvy na povinné vstupní školení, kde se učí s počítačovým programem SAP CRM, získává odborné vědomosti a učí se metodickým postupům týkající se oblastí energetiky. Dále mu jsou předány základní pravidla telefonní komunikace a prodejních technik.

Stávající operátoři jsou průběžně proškolení v prohlubování odborných znalostí, změnách v metodických pokynech a postupech. Forma vzdělávání probíhá převážně jako samostudium za pomoci e-learningu nebo skupinového školení vedené interním lektorem.

### **7.1 Vstupní školení**

Každý nový zaměstnanec, který nastupuje na pozici operátora, musí úspěšně absolvovat vstupní školení v délce jednoho měsíce. Počáteční školení vede interní lektor formou skupinové výuky, která je proložena několika dny adaptace v týmu, kam bude budoucí operátor po ukončení vstupního školení zařazen k výkonu své pracovní činnosti.

Interní lektor při vstupním školení nové zaměstnance školí orientovat se v metodických materiálech firmy, učí odborné postupy nejen v oblastech energetiky, ale také správné postupy pro odbavení požadavků zákazníků týkající se jejich aktivní smluv. Nováčci se mimo odborných znalostí učí vše vyřizovat v interním počítačovém systému a pracovat s databází zákazníků.

Praktická část výuky probíhá pouze formou adaptace v průběhu vstupního školení. Cílem je pozvolné začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu, seznamování s náplní práce a získání praktických zkušeností při opakovaných násleších, kde nováček poslouchá on-line zkušeného operátora při telefonním rozhovoru se zákazníkem, který telefonuje na zákaznickou linku.

Zakončení vstupního školení probíhá certifikací složené ze tří testů, která slouží k přezkoušení odbornosti a získaných vědomostí. První test je zaměřený na orientaci v počítačovém systému a dohledávání dat v databázi zákazníků. Další test je složen z teoretických otázek zaměřených na oblast energetiky a metodických postupech. Poslední část certifikace je praktický test, kdy nováček provádí reálné požadavky zákazníků ve školícím počítačovém systému. Podmínkou pro získání certifikátu s osvědčením je splnění hranice minimálně 70 % z celkového počtu bodů ze všech tří certifikačních testů.

Po úspěšném absolvování certifikace probíhá ještě dvoudenní doškolení praktického nácviku komunikace na zákaznické lince za pomoci modelových hovorů. Operátor současně získává základní pravidla komunikačních dovedností a základ prodejních technik, které se dají uplatnit v telefonním rozhovoru pro získání zákazníka nebo jeho příslib k podpisu smlouvy na dodávání elektrické energie nebo zemního plynu. Dvoudenním doškolením končí vzdělávání nového zaměstnance a on začíná vykonávat svoji práci v předem určeném týmu na call centru pod vedením svého vedoucího týmu a vybraných seniorních kolegů.

## **7.2 Analýza vzdělávání zaměstnanců po vstupním školení**

Při vstupu nového zaměstnance do týmu na call centru mu je nastaven prodejní plán s počtem uzavřených smluv na dodávku elektrické energie nebo zemního plynu platný po dobu zkušební lhůty. Target nováčka je rozdělen na první a druhý měsíc počínaje ukončením vstupního školení. Stanoven je na 8 uzavřených smluv v prvním měsíci a 10 uzavřených smluv v druhém měsíci.

Při analyzování interních reportů prodejních výsledků dané společnosti, které jsou pravidelně vyhotovovány na měsíční bázi, bylo zjištěno, že noví zaměstnanci v období zkušební lhůty plní prodejní plány v průměru 5 až 6 uzavřených smluv měsíčně.

Z důvodu častého neplnění prodejních plánů nových zaměstnanců přibývá požadavků ze strany vedoucích týmů na individuální doškolení svých nových podřízených. Cílem má být zlepšení prodejních dovedností a osvojení prodejních technik za pomoci tréninků či jiných činností.

Žádosti o individuální školení bylo zjišťováno u dvou náhodně vybraných vedoucích formou strukturovaného rozhovoru (Příloha č. 1). Použité otázky byly cíleně zaměřeny

na získání informací o tom, jak se svými novými zaměstnanci po vstupním školení pracují, jaké metody pro zlepšení prodejních výsledků využívají ve svých týmech a jaká je jejich představa pro další rozvoj vzdělávání nováčka ze strany interního lektora.

### **7.2.1 Rozhovor s vedoucím týmu**

Rozhovor byl proveden u dvou náhodně vybraných vedoucích. Na počátku rozhovoru jim byl sdělen záměr dotazování, rozhovor probíhal vždy samostatně s každým vedoucím zvlášť za pomoci stejně strukturovaných otázek. Celé rozhovory jsou součástí přílohy (Příloha č. 1).

### **7.2.2 Vyhodnocení rozhovorů s vedoucími týmu**

Analýza pomocí rozhovorů s náhodně vybranými vedoucími týmu prokázala, že příprava nového zaměstnance po vstupním školení je dostatečná po odborné stránce. Nováček se orientuje v počítačovém systému a ve vyřízení požadavků zákazníků.

Je však patrné, že po absolvování vstupního školení nejsou noví zaměstnanci adekvátně připraveni v oblasti prodejních dovedností, chybí jim trénink v procvičování používání prodejních technik, lepší argumentace při práci s námitkou, získání jistoty při prodeji a rozšíření zásoby vhodných prodejních otázek.

Zároveň vedoucí týmu navrhuje pravidelné činnosti se svými operátory, kde by byl uplatněn individuální přístup a sdílení zkušeností mezi ostatními operátory. Zároveň byla z jejich strany zmíněna překážka, která ovlivňuje jejich práci s nováčkem. Současný provoz call centra a podstav operátorů zákaznické linky často neumožňuje uvolňovat stávající operátory pro mentorování a pravidelné činnosti pro zlepšení prodejních výsledků.

## **8 Návrh nového vzdělávacího programu**

Vzhledem k zjištěným informacím poskytnutých vedoucími týmu byl navržen vzdělávací program pro nové zaměstnance v oblasti prodejních dovedností, které bude zaštiťovat interní lektor. Tím nevznikne kolize provozu dostupnosti zákaznické linky a bude zajištěno sjednocení práce s nováčky napříč celého call centra.

### **8.1 Charakteristika vzdělávacího programu**

Organizaci, přípravu a vedení vzdělávacího programu bude kompletně zajišťovat interní lektor. Program zaměřený na oblast prodejních dovedností je koncipován do několika samostatných bloků s různými činnostmi. Návrh vzdělávacího programu je sestaven na dobu dvou měsíců, od absolvování vstupního školení do konce zkušební doby zaměstnance.

V samostatných blocích vzdělávacího programu bude použita forma monologická, která bude přecházet do formy dialogické nebo kolektivní podle zvolené metody. Využívanou metodou k předávání nových informací budou přednášky spojené s diskusí. Trénink a poradenská činnost pro využití v praxi bude zajišťována především prostřednictvím individuálních, týmových a skupinových koučinků.

### **8.2 Cíl vzdělávacího programu**

Po absolvování kompletního vzdělávacího programu:

- budou účastníci schopni při rozhovoru se zákazníkem aktivně naslouchat;
- dále budou schopni formulovat při telefonním rozhovoru se zákazníkem vhodné prodejní otázky otevřené, uzavřené, výběrové a řídicí, pomocí kterých zjistí potřeby zákazníka;
- budou účastníci schopni rozpoznat kupní signály zákazníků po telefonu a budou schopni kombinovat prodejní techniky SPIN a AIDA;
- dále budou schopni vzbudit u zákazníka zájem o nabízený produkt a o uzavření smlouvy;
- námitky zákazníků budou účastníci schopni vhodně zpracovat a použít odpovídající argumentaci;



- účastníci dále budou schopni provést rozbor svého i cizího telefonního hovoru, zhodnotit ho, uvést klady a zápory v oblasti prodejních dovedností;
- zároveň budou schopni si navzájem sdílet otázky, formulace a argumenty, které uplatňují ve své praxi.

### 8.3 Obsah vzdělávacího programu

V této kapitole jsou rozpracovány jednotlivé bloky vzdělávání s časovou dotací, termínem realizace, dílčím cílem aktivity, místa konání a popisem použité vzdělávací metody, včetně obsahu prodejních dovedností.

Vzdělávací program, který probíhal v listopadu 2019 a prosinci 2019, absolvovali 4 noví zaměstnanci, kteří úspěšně dokončili v říjnu 2019 vstupní školení a nastoupili na pozici operátor call centra.

|           |                          |   |
|-----------|--------------------------|---|
| <b>1.</b> | <b>Metoda:</b>           | <b>Individuální koučink</b>   |
|           | <b>Termín realizace:</b> | 1. týden po absolvování vstupního školení   |
|           | <b>Časová dotace:</b>    | 2 hodiny  |
|           | <b>Místo konání:</b>     | Pracovní místo zaměstnance na call centru   |
|           | <b>Cíl:</b>              | Účastník bude schopen pojmenovat své potřeby v oblasti prodejních dovedností. Dále bude schopen zhodnotit úroveň svých prodejních dovedností.   |
|           | <b>Popis aktivity:</b>   | Lektor poslouchá pomocí náslechových sluchátek hovory operátora se zákazníky, kteří telefonují na zákaznickou linku. Rozhovor lektora s operátorem, který je zaměřený na zjištění potřeb operátora v oblasti prodejních dovedností, kdy probíhá sebehodnocení operátora:<br>Za co konkrétně by se v hovoru operátor pochválil; co se mu příliš nedaří; v jakých oblastech by potřeboval pomoci; jakou má představu o dalším svém rozvoji. |

|                        |  |  |
|------------------------|--|--|
| <b>2.</b>              | <b>Metoda:</b>   | <b>Přednáška / Trénink</b>   |
|                        | <b>Termín realizace:</b>   | 2. týden po absolvování vstupního školení  |
|                        | <b>Časová dotace:</b>  | 4 hodiny   |
|                        | <b>Místo konání:</b>   | Školící místnost na call centru  |
|                        | <b>Cíl:</b>  | Účastníci budou po aktivitě schopni při rozhovoru se zákazníkem uplatnit aktivní naslouchání. Dále budou schopni formulovat otevřené, uzavřené, výběrové a řídicí prodejní otázky, budou schopni je vhodně aplikovat v rozhovoru se zákazníkem dle metody SPIN a budou schopni vzbudit v zákazníkovi zájem o nabízený produkt. |
| <b>Popis aktivity:</b> | Vysvětlení významu aktivního naslouchání.<br>Sdělení chyb, kterých je potřeba se při aktivnímu naslouchání vyvarovat.<br>Představení pravidel, která napomáhají správnému aktivnímu naslouchání.<br>Představení prodejní metody SPIN.<br>Vysvětlení typů otázek a součinnost celé skupiny ve vymýšlení vhodných prodejních otázek pro zjišťování potřeb zákazníka dle metody SPIN (otázky otevřené, uzavřené, výběrové a řídicí).<br>Trénink modelových hovorů, kdy lektor hraje zákazníka a operátor při hovoru cvičí aktivní naslouchání, používá vhodné prodejní otázky a snaží se vzbudit v zákazníkovi zájem o produkt. |  |

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| <b>3.</b>              | <b>Metoda:</b>  | <b>Individuální koučink</b>  |
|                        | <b>Termín realizace:</b>  | 3. týden po absolvování vstupního školení  |
|                        | <b>Časová dotace:</b>   | 2 hodiny   |
|                        | <b>Místo konání:</b>  | Pracovní místo zaměstnance na call centru  |
|                        | <b>Cíl:</b>   | Operátor bude schopen zhodnotit svůj hovor, uvést klady a zápory v používání metody SPIN a v kladení prodejních otázek. Dále bude schopen navrhnout jiné řešení pro zlepšení prodeje v konkrétní situaci, která byla navozena proběhlým hovorem. |
| <b>Popis aktivity:</b> | Lektor poslouchá pomocí náslechových sluchátek hovory operátora se zákazníky, kteří telefonují na zákaznickou linku. Po každém hovoru pomocí rozhovoru lektor s operátorem provádí rozbor hovoru, operátor hodnotí svůj hovor, sděluje klady, zápory a návrhy na zlepšení pro dodržování metody SPIN a vhodně použitých prodejních otázek.<br>Operátor dostane za úkol do týdne poslat lektorovi jeden svůj hovor s uzavřením smlouvy se zákazníkem a druhý s negativním výsledkem. |  |

|           |                          |   |
|-----------|--------------------------|---|
| <b>4.</b> | <b>Metoda:</b>           | <b>Týmový koučink</b>   |
|           | <b>Termín realizace:</b> | 4. týden po absolvování vstupního školení   |
|           | <b>Časová dotace:</b>    | 1 hodina  |
|           | <b>Místo konání:</b>     | Zasedací místnost na call centru  |
|           | <b>Cíl:</b>              | Účastníci budou schopni provést rozbor svého i cizího hovoru, budou schopni uvést klady a zápory v oblasti prodejních dovedností. Dále budou schopni si vzájemně sdílet jiné formulace, které sami využívají.   |
|           | <b>Popis aktivity:</b>   | Poslech předem zaslanych hovorů dvou operátorů (hovor s kladným výsledkem prodeje a s negativním výsledkem prodeje).<br>Rozbor a hodnocení hovorů svých i cizích.<br>Vzájemné sdílení zkušeností a sdělení otázek, formulací, argumentů, které operátorům fungují v hovoru se zákazníkem. |

|           |                          |   |
|-----------|--------------------------|---|
| <b>5.</b> | <b>Metoda:</b>           | <b>Přednáška / Trénink</b>  |
|           | <b>Termín realizace:</b> | 5. týden po absolvování vstupního školení   |
|           | <b>Časová dotace:</b>    | 4 hodiny  |
|           | <b>Místo konání:</b>     | Školící místnost na call centru   |
|           | <b>Cíl:</b>              | Účastníci budou po aktivitě schopni rozpoznat v hovoru se zákazníkem kupní signály, budou schopni za pomoci metody AIDA vzbudit zájem zákazníka pro uzavření obchodu.<br>Účastníci budou současně schopni používat vhodnou techniku při reakci na námítky zákazníka.  |
|           | <b>Popis aktivity:</b>   | Představení prodejní metody AIDA.<br>Vysvětlení termínu kupní signál a jak ho v hovoru se zákazníkem rozpoznat.<br>Trénink modelových hovorů, kdy lektor hraje zákazníka a operátor při hovoru využívá již probranou metodu SPIN, rozpoznává kupní signály zákazníka pomocí aktivního naslouchání a pomocí metody AIDA vzbudit zájem zákazníka pro uzavření obchodu.<br>Představení teorie práce s námitkou zákazníka a možností, jak na námitku lze reagovat.<br>Praktický nácvik mezi účastníky, kdy si jeden operátor vylosuje konkrétní námitku a druhý na námitku reaguje. |

|                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| <b>6.</b>              | <b>Metoda:</b>  | <b>Individuální koučink</b>   |
|                        | <b>Termín realizace:</b>  | 6. týden po absolvování vstupního školení   |
|                        | <b>Časová dotace:</b>   | 2 hodiny  |
|                        | <b>Místo konání:</b>  | Pracovní místo zaměstnance na call centru   |
|                        | <b>Cíl:</b>   | Operátor bude schopen zhodnotit svůj hovor, uvést klady a zápory v používání metody AIDA a při práci s námitkou zákazníka. Dále bude schopen navrhnout jiné řešení pro zlepšení prodeje v konkrétní situaci, která byla navozena proběhlým hovorem. |
| <b>Popis aktivity:</b> | Lektor poslouchá pomocí následových sluchátek hovory operátora se zákazníky, kteří telefonují na zákaznickou linku. Po každém hovoru pomocí rozhovoru lektor s operátorem provádí rozbor hovoru, operátor hodnotí svůj hovor, sděluje klady, zápory a návrhy na zlepšení pro dodržování metody AIDA a vhodné reakce na námítky zákazníka. Operátor dostane za úkol do týdne poslat lektorovi jeden svůj hovor s uzavřením smlouvy se zákazníkem a druhý s negativním výsledkem. |   |

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| <b>7.</b>              | <b>Metoda:</b>  | <b>Týmový koučink</b>  |
|                        | <b>Termín realizace:</b>  | 7. týden po absolvování vstupního školení  |
|                        | <b>Časová dotace:</b>   | 1 hodina   |
|                        | <b>Místo konání:</b>  | Zasedací místnost na call centru   |
|                        | <b>Cíl:</b>   | Účastníci budou schopni provést rozbor svého i cizího hovoru, budou schopni uvést klady a zápory v oblasti prodejních dovedností. Dále budou schopni si vzájemně uvést jiné formulace, které sami využívají. |
| <b>Popis aktivity:</b> | Poslech předem zaslanych hovorů dvou operátorů (hovor s kladným výsledkem prodeje a s negativním výsledkem prodeje) - jedná se o složení jiné dvojice operátorů. Rozbor a hodnocení hovorů svých i cizích. Vzájemné sdílení zkušeností a sdělení otázek, formulací, argumentů, které operátorům fungují v hovoru se zákazníkem. |  |

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| <b>8.</b>              | <b>Metoda:</b>  | <b>Skupinový koučink / Trénink</b>   |
|                        | <b>Termín realizace:</b>  | 8. týden po absolvování vstupního školení  |
|                        | <b>Časová dotace:</b>   | 2 hodiny   |
|                        | <b>Místo konání:</b>  | Zasedací místnost na call centru   |
|                        | <b>Cíl:</b>   | Účastníci budou schopni uvést klady, zápory a návrhy v oblasti prodejních dovedností při hraní modelových hovorů. Budou schopni si vzájemně sdílet otázky, formulace, argumenty, které sami využívají. Dále budou schopni si nasdílet zkušenosti ze své praxe po dobu jejich zkušební lhůty. |
| <b>Popis aktivity:</b> | Modelové hovory mezi účastníky.<br>Rozbor modelových hovorů, sdělování kladů, záporů a návrhů pro zlepšení prodejních dovedností.<br>Vzájemné sdílení zkušeností a sdělení otázek, formulací, argumentů, které operátorům fungují v hovoru se zákazníkem. |  |

#### 8.4 Analýza rozvoje operátora

Analýza rozvoje operátorů call centra, v oblasti prodejních dovedností, byla aplikována na 8 nových zaměstnancích, kteří v říjnu 2019 úspěšně ukončili vstupní školení. Analýza byla provedena pomocí strukturovaného rozhovoru po skončení zkušební doby nových zaměstnanců. Rozhovor probíhal u dvou skupin operátorů, kteří dostali totožné otázky od lektora energetické společnosti. První skupinou (skupina A) jsou zaměstnanci, kteří po absolvování vstupního školení, neměli žádné další pravidelné, řízené činnosti. Druhou skupinou (skupina B) jsou účastníci nového vzdělávacího programu, který obsahoval 8 vzdělávacích aktivit probíhajících v pravidelných intervalech.

#### 8.5 Vyhodnocení rozhovorů s účastníky skupiny A a B

Vyhodnocení rozhovorů proběhlo na základě strukturovaného řízeného rozhovoru se skupinou A a B v lednu 2020 po ukončení zkušební doby zaměstnanců. Kompletní rozhovory jsou součástí přílohy bakalářské práce (Příloha č. 2). Vyhodnocení u každé otázky bylo zaměřeno na shody v odpovědích pro každou skupinu.

### **1. Jak ses cítil/a být připraven/a po vstupním školení v oblasti prodeje smluv elektrické energie a zemního plynu při telefonním hovoru se zákazníkem?**

U skupiny A převažuje odpověď, že se po vstupním školení cítí být na prodej po telefonu připraveni. Ve skupině B se dotazovaní přiklání k variantě, že se spíše na prodej necítí být připraveni.

### **2. Kdo se ti po příchodu na call centrum věnoval v oblasti zlepšování prodejních dovedností?**

Nováčkům se ve skupině A věnovali buď minimálně nebo se jim věnovali kolegové z týmu, vedoucí a na vyžádání lektor. Ve skupině B měli noví zaměstnanci větší péči v podobě kombinace lektora, vedoucího, mentora nebo celého týmu.

### **3. S kým se ti nejlépe spolupracovalo po dobu zkušební lhůty v rozvoji prodejních dovedností a proč?**

Skupině A uvádí, že se jim nejlépe spolupracovalo vždy s tím, kdo jim byl přidělen. Ve skupině B vyzdvihují nejlepší spolupráci s lektorem.

### **4. Jaké vzdělávání jsi absolvoval/a pro rozvoj prodejních dovedností po ukončeném vstupním školení?**

U skupiny A pouze polovina dotazovaných absolvovala nějaké činnosti na rozvoj prodejních dovedností, ostatní neabsolvovali žádné řízené aktivity. Celá skupina B absolvovala doškolení prodejních dovedností v pravidelných intervalech vedené lektorem, někteří měli ještě individuální doplňkové aktivity s vedoucím či mentorem.

### **5. Jaká vzdělávací činnost / činnosti týkající se prodejních dovedností pro tebe byly nejpřínosnější a proč?**

Se skupinou A bylo pracováno v každém týmu odlišným způsobem. Skupina B jako nejpřínosnější vnímá celý obsah doškolení prodejních dovedností. Vyzdvihují především tréninky.

**6. Prošel/a jsi v oblasti prodeje nějakým vzděláváním, které ti nebylo příjemné?  
Pokud ano, v čem ti nevyhovovalo?**

Na tuto otázku negativně odpověděla polovina skupiny A, nepříjemné jim byly prvotní náslechy a hodnocení svých hovorů od ostatních z týmu při skupinovém koučinku. Polovina odpovědí skupiny B se ztotožňuje s odpověďmi skupiny A.

**7. Jaké další vzdělávání pro zlepšení prodeje po telefonu by si chtěl/a absolvovat a proč?**

Skupina A postrádá individuální koučink, doškolení na námitky a tvorbu vhodných prodejních otázek. Zkušení nováčci ze skupiny B se ve dvou případech shodli, že by jim vyhovovalo na skupinový koučink přizvat zkušené operátory. Více individuálních koučinků postrádá nezkušený nováček ze skupiny B.

**8. Jak se cítíš být připraven/a po ukončení zkušební doby v oblasti prodeje smluv elektrické energie a zemního plynu při telefonním hovoru se zákazníkem?**

Nováčci ze skupiny A se vcelku cítí být připraveni na prodej po telefonu, ale sami vnímají, že mají ještě rezervy. U skupiny B se cítí připraveni, až na výjimku nezkušeného nováčka.

**9. Do jaké míry byly dle tvého názoru splněny dílčí cíle pro samostatné aktivity v rozvoji prodejních dovedností?**

Samostatné rozvojové aktivity nebyly u skupiny A pravidelně prováděny, spíše se jednalo o občasné individuální vzdělávání, kde stanovené cíle splněny byly. Stanovené cíle byly u skupiny B ve většině splněny.

**10. Jaké jsou tvoje výsledky v prodejním plánu v listopadu a v prosinci 2019, tj. v období od ukončení vstupního školení do konce zkušební doby?**

Za listopad 2019 skupina A uzavřela 19 smluv. Až na jednoho, již zkušeného nováčka, se žádný z nich nepřiblížil svému prodejnímu plánu na první měsíc. Za prosinec 2019 skupina A uzavřela 26 smluv, kdy se polovina nových zaměstnanců pouze přiblížila ke

stanovené hranici 10 uzavřených smluv. Při porovnání prodejních plánů skupiny B za listopad 2019 bylo touto skupinou uzavřeno 22 smluv, jeden zkušený nováček stanovený plán přeplnil o 2 smlouvy, další se k hranici přiblížil, ostatní plán nesplnili. V prosinci 2019 tato skupina uzavřela 37 smluv, kdy jeden zkušený nováček přeplnil hranici o 3 smlouvy, druhý nováček stanovený počet splnil a dva se přiblížili.



## ZÁVĚR

Bakalářská práce s názvem „Návrh vzdělávacího programu pro zvolenou instituci“ se zabývala vytvořením nového vzdělávacího programu pro nové zaměstnance vybrané energetické firmy, kteří nastupují na pozici operátora call centra. Program byl zaměřen na prodejní dovednosti a rozvoj v této oblasti pro tuto cílovou skupinu v období jejich zkušební lhůty.

Pro vytvoření vzdělávacího programu přispěla teoretická část, kde jsou vysvětleny základní pojmy z oblasti vzdělávání dospělých a systematického vzdělávání zaměstnanců v podniku, včetně oblasti prodejních dovedností, vhodných prodejních technik a metod. Praktická část obsahuje profil společnosti, ve které byla provedena analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje v oblasti prodejních dovedností za pomoci kvalitativního výzkumu formou strukturovaného rozhovoru s vybranými vedoucími týmu, a popis standardního vzdělávání ve firmě. Návrh vzdělávacího programu byl vypracován na základě zjištěných potřeb z rozhovorů a na položených výzkumných otázkách.

Hlavním cílem nového vzdělávacího programu bylo především zajištění efektivity v prodeji služeb na zákaznické lince. Současně bylo cílem zvýšení počtu uzavřených smluv elektrické energie a zemního plynu jednotlivých zaměstnanců call centra v období zkušební lhůty. Stanovené cíle se povedlo naplnit a přispět tím k plnění ročních cílů celé společnosti.

Zda je vhodné vzdělávací program zařadit do praxe bylo posouzeno pilotáží programu a empirickým šetřením. Zaměstnanci, kteří v říjnu 2019 nastoupili na pozici operátor call centra byli rozděleni do dvou skupin. Skupiny A neabsolvovala žádný řízený vzdělávací program na rozvoj prodejních dovedností a ve skupině B byli zaměstnanci, kteří novým vzdělávacím programem prošli. U obou skupin byl proveden strukturovaný rozhovor se sjednocenými otázkami a výsledné odpovědi byly porovnány mezi skupinou A a B.

Při závěrečné analýze prodejních výsledků obou skupin bylo zjištěno, že skupina B, dokázala navýšit v posledním měsíci před koncem zkušební doby počet uzavřených smluv o 11 kusů oproti skupině A. Výsledný rozdíl 11 uzavřených akvizic odpovídá měsíčnímu plánu jednoho zaměstnance.

Při zařazení nového vzdělávacího programu v pravidelném cyklu lze v rámci celého roku zvýšit prodeje ve firemním plánu celého call centra. Roční výsledky je možné ještě více navýšit při implementaci dalších nápadů, které navrhli účastníci po absolvování vzdělávacího programu. Při rozhovorech respondenti ze skupiny B navrhovali přizvat ke skupinovým koučinkům i stávající zkušené operátory, dále v případě potřeby přidat více individuálních koučinků během vzdělávacího programu.

Po vyhodnocení pilotního vzdělávacího programu byl vzdělávací program kompletně představen vedení call centra včetně doporučených návrhů účastníků. Současně byly předloženy porovnané prodejní výsledky obou skupin za listopad a prosinec 2019.

Vedení call centra předložený návrh přijalo a vzdělávací program bude od 2. čtvrtletí roku 2020 zařazen jako pravidelné vzdělávání nových zaměstnanců call centra.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Tištěné zdroje:

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. Management studium. ISBN isbn978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN isbn978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVKOVÁ, Věra. *Rukověť začínajícího prodejce: jak se stát dobrým obchodníkem*. Praha: Grada, 2009. Poradce pro praxi. ISBN 9788024723440.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN isbn978-80-247-4824-5.

ČERNÝ, Vojtěch. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN isbn80-251-0032-4.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.

FARKOVÁ, Marie. *Dospělost a její variabilita*. Praha: Grada, 2009. Psyché (Grada). ISBN isbn978-80-247-2480-5.

GEFFROY, Edgar K. *Klíč k prodejním úspěchům: metoda 1 stránky*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 8085943506.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN isbn978-80-7261-288-8.

LANGMEIER, Josef a Dana KREJČÍŘOVÁ. *Vývojová psychologie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1284-9.

LIMBECK, Martin. *Jak myslí špičkový obchodník: co odlišuje ty nejlepší od průměrných*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4067-6.

LIMBECK, Martin. *Velká kniha o prodeji: [nový hardselling - staňte se jedničkou na trhu]*. Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024740959.

MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-045-9.

MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-581-6.

NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 8024713217.

PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2010. ISBN isbn978-80-247-3235-0.

PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN isbn978-80-247-5232-7.

REZEK, Jiří a Alena FILIPOVÁ. *Umění prodávat*. Praha: Grada, 2000. Poradce. ISBN 80-7169-905-5.

SANT, Tom. *Významní světoví prodejci: jejich metody a prodejní techniky*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1457-5.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*: Grada Publishing, 2017. ISBN 9788027102273.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Vývojová psychologie II.: dospělost a stáří*. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1318-5.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN isbn9788024717708.

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

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování. 4. doplněné a přepracované vydání. Přeložil Aleš LISA*. Praha: Management Press, 2019. ISBN 978-80-7261-559-9.

WINTER, Chris. *Prodej po telefonu: od prvního telefonátu k jistému zisku. 2. vyd.* Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-011-2.

Elektronické zdroje:

6 populárních prodejních metod | Blog - SearchForce. *SearchForce* [online]. Copyright © 2011 [cit. 28.09.2019]. Dostupné z WWW: <http://searchforce.cz/blog/6-popularnich-prodejnich-metod/>

AIDA metoda (AIDA Method) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 28.09.2019]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/aida>

Formy a typy koučování | Andrea Kmentová. *Andrea Kmentová* [online]. Copyright © 2019 Andrea Kmentová [cit. 28.09.2019]. Dostupné z WWW: <https://andreakmentova.cz/formy-a-typy-koucovani/>

Metoda SPIN - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 28.09.2019]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/metoda-spin>

## SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, OBRÁZKŮ A SCHÉMAT

|  |    |
|--|----|
| OBRÁZEK Č. 1: VZTAH ZPŮSOBU PRÁCE A VÝKONU .....                           | 18 |
| OBRÁZEK Č. 2: CYKLUS MOTIVACE .....  | 19 |
| OBRÁZEK Č. 3: CYKLUS SYSTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU ..... | 22 |
| OBRÁZEK Č. 4: PRVKY PROCESU REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ.....                      | 31 |
| OBRÁZEK Č. 5: PRAVIDLO SMART PRO STANOVENÍ CÍLE .....                      | 32 |
| OBRÁZEK Č. 6: FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VOLBU VZDĚLÁVACÍCH METOD .....           | 34 |
| OBRÁZEK Č. 7: ZÁKLADNÍ MODEL VYHODNOCENÍ .....                             | 37 |
| OBRÁZEK Č. 8: TŘI SOUČÁSTI PRODEJE .....                                   | 42 |
| OBRÁZEK Č. 9: OBRANA PROTI NÁMITKÁM .....                                  | 47 |
| OBRÁZEK Č. 10: POSTUP PŘI REAGOVÁNÍ NA NÁMITKU .....                       | 48 |

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Rozhovory s vedoucími týmu.

Příloha č. 2: Rozhovory s novými zaměstnanci.

# PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Rozhovor s vedoucími týmu.

## Rozhovor s vedoucím týmu č. 1

### **1. Jak jsou nováčci podle Vás připraveni na pracovní náplň operátora po absolvování vstupního školení po stránce odbornosti a prodeje?**

*„Nový zaměstnanec, který přijde ke mně do týmu je připraven spíše po odborné stránce, teoreticky ví, jak zákazníkovi odpovědět na jeho dotaz, jak vyřídit jeho požadavek, ale do systému všechno zapíše a provede až po hovoru, kdy potřebuje často pomoci. Někteří nováčci jsou šikovnější a rychlejší, dokážou při rozhovoru pracovat se systémem více. Co se týká prodeje, nováček se na službu zákazníka sice zeptá, ale neumí argumentovat a nechá se rychle odradit, a proto prodej nedopadne.“*

### **2. Jak ve Vašem týmu probíhá práce s nováčkem po vstupu do týmu?**

*„S novým členem týmu se snažím pracovat přímo já, i když to není vždy časově možné, záleží, kolik máme nováčků v týmu. Někdy jsou třeba 2 nováčci z minulého měsíce a je nutné se jim intenzivněji věnovat po dobu zkušební doby a k tomu přibude další nováček v dalším měsíci. S nováčkem mám pravidelné statusy, kdy probíráme organizační záležitosti, jeho výsledky a potřeby. Podle toho, jak plní nebo neplní se mu věnuje i seniorní člen týmu, který mu předává svoje zkušenosti v odbornosti. Dále já nebo můj senior provádíme individuální koučink, kdy nováčka posloucháme a při hovoru mu napovídáme a po skončení hovoru daný rozhovor ještě probereme hlavně po prodejní stránce.“*

### **3. Zjistil/a jste při práci s nováčkem, co by mu pomohlo pro plnění jeho prodejního plánu? Pokud ano, co konkrétně?**

*„Při pravidelných statusech, které s nováčkem mám mi on sám říká, že neví, jak to pořádně zákazníkovi prodat, jak se zákazníka zeptat, jak argumentovat a namotivovat ho, aby chtěl přejít k naší firmě.“*



**4. Jaký máte návrh pro práci s novým zaměstnancem po zkušební dobu, aby došlo ke zlepšení prodejních výsledků?**

*„Líbilo by se mi, pokud by byl navržen nějaký koncept, kde by docházelo k pravidelným činnostem na téma prodeje, kde by nováček trénoval různé modelové situace a získal jistotu v prodeji, v tom, jak odpovědět zákazníkovi na námitku, jak ho motivovat. Činnosti, které děláme v týmu jsou nedostatečné, je to především kvůli provozní situaci, kdy se senior ani já nemůžeme věnovat nováčkoví tak, jak by potřeboval.“*

**5. Probíhá při práci s nováčkem také spolupráce s interním lektorem? Pokud ano, uveďte jak.**

*„Pokud mám v týmu více nováčků, tak není čas se jim moc věnovat, a proto se domluví s naším lektorem, který udělá s nováčkem nějaké činnosti podle vzájemné dohody. Většinou se jedná o individuální koučink, kdy je lektor na náslechu u nováčka nebo mu třeba pustí nějaký jeho hovor ze záznamu a rozebírají ho společně.“*

## **Rozhovor s vedoucím týmu č. 2**

### **1. Jak jsou nováčci podle Vás připraveni na pracovní náplň operátora po absolvování vstupního školení po stránce odbornosti a prodeje?**

*„Když k nám přijde nováček po vstupním školení, tak se celkem dobře orientuje v systému, ví, jak by měl odbavit zákazníka. Tím, že mu chybí praktické zkušenosti a jistota, tak mám pocit, že je tak rád, když požadavek zákazníka sám celý odbaví, že se často na prodej další smlouvy už ani nezeptá, jako by to neuměl propojit a je z něj cítit ta nejistota v tom, jak to tomu zákazníkovi nabídnout.“*

### **2. Jak ve Vašem týmu probíhá práce s nováčkem po vstupu do týmu?**

*„Když máme v týmu nováčka, tak má od prvního dne svého mentora, což je seniorní člověk, na kterého se může obracet s dotazy a pomocí. V prvních dnech u nováčka dělá mentor individuální koučink, kdy hlavně poslouchá hovory nováčka, později ho dělám občas já. Při pravidelných statusech nováčkově pouštím i jeho hovory ze záznamu a rozebíráme společně, co se dá zlepšit, jak lépe prodat.“*

### **3. Zjistil/a jste při práci s nováčkem, co by mu pomohlo pro plnění jeho prodejního plánu? Pokud ano, co konkrétně?**

*„Nováčci obecně často říkají, že se necítí být připraveni na prodej po telefonu. Dostali sice na vstupním školení nějaký obecný základ, jaké otázky používat, jaké výhody zákazníkovi říct, ale neumí to moc použít v praxi. Pomohlo by jim nějaké další školení, možná individuální přístup, protože každý nováček je komunikačně na jiné úrovni.“*

### **4. Jaký máte návrh pro práci s novým zaměstnancem po zkušební dobu, aby došlo ke zlepšení prodejních výsledků?**

*„Určitě by to chtělo vymezit více času na to se nováčkově věnovat, možná i sdílet si zkušenosti mezi ostatními nováčky, protože v tuhle chvíli mám pouze možnost vyčlenit jednoho operátora z týmu, který se mu může trochu více věnovat.“*

### **5. Probíhá při práci s nováčkem také spolupráce s interním lektorem? Pokud ano, uveďte jak.**

*„S interním lektorem pravidelně spolupracujeme, využívám ho na individuální koučink, buď pro náslech nebo ho přizvu na status s nováčkem, když si pouštíme jeho hovory. Je fajn, když nováček slyší zpětnou vazbu i od dalšího člověka, který není jeho nadřízeným.“*

Příloha č. 2: Rozhovory s novými zaměstnanci.

### **Rozhovor se zaměstnancem č. 1 ze skupiny A:**

**1. Jak ses cítil/a být připraven/a po vstupním školení v oblasti prodeje smluv elektrické energie a zemního plynu při telefonním hovoru se zákazníkem?**

*„Po vstupním školení jsem se cítila být připravená. S odstupem času bych uvítala nějaké doškolení, jak bych mohla líp zvládat námitky, které mi zákazníci říkají při prodeje. V prodejem po telefonu jsem je poprvé setkala až tady.“*

**2. Kdo se ti po příchodu na call centrum věnoval v oblasti zlepšování prodejních dovedností?**

*„Po příchodu do týmů se mi věnovali minimálně, v týmu nás je málo a senior dělá dlouhodobý zástup za vedoucího. Z toho důvodu se mi věnoval i lektor, který u mě dělal náslechy.“*

**3. S kým se ti nejlépe spolupracovalo po dobu zkušební lhůty v rozvoji prodejních dovedností a proč?**

*„Protože nás v týmu bylo málo, tak asi s lektorem, který u mě dělal náslechy. Při násleších jsme vždy rozebrali konkrétní hovor a chyby, které jsem udělala. Dostala jsem vždy i radu, jak vést hovor lépe.“*

**4. Jaké vzdělávání jsi absolvoval/a pro rozvoj prodejních dovedností po ukončeném vstupním školení?**

*„Školení jsem žádné neabsolvovala, jen jsem měla náslechy s lektorem.“*

**5. Jaká vzdělávací činnost / činnosti týkající se prodejních dovedností pro tebe byly nejpřínosnější a proč?**

*„Měla jsem pouze náslechy s lektorem, které vnímám jako přínosné. Především oceňuji rozbor hovorů, celkovou zpětnou vazbu, na co si mám dávat pozor a rady, jak se zlepšit.“*

**6. Prošel/a jsi v oblasti prodeje nějakým vzděláváním, které ti nebylo příjemné?  
Pokud ano, v čem ti nevyhovovalo?**

*„Z počátku jsem se na předem dohodnuté náslechy netěšila, byla jsem nervózní z toho, že mě lektor bude poslouchat. Postupně jsem si o náslechy i sama říkala, protože jsem díky nim měla lepší výsledky.“*

**7. Jaké další vzdělávání pro zlepšení prodeje po telefonu by si chtěl/a absolvovat a proč?**

*„Uvítala bych nějaké školení na námitky, jak na ně reagovat a jak si poradit s odmítnutím.“*

**8. Jak se cítíš být připraven/a po ukončení zkušební doby v oblasti prodeje smluv elektrické energie a zemního plynu při telefonním hovoru se zákazníkem?**

*„V tuto chvíli si v prodeji ještě nejsem moc jistá, je to hlavně tím, že neumím vhodně reagovat na námitky zákazníků.“*

**9. Do jaké míry byly dle tvého názoru splněny dílčí cíle pro samostatné aktivity v rozvoji prodejních dovedností?**

*„Měla jsem pouze náslechy s lektorem, který mi na začátku řekl, na co se při náslechu budeme zaměřovat, a to jsme vždy splnili.“*

**10. Jaké jsou tvoje výsledky v prodejním plánu v listopadu a v prosinci 2019, tj. v období od ukončení vstupního školení do konce zkušební doby?**

*„V listopadu jsem horko těžko dala 4 smlouvy, v prosinci se mi jich povedlo uzavřít 5.“*

## **Rozhovor se zaměstnancem č. 2 ze skupiny A:**

**1. Jak ses cítil/a být připraven/a po vstupním školení v oblasti prodeje smluv elektrické energie a zemního plynu při telefonním hovoru se zákazníkem?**

*„Cítil jsem se být celkem připraven, práce operátora mi nepřišla nějak složitá.“*

**2. Kdo se ti po příchodu na call centrum věnoval v oblasti zlepšování prodejních dovedností?**

*„Věnovali se mi kolegové z týmu, každý týden mi pomáhal někdo jiný, abych načerpal zkušenosti napříč celého týmu.“*

**3. S kým se ti nejlépe spolupracovalo po dobu zkušební lhůty v rozvoji prodejních dovedností a proč?**

*„Na tuhle otázku neumím jednoznačně odpovědět. Tím, že se mi postupně věnoval každý člen týmu, tak se mi se všemi pracovalo dobře, každý z nich mi dal něco jiného.“*

**4. Jaké vzdělávání jsi absolvoval/a pro rozvoj prodejních dovedností po ukončeném vstupním školení?**

*„V týmu máme pravidelné skupinové koučky, které se týkají především poslechu našich hovorů, které si vzájemně hodnotíme a dáváme si rady z praxe.“*

**5. Jaká vzdělávací činnost / činnosti týkající se prodejních dovedností pro tebe byly nejpřínosnější a proč?**

*„Při skupinovém koučinku, který probíhá pravidelně v našem týmu se mi líbí, že slyším hovory i svých kolegů. Zároveň získávám rady a tipy z praxe, které je možné určitě použít ve vlastních hovorech.“*

**6. Prošel/a jsi v oblasti prodeje nějakým vzděláváním, které ti nebylo příjemné? Pokud ano, v čem ti nevyhovovalo?**

*„Přímo nepříjemné mi nebylo nic, ale na prvním skupinovém koučinku v týmu jsem si musel zvyknout na výtky a negativní zpětnou vazbu na své hovory.“*

**7. Jaké další vzdělávání pro zlepšení prodeje po telefonu by si chtěl/a absolvovat a proč?**

*„Protože u nás v týmu se veškeré aktivity dělají skupinově, líbilo by se mi, mít nějaký čas třeba s lektorem nebo vedoucím individuálně, kde bych se mohl více doptat.“*

**8. Jak se cítíš být připraven/a po ukončení zkušební doby v oblasti prodeje smluv elektrické energie a zemního plynu při telefonním hovoru se zákazníkem?**

*„Díky pravidelnému koučinku u nás v týmu se cítím být připraven, zaměřujeme se při nich na různá témata.“*

**9. Do jaké míry byly dle tvého názoru splněny dílčí cíle pro samostatné aktivity v rozvoji prodejních dovedností?**

*„Při skupinovém koučinku žádný konkrétní cíl předem stanovený nebyl, koučink byl vždy zaměřen na nějaké téma a záleželo na každém, co si z něj odnese.“*

**10. Jaké jsou tvoje výsledky v prodejním plánu v listopadu a v prosinci 2019, tj. v období od ukončení vstupního školení do konce zkušební doby?**

*„Po příchodu do týmu se mi docela dařilo, uzavřel jsem v listopadu 5 smluv a na konci roku jsem se zlepšil a měl jsem jich už 7.“*

### **Rozhovor se zaměstnancem č. 3 ze skupiny A:**

**1. Jak ses cítil/a být připraven/a po vstupním školení v oblasti prodeje smluv elektrické energie a zemního plynu při telefonním hovoru se zákazníkem?**

*„Moc jsem se necítila být připravena hned po vstupním školení telefonovat a už vůbec ne, něco zákazníkovi nabízet, natož mu to opravdu prodat.“*

**2. Kdo se ti po příchodu na call centrum věnoval v oblasti zlepšování prodejních dovedností?**

*„Celé 2 měsíce se mi věnoval můj vedoucí, asi ze mě cítil, že si nejsem jistá, jak zpracovat zákazníkuv požadavek a propojit ho s prodejem. Občas si můj vedoucí vyžádal pomoc i od lektora call centra.“*

**3. S kým se ti nejlépe spolupracovalo po dobu zkušební lhůty v rozvoji prodejních dovedností a proč?**

*„Nejlépe se mi pracovalo s mým vedoucím, který se mi opravdu naplno věnoval a pomohl mi získat jistotu při hovoru se zákazníkem.“*

**4. Jaké vzdělávání jsi absolvoval/a pro rozvoj prodejních dovedností po ukončeném vstupním školení?**

*„Vedoucí mi dával individuální doškolení podle potřeb. Také ke mně chodil na pravidelné náslechy i mi zpětně pouštěl mé hovory.“*

**5. Jaká vzdělávací činnost / činnosti týkající se prodejních dovedností pro tebe byly nejpřínosnější a proč?**

*„Všechny aktivity, které se mnou dělal můj vedoucí vnímám jako přínosné. V prodeji mě to posunulo, i když stále se svými výkony nejsem spokojená.“*

**6. Prošel/a jsi v oblasti prodeje nějakým vzděláváním, které ti nebylo příjemné? Pokud ano, v čem ti nevyhovovalo?**

*„Se svým vedoucím vycházím velmi dobře, ani negativní zpětná vazba mi od něj není nepříjemná, naopak ji vnímám jako něco, co mě posouvá dál.“*

**7. Jaké další vzdělávání pro zlepšení prodeje po telefonu by si chtěl/a absolvovat a proč?**

*„Chtěla bych se v prodeji ještě více zlepšit, proto bych se nebránila doškolení v prodeji, hlavně na to, jak se zákazníka lépe doptávat a umět se mu přizpůsobit.“*

**8. Jak se cítíš být připraven/a po ukončení zkušební doby v oblasti prodeje smluv elektrické energie a zemního plynu při telefonním hovoru se zákazníkem?**

*„Pořád u sebe vidím ještě rezervy, určitě je co zlepšovat.“*

**9. Do jaké míry byly dle tvého názoru splněny dílčí cíle pro samostatné aktivity v rozvoji prodejních dovedností?**

*„S vedoucím jsme si vždy cíl stanovili a řídili jsme se jím.“*

**10. Jaké jsou tvoje výsledky v prodejním plánu v listopadu a v prosinci 2019, tj. v období od ukončení vstupního školení do konce zkušební doby?**

*„Popravdě se mi první měsíc na lince nedařilo, uzavřela jsem jen 2 smlouvy. Začala jsem pak na sobě pracovat a v prosinci jsem se zlepšila a smluv mám 6.“*



## **Rozhovor se zaměstnancem č. 4 ze skupiny A:**

**1. Jak ses cítil/a být připraven/a po vstupním školení v oblasti prodeje smluv elektrické energie a zemního plynu při telefonním hovoru se zákazníkem?**

*„Už jsem podobnou práci dělal, takže jsem se cítil připraven. Vstupní školení a připomenutí základů, jak prodávat se ale určitě hodilo.“*

**2. Kdo se ti po příchodu na call centrum věnoval v oblasti zlepšování prodejních dovedností?**

*„V týmu nebylo potřeba, aby se mi nějak individuálně věnovali, zapracoval jsem se rychle.“*

**3. S kým se ti nejlépe spolupracovalo po dobu zkušební lhůty v rozvoji prodejních dovedností a proč?**

*„Nebylo potřeba se mi nějak věnovat, proto nelze určit konkrétní osobu.“*

**4. Jaké vzdělávání jsi absolvoval/a pro rozvoj prodejních dovedností po ukončeném vstupním školení?**

*„Žádné speciální aktivity jsem neabsolvoval. V případě potřeby jsem se na konkrétní případy doptal kolegů.“*

**5. Jaká vzdělávací činnost / činnosti týkající se prodejních dovedností pro tebe byly nejpřínosnější a proč?**

*„Na žádném doškolení jsem po vstupním školení nebyl.“*

**6. Prošel/a jsi v oblasti prodeje nějakým vzděláváním, které ti nebylo příjemné? Pokud ano, v čem ti nevyhovovalo?**

*„Prodejní dovednosti jsem měl pouze při vstupním školení a tam mi nic nevadilo.“*

**7. Jaké další vzdělávání pro zlepšení prodeje po telefonu by si chtěl/a absolvovat a proč?**

*„V tuhle chvíli mě nic nenapadá, můj vedoucí by měl možná jiný názor, v čem bych se měl zlepšit.“*

**8. Jak se cítíš být připraven/a po ukončení zkušební doby v oblasti prodeje smluv elektrické energie a zemního plynu při telefonním hovoru se zákazníkem?**

*„Myslím, že na práci operátora a prodej po telefonu jsem dostatečně připraven.“*

**9. Do jaké míry byly dle tvého názoru splněny dílčí cíle pro samostatné aktivity v rozvoji prodejních dovedností?**

*„Neprošel jsem žádným dalším školením, takže ani žádný cíl nebyl stanoven.“*

**10. Jaké jsou tvoje výsledky v prodejním plánu v listopadu a v prosinci 2019, tj. v období od ukončení vstupního školení do konce zkušební doby?**

*„Držím si svůj standard na 8 smlouvách měsíčně.“*

## **Rozhovor se zaměstnancem č. 1 ze skupiny B:**

**1. Jak ses cítil/a být připraven/a po vstupním školení v oblasti prodeje smluv elektrické energie a zemního plynu při telefonním hovoru se zákazníkem?**

*„Pracovala jsem pro konkurenční společnost, ale na pobočce, kde jsem měla se zákazníky osobní kontakt. Pro práci na call centru jsem se cítila připravena spíše díky znalosti z energetiky, kterou jsme už částečně znala. Nová pro mě ale byla komunikace po telefonu, na kterou jsem se moc připravená necítila, protože mi chybí vidět zákaznickou reakci.“*

**2. Kdo se ti po příchodu na call centrum věnoval v oblasti zlepšování prodejních dovedností?**

*„Pracoval se mnou můj vedoucí společně s lektorem. Vedoucí mi pomáhal hlavně s komunikací po telefonu a lektor v oblasti prodeje.“*

**3. S kým se ti nejlépe spolupracovalo po dobu zkušební lhůty v rozvoji prodejních dovedností a proč?**

*„Tady musím zmínit jak mého vedoucího, tak i lektora. Vedoucí mi pomáhal hlavně jak vyřešit požadavek zákazníka a jak mu vše srozumitelně vysvětlit po telefonu. Lektor mě zase naučil, jaké otázky v prodeji použít, jak lze rozpoznat, že jsem zákazníka zaujala, a jak dokončit prodej.“*

**4. Jaké vzdělávání jsi absolvoval/a pro rozvoj prodejních dovedností po ukončeném vstupním školení?**

*„Vedoucí mě přihlásil na doškolení prodejních dovedností, které vedl lektor. Dále jsem měla individuální koučky od svého vedoucího.“*

**5. Jaká vzdělávací činnost / činnosti týkající se prodejních dovedností pro tebe byly nejpřínosnější a proč?**

*„Nejvíce oceňuju tréninky, které byly součástí doškolení prodejních dovedností na metodu SPIN a AIDA. Při nástupu na call centrum jsem bojovala s tím, že nevidím zákazníka a neumím po telefonu rozpoznat kupní signály.“*

**6. Prošel/a jsi v oblasti prodeje nějakým vzděláváním, které ti nebylo příjemné?  
Pokud ano, v čem ti nevyhovovalo?**

*„Z předchozího zaměstnání jsem na náslechy a zpětnou vazbu zvyklá, takže nic z toho, čím jsem tu prošla nemůžu zmínit, jako nepříjemné.“*

**7. Jaké další vzdělávání pro zlepšení prodeje po telefonu by si chtěl/a absolvovat a proč?**

*„Navrhovala bych jednu změnu. Líbilo by se mi, kdyby při některém z koučinků byl přítomen i nějaký zkušenější operátor, který by přidal další podněty ze své praxe.“*

**8. Jak se cítíš být připraven/a po ukončení zkušební doby v oblasti prodeje smluv elektrické energie a zemního plynu při telefonním hovoru se zákazníkem?**

*„Řekla bych, že připravena jsem, po dobu zkušební lhůty jsem získala jistotu v tom, jak se zákazníkovi po telefonu přizpůsobit a prodat mu elektřinu nebo plyn.“*

**9. Do jaké míry byly dle tvého názoru splněny dílčí cíle pro samostatné aktivity v rozvoji prodejních dovedností?**

*„Když jsem se účastnila aktivit s lektorem, cíl jsme si pokaždé společně stanovili a myslím, že se podařilo ho splnit. Při individuální práci s vedoucím jsme žádné cíle neprobírali.“*

**10. Jaké jsou tvoje výsledky v prodejním plánu v listopadu a v prosinci 2019, tj. v období od ukončení vstupního školení do konce zkušební doby?**

*„Možná jsem před ostatními měla trochu náskok díky praxi u konkurence a hned první měsíc jsem uzavřela 6 smluv a další měsíc jich bylo 10.“*

## **Rozhovor se zaměstnancem č. 2 ze skupiny B:**

**1. Jak ses cítil/a být připraven/a po vstupním školení v oblasti prodeje smluv elektrické energie a zemního plynu při telefonním hovoru se zákazníkem?**

*„Zatím je to pro mě všechno nové, jedná se o první moje zaměstnání a zatím nemám moc představu, co můžu očekávat.“*

**2. Kdo se ti po příchodu na call centrum věnoval v oblasti zlepšování prodejních dovedností?**

*„Věnoval se mi přidělený mentor od nás z týmu a každý týden jsem strávila nějaký čas s lektorem.“*

**3. S kým se ti nejlépe spolupracovalo po dobu zkušební lhůty v rozvoji prodejních dovedností a proč?**

*„I když se mi věnoval přidělený mentor, lépe se mi spolupracovalo s lektorem, se kterým jsem měla několik školení na prodej, který mi vůbec nešel.“*

**4. Jaké vzdělávání jsi absolvoval/a pro rozvoj prodejních dovedností po ukončeném vstupním školení?**

*„Prošla jsem několika školeními a koučinky na prodejní dovednosti, které byly v pravidelných intervalech. Doškoloval mě dle potřeby i přidělený mentor.“*

**5. Jaká vzdělávací činnost / činnosti týkající se prodejních dovedností pro tebe byly nejpřínosnější a proč?**

*„Všechno, co se týkalo informací o prodeji, trénování i hodnocení hovorů bylo pro mě nové.“*

**6. Prošel/a jsi v oblasti prodeje nějakým vzděláváním, které ti nebylo příjemné? Pokud ano, v čem ti nevyhovovalo?**

*„Tím, že jsem takovým školením prošla poprvé a nemám žádné zkušenosti s hraním scének, hodnocením sebe nebo ostatních, tak mi bylo celkem nepříjemné před někým vystupovat, snažit se o improvizaci a potom sama sebe zhodnotit.“*

**7. Jaké další vzdělávání pro zlepšení prodeje po telefonu by si chtěl/a absolvovat a proč?**

*„Asi by se mi líbilo, kdyby těch individuálních koučinků bylo více nebo byl některý delší. Pak bych aspoň slyšela více svých hovorů a měla bych větší prostor na trénink.“*

**8. Jak se cítíš být připraven/a po ukončení zkušební doby v oblasti prodeje smluv elektrické energie a zemního plynu při telefonním hovoru se zákazníkem?**

*„Se svým vedoucím mám domluveno další individuální doškolení hlavně trénování modelových situací, abych získala větší jistotu.“*

**9. Do jaké míry byly dle tvého názoru splněny dílčí cíle pro samostatné aktivity v rozvoji prodejních dovedností?**

*„Jak pro mě bylo všechno nové, tak si teď vůbec nevybavuju, jestli se vždy povedlo cíl splnit, spíš jsem se při prodejních aktivitách zaměřovala na obsah.“*

**10. Jaké jsou tvoje výsledky v prodejním plánu v listopadu a v prosinci 2019, tj. v období od ukončení vstupního školení do konce zkušební doby?**

*„V prvním měsíci se mi povedlo, což nevím vůbec jak, přemluvit 2 zákazníky k prodeji plynu. V prosinci se to už trochu zlepšilo a v reportu mám smluv 6. Doufám, že mi další individuální plán pomůže k lepším výsledkům.“*

## **Rozhovor se zaměstnancem č. 3 ze skupiny B:**

**1. Jak ses cítil/a být připraven/a po vstupním školení v oblasti prodeje smluv elektrické energie a zemního plynu při telefonním hovoru se zákazníkem?**

*„Při nástupu jsem čekal, že bude práce na call centru daleko jednodušší. Po ukončení vstupního školení jsem váhal, jestli náplň práce zvládnou. Uvažoval jsem i o možnosti najít si raději práci v jiném oboru.“*

**2. Kdo se ti po příchodu na call centrum věnoval v oblasti zlepšování prodejních dovedností?**

*„Pomáhal mi celý tým, včetně vedoucího, který se mě snažil pro práci namotivovat. Dále jsem měl individuální školení od Růženky, která mi pomáhala s prodejem.“*

**3. S kým se ti nejlépe spolupracovalo po dobu zkušební lhůty v rozvoji prodejních dovedností a proč?**

*„Největší oporou mi byl můj vedoucí, který se mnou měl trpělivost a nevzdal to se mnou.“*

**4. Jaké vzdělávání jsi absolvoval/a pro rozvoj prodejních dovedností po ukončeném vstupním školení?**

*„Zúčastnil jsem se pravidelných aktivit týkající se zlepšení prodeje, jak individuálně, tak skupinově pod vedením lektora nebo vedoucího.“*

**5. Jaká vzdělávací činnost / činnosti týkající se prodejních dovedností pro tebe byly nejpřínosnější a proč?**

*„Prošel jsem kompletním doškolením prodejních dovedností a zároveň jsem na individuálních sezeních s vedoucím trénoval naučené znalosti. Nejvíce mi dal závěrečný skupinový koučink, kde jsem si uvědomil, že jsme na tom všichni podobně a můžeme se vzájemně obohatit.“*

**6. Prošel/a jsi v oblasti prodeje nějakým vzděláváním, které ti nebylo příjemné? Pokud ano, v čem ti nevyhovovalo?**

*„Přiznám se, že nepříjemné pocity jsem měl z prvního náslechu od lektora, kterého jsem vůbec neznal, nevěděl jsem jaký je, co od něj můžu čekat.“*

**7. Jaké další vzdělávání pro zlepšení prodeje po telefonu by si chtěl/a absolvovat a proč?**

*„Přijde mi doškolení prodejních dovedností dostatečné a nic bych na tom neměnil.“*

**8. Jak se cítíš být připraven/a po ukončení zkušební doby v oblasti prodeje smluv elektrické energie a zemního plynu při telefonním hovoru se zákazníkem?**

*„Na to, jak jsem se cítil po vstupním školení, kdy jsem zvažoval, jestli se na práci operátora hodím, se po zkušebce cítím být už relativně připraven.“*

**9. Do jaké míry byly dle tvého názoru splněny dílčí cíle pro samostatné aktivity v rozvoji prodejních dovedností?**

*„S cílem jsem byl vždy seznámen a řekl bych, že byly splněny.“*

**10. Jaké jsou tvoje výsledky v prodejním plánu v listopadu a v prosinci 2019, tj. v období od ukončení vstupního školení do konce zkušební doby?**

*„Po příchodu na call centrum jsem v tom prvním měsíci horko těžko uzavřel 4 smlouvy. Pak se mi začalo dařit a povedlo se mi vyhoupnout na 8 smluv.“*



## **Rozhovor se zaměstnancem č. 4 ze skupiny B:**

**1. Jak ses cítil/a být připraven/a po vstupním školení v oblasti prodeje smluv elektrické energie a zemního plynu při telefonním hovoru se zákazníkem?**

*„Zkušenosti s aktivním prodejem mám z předchozího zaměstnání, takže jsem věděl, co se bude ode mě očekávat.“*

**2. Kdo se ti po příchodu na call centrum věnoval v oblasti zlepšování prodejních dovedností?**

*„Pracoval se mnou na zlepšení prodeje pouze lektor, který mi naplánoval pravidelné činnosti.“*

**3. S kým se ti nejlépe spolupracovalo po dobu zkušební lhůty v rozvoji prodejních dovedností a proč?**

*„Spolupracoval jsem vlastně pouze s lektorem, i když jsem měl zkušenosti s prodejem už z minulého zaměstnání, tak jeho přístup, vysvětlování a propojení s praxí mě určitě posunulo dál.“*

**4. Jaké vzdělávání jsi absolvoval/a pro rozvoj prodejních dovedností po ukončeném vstupním školení?**

*„Byl jsem na školení prodejních dovedností, kde probíhal i trénink.“*

**5. Jaká vzdělávací činnost / činnosti týkající se prodejních dovedností pro tebe byly nejpřínosnější a proč?**

*„Sice jsem prošel celou řadou školení na téma prodejní dovednosti, ale vzdělávací program pro nováčky v této firmě mě mile překvapil. Dozvěděl jsem se o dalších prodejních metodách, které jsem si mohl vyzkoušet při tréninku v modelových situacích.“*

**6. Prošel/a jsi v oblasti prodeje nějakým vzděláváním, které ti nebylo příjemné? Pokud ano, v čem ti nevyhovovalo?**

*„Jak jsem řekl v předchozí otázce, doškolení mě naopak mile překvapilo, takže tomu nemám co vytknout.“*

**7. Jaké další vzdělávání pro zlepšení prodeje po telefonu by si chtěl/a absolvovat a proč?**

*„Přidal bych do programu ještě další skupinový koučink, kde by nebyli jen nováčci s lektorem, ale byli by tam i zkušení operátoři.“*

**8. Jak se cítíš být připraven/a po ukončení zkušební doby v oblasti prodeje smluv elektrické energie a zemního plynu při telefonním hovoru se zákazníkem?**

*„Tak já mám už s aktivním prodejem zkušenosti, takže jsem se cítil připraven už po vstupním školení.“*

**9. Do jaké míry byly dle tvého názoru splněny dílčí cíle pro samostatné aktivity v rozvoji prodejních dovedností?**

*„Vše probíhalo, jak mělo, za mě splněno.“*

**10. Jaké jsou tvoje výsledky v prodejním plánu v listopadu a v prosinci 2019, tj. v období od ukončení vstupního školení do konce zkušební doby?**

*„V prvním měsíci jsem uzavřel požadovaných 10 smluv a v prosinci jsem plán přeplnil o 3 smlouvy.“*