Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ CALL CENTRA FIRMY ATODA TELEMARKETING, SPOL. S.R.O.

EDUCATION OF CALL CENTER EMPLOYEES IN ATODA TELEMARKETING, SPOL. S.R.O.

Bakalářská práce

Andrea Koubková

Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Olomouc 2011

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 21.3.2011 .....

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala osobám, které mi umožnily napsání této práce.

Předně bych ráda poděkovala Mgr. Haně Bartoňkové, Ph.D., vedoucí mé bakalářské práce, za čas strávený nad mou prací, za trpělivost a za rady, podněty a připomínky, které mě dovedly až ke konci.

Děkuji PhDr. Aleně Houskové a Lence Janouchové za možnost nahlédnutí do firmy ATODA Telemarketing, za jejich trpělivost, čas a obětavou pomoc a za poskytnutí interních materiálů a cenných připomínek.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Obsah:

Úvod 5

1. Systém podnikového vzdělávání – terminologické ukotvení 7

1.1. Podnikové vzdělávání 7

1.1.1. Identifikace potřeb 8

1.1.2. Plánování vzdělávání 12

1.1.3. Realizace vzdělávání 15

1.1.3.1. Příprava 15

1.1.3.1.1. Program 16

1.1.3.1.2. Lektoři 16

1.1.3.2. Vlastní realizace 17

1.1.3.2.1. Účastníci a jejich motivace 17

1.1.3.2.2. Metody 19

1.1.3.3. Transfer 21

1.1.4. Evaluace vzdělávání 21

1.1.4.1. Metody hodnocení 23

2. Call centrum, telemarketing a operátoři 25

2.1. Co je call centrum? 25

2.1.1. Personální složení call centra 27

2.2. Jak vypadá dobrý operátor a jeho výběr 29

2.3. Jak nejlépe vzdělávat operátora? 31

3. Analýza vzdělávacího systému ve firmě ATODA Telemarketing 34

3.1. Podnikové vzdělávání v ATODA Telemarketing 34

3.2. Identifikace potřeb 35

3.3. Plánování vzdělávání 38

3.4. Realizace vzdělávání 45

3.4.1. Příprava 45

3.4.2. Vlastní realizace 46

3.4.3. Transfer 50

3.5. Evaluace vzdělávání 51

Závěr 53

Anotace 58

Použité zdroje 59

Seznam příloh + přílohy 62

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ÚVOD

V dnešní době většina organizací prochází mnohem rychlejšími a rozsáhlejšími změnami než kdykoli dříve, neboť změna je v současnosti jedna jediná konstanta. Tato vývojová tendence od zaměstnanců pochopitelně vyžaduje, aby změnili svůj přístup a vztah k práci a aby si osvojovali nové schopnosti, dovednosti a způsoby práce.[1]

Sféra vzdělávání je klíčovou oblastí v rámci investic do lidského kapitálu. Ovšem patří sem i rozvoj mentálních schopností a dispozic lidí, včetně těch fyzických. Samotné vzdělávání pak zahrnuje více než jen profesní přípravu či studium, ale i aktivity směřující k rozvoji klíčových kompetencí či sdílení hodnotových orientací.[2]

Vzdělávání je „získávání a formování všeobecných znalostí, dovedností a sociálních vlastností, které umožňují člověku fungovat ve společnosti a jsou nezbytným základem pro získání a rozvíjení speciálních pracovních schopností i dalších sociálních vlastností.“[3] V rámci podniku hovoříme o podnikovém vzdělávání.

„Podnikové vzdělávání představuje jednu z možností zvýšení výkonnosti a konkurenční schopnosti podniků v globalizujícím se prostředí znalostní ekonomiky. Výchozí myšlenkou je zvyšování hodnoty podniku rozvojem lidských zdrojů a trvalé dosahování nejvyšších podnikových cílů.“[4]

„Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolování, přeškolování a rozvoj, iniciované a financované podnikem.“[5]

---

[1] Srov. MARTIN, D.: Personalistika od A do Z. Brno: 2007, s. 375.
[2] Srov. ČECHÁK, V.: Lidský kapitál: teorie a realita. Praha: 2003, s. 22.
[3] SALZBRUNN, R. – POBOŘIL, M.: Řízení lidských zdrojů. Ostrava: 2005, s. 79.
[4] VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 173.
[5] VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 66.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Efektivně realizované vzdělávání je dlouhodobým procesem, který je tvořen čtyřmi základními fázemi, a to identifikací potřeb a definováním cílů vzdělávání, plánováním vzdělávání, jeho realizací a následným vyhodnocením.[6]

Cílem mé práce bude popis a analýza všech těchto čtyř fází vzdělávání ve firmě ATODA Telemarketing. Jde o firmu, kde vzdělávání musí být obecně flexibilnější, rychlejší a efektivnější, neboť v komerčním call centru, kterým ATODA je, je nutné vzdělávání upravit podle nároků komerčního call centra – neustále přicházejí nové zakázky, nové projekty, které musí být obratem uvedeny do provozu. Projekt je zadán a za několik dní již musí být realizován – to může znamenat i nabrat a zaškolit nové zaměstnance v horizontu jen několika hodin či dní. Tento aspekt podrobněji vysvětlím v rámci třetí kapitoly, kde se budu věnovat call centrům, jejich složení a fungování.

Má práce je rozdělena kromě úvodu a závěru do tří základních kapitol. V první kapitole ujasním základní terminologii týkající se těchto čtyř fází tak, jak jsou popsány v odborné literatuře. Ve druhé kapitole se budu věnovat call centrům a v poslední kapitole popíšu a zanalyzuju a popřípadě navrhnu optimalizaci systémového vzdělávání v komerčním call centru ATODA.

[6] Srov. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 67.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

1. SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ – TERMINOLOGICKÉ UKOTVENÍ

1.1 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

„Vzdělávání představuje systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktáží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností.“[7]

Jeho zásadním cílem je rozvinout schopnosti jedince a uspokojit potřeby organizace, které se týkají pracovních sil. Mezi ty konkrétní patří například zlepšit výkon zaměstnanců, pomoci lidem v organizaci k růstu a rozvoji a to nejlépe tak, aby budoucí potřeba organizace byla v maximální míře uspokojena díky jejím vnitřním zdrojům. Cílem je také minimalizace nákladů, snížení fluktuace a poskytnutí vyšší úrovně služeb zákazníkům či snížit množství času, který potřebují noví pracovníci na zácvik a adaptaci na nových místech.[8] Vzdělávání během tohoto období (orientace a adaptace) může trvat cca čtyři až šest měsíců, u např. operátorských pozic i méně, než je délka zkušební doby. Vzdělávání je strukturováno tak, že je zaměstnanec nejprve seznámen s firmou, poté s jejím chodem a nakonec s vlastním zařazením a pracovními povinnostmi a úkoly.[9]

Cílem podnikového vzdělávání je rovněž propojit motivaci účastníka se schopností osvojit si nové pracovní postupy společně s možností zúčastnit se vzdělávání a uplatnit nové formy chování v pracovních činnostech.[10]

Z uvedených popsaných cílů je tedy zřejmé, že vzdělávat své pracovníky je v zájmu obou stran, jak zaměstnavatele, tak jeho zaměstnanců. S ohledem na zaměření mé práce na komerční call centrum se sto padesáti operátory jsem se v této chvíli rozhodla čerpat z knihy Personální práce v malých podnicích. Koubek zde popisuje tři rozhodující důvody, které podporují vzdělávání pracovníků, a to za prvé, malý podnik bývá na trhu práce znevýhodněn a je pro něj náročnější získat již vyškolené pracovníky, za

[7] ARMSTRONG, M.: Personální management. Praha: 1999, s. 531.
[8] Srov. ARMSTRONG, M.: Personální management. Praha: 1999, s. 531.
[9] Srov. HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 130.
[10] Srov. TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: 2004, s. 92.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

druhé, musí být přizpůsobivý a pružně reagovat na požadavky trhu, a za třetí, vzdělávání pracovníků je jedním z nejvýznamnějších zdrojů zvyšování produktivity práce.[11]

Ovšem existují podniky, pro které je vzdělávání soustavný proces, lidé se učí se učit společně, sdílí stejnou vizi a jsou pěstovány nové způsoby myšlení. Takové podniky nazýváme učící se organizace.[12]

Ale cílem mé práce je popsat čtyřfázový vzdělávací model telemarketingové firmy ATODA Telemarketing. Proto nyní upřesním, v čem model spočívá a jednotlivé fáze popíšu podrobněji.

Systematický přístup ke vzdělávání propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání, které je z tohoto pohledu systematickým procesem, ve kterém dochází ke změnám ve struktuře znalostí a dovedností a jejich prostřednictvím ke změnám v chování.[13] Systematické vzdělávání, vytvořeno specificky k uspokojení definovaných potřeb, je naplánované a zabezpečené lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat a je neustále vyhodnocováno.[14] Je to neustálý cyklus, který vychází ze zásad podnikové politiky vzdělávání a sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.[15]

1.1.1. IDENTIFIKACE POTŘEB

Je nezbytné klást důraz na správnou identifikaci vzdělávacích potřeb, protože je důležité nejprve vědět, proč a v čem tkví nedostatky zaměstnanců a aby se v nejvyšší možné míře vyloučila možnost, že budou potřeby identifikovány špatně a pracovníci budou vzděláváni v něčem, co již dávno znají nebo umí a pravá potřeba by zůstala neuspokojená.

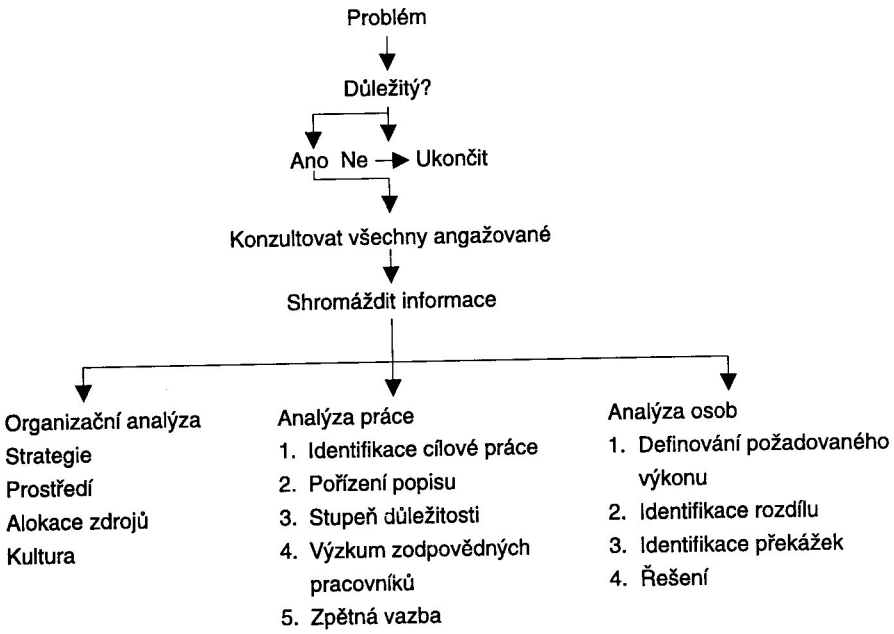
Při identifikaci vzdělávacích potřeb podniku je třeba vzít v úvahu hned několik věcí – vizi, poslání, cíle, filozofii a kulturu podniku, jeho strategii a politiku řízení a rozvoje lidského kapitálu. Porovnáním požadované a

[11] Srov. KOUBEK, J.: Personální práce v malých podnicích. Praha: 2003, s. 138.
[12] Srov. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: 2002, s. 472.
[13] Srov. TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: 2004, s. 89.
[14] Srov. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: 2002, s. 535.
[15] Srov. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: 1998, s. 213.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

současné výkonnosti vyjde najevo výkonnostní mezera, na jejímž základě by se měla provést identifikace a analýza vzdělávacích potřeb.[16]

Obrázek č. 1 – Diagnostický proces [17]



Dle mého názoru nejlépe celý proces identifikace vysvětluje schéma Belcourtové a Wrighta, který popisuje jejich pojetí identifikačního procesu. Nejprve je zjištěn nedostatek, který se následně hodnotí z hlediska jeho významu a zda je pro efektivitu organizace rozhodující. Dalším krokem je zahrnutí všech zúčastněných nadřízených složek, přičemž spolupráce, komunikace a důvěra jsou hlavní proměnné úspěchu. Následuje sběr dat, tedy zdokumentování onoho nedostatku, a jako zdroje jsou uváděny organizace, práce a zaměstnanec. Analýza pracovního místa obsahuje identifikaci cílových prací, popis práce, ohodnocení důležitosti každé činnosti a výzkum vzorku vybraných odpovědných pracovníků.[18]

Nyní se na tento proces podívám i z pohledu jiných autorů, protože každý z nich pojímá jinak nejen potřebu, ale i její popis a zdroje k její identifikaci.

---

[16] Srov. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 69.
[17] Srov. BELCOURT, M. – WRIGHT, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: 1998, s. 37.
[18] Srov. BELCOURT, M. – WRIGHT, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: 1998, s. 37.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Navíc dle Palána je při zjišťování potřeb vhodné kombinovat hned několik přístupů, např. (1) zjišťování požadavků vyplývajících z charakteru pracovních míst a porovnání dosavadní přípravy a skutečné kvalifikace pracovníků. (2) Také je možné porovnat optimální výkonnost se skutečnou výkonností či (3) průběžně monitorovat problémy, které se v podniku vyskytují.[19]

Avšak identifikovat potřeby by nemělo znamenat jen objevit nedostatek a napravit jej, ale zároveň své zaměstnance připravit na to, aby byli schopni přebírat na sebe další povinnosti a odpovědnost.[20]

Belcourtová s Wrightem ve svém schématu neřeší, kde potřebu identifikovat. Zato Hroník bere v potaz 2 vstupy, a to buď identifikace potřeb individuálních, nebo potřeb celé organizace, přičemž[21] Tureckiová a Armstrong berou v potaz ještě třetí vstup, a tím je tým, kde Tureckiová popisuje metody, jak potřeby identifikovat (např. dotazníky a rozhovory nebo týmové hodnocení).[22]

Ohledně pojetí potřeby jsem se rozhodla čerpat z Vodáka a Kucharčíkové a Hroníka. Vodák s Kucharčíkovou potřebu pojímají buď jako existující problém, nebo jako novou situaci organizace (např. noví pracovníci)[23] a Hroník na identifikaci individuálních potřeb nazírá z pohledu tří možností. První je nazírání z pohledu subjektu vzdělávání, za druhé je možné potřeby identifikovat požadavky, které vyplývají z funkce jedince, anebo za třetí z jeho budoucnosti, kterou očekáváme[24].

Ovšem pokud má být provedena identifikace vzdělávacích potřeb, ať už dle Vodáka a Kucharčíkové či Hroníka, je nutné o těchto potřebách sesbírat informace. A nemusí to být jen organizace, práce a zaměstnanec, jak uvedli Belcourtová s Wrightem, ale i např. cíle a podnikové plány organizace, finanční plány, restrukturalizace, změny v konkurenčním prostředí,

[19] Srov. PALÁN, Z.: Andragogický slovník. [online] Dostupné z http://www.andromedia.cz/andra.php?id=663 [cit. 21.1.2011].
[20] Srov. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: 2002, s. 498.
[21] Srov. HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 135.
[22] Srov. TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: 2004, s. 101, Srov. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: 2002, s. 499.
[23] Srov. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 71.
[24] Srov. HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 136.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

konzultace s vyššími manažery, nové technologie a systémy a údaje o produktivitě, kvalitě a výkonu.[25]

Ve chvíli, kdy jsou k dispozici všechny tyto informace o vzdělávací potřebě, je nutné ji tedy identifikovat, určit její velikost a zda a jak půjde napravit tento zjištěný nedostatek.

Zde postupují Vodák s Kucharčíkovou podle tří etap, Hroník uvádí několik metod, které dělí na subjektivní a objektivní metody v rámci identifikace individuálních potřeb a na metody v rámci identifikace potřeb organizace nahlíží ze dvou hledisek. Armstrong se taktéž orientuje na výčet metod.

Tři etapy dle Vodáka a Kucharčíkové probíhají následovně: v první etapě probíhá analýza podnikových cílů, která má zjistit velikost výkonnostní mezery a určit, zda a jak ji lze zmenšit. V druhé fázi jsou analyzovány schopnosti, dovednosti, úkoly a znalosti zaměstnanců. Údaje je možné získat z charakteristik pracovních pozic a ty následně porovnat se skutečným stavem, z čehož vyjde informace o potenciální potřebě vzdělávání. V poslední, třetí, etapě jsou individuální charakteristiky zaměstnanců porovnány s požadavky podniku. Ke každé z etap je třeba provést sběr údajů za pomoci různých metod, např. strukturovaný rozhovor, pozorování či dotazník. Výsledkem celého procesu analýzy a identifikace je návrh programu vzdělávání.[26]

Hroník k jeho subjektivní identifikaci individuálních potřeb řadí metodu autofeedback a jeho varianty. Autofeedback je diagnostická a korektivní metoda, kterou je dobré provádět zhruba v ročním intervalu. Jedná se o naplánování a následné překontrolování, zda reálné výsledky odpovídají těm naplánovaným[27]. Metody objektivní identifikace jsou zaměřeny na zhodnocení druhými lidmi, nejčastěji hodnotí nadřízený, ale není to nezbytné. Nadřízený hodnotí soulad mezi očekávaným a skutečným

[25] Srov. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 73, Srov. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: 2002, s. 499.
[26] Srov. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 72, VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Identifikace vzdělávacích potřeb podniku. [online] Dostupné z http://modernirizeni.ihned.cz/c1-13958760-identifikace-vzdelavacich-potreb-podniku [cit. 20. 1. 2011].
[27] Srov. HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 137.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

výsledkem pomocí identifikace bariér v učení. Dalšími metodami vhodnými k použití jsou např. 360° zpětná vazba a rozvojový plán[28]. Rozvojový plán je základní nástroj efektivního rozvoje zaměstnanců a měl by obsahovat rozvojové cíle, nástroje, kterými se jich dosáhne, termíny jejich dosažení a standardy, kterými budou měřeny.[29]

To byly metody, kterými je manažer sto zjistit potřeby svých zaměstnanců. Ovšem může se zaměřit i na potřeby celoorganizační, kde Hroník uvádí 2 hlediska. Prvním je: Kde jsme a kam směřujeme, druhým je: Jaké máme lidi a jaké potřebujeme, abychom naplnili obchodní strategii[30].

Další možné použitelné metody k identifikaci potřeb popisuje Armstrong. Kromě již uvedeného popisuje ještě specifikaci vzdělávání a učení či šetření o vzdělávání.[31]

1.1.2. PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Na základě identifikovaných potřeb začíná plánování vzdělávání. Je jasné, kde mají zaměstnanci výkonnostní mezery a nyní je načase naplánovat, jak je lze zaplnit a zvednout jejich výkonnost na požadovanou úroveň.

V rámci této druhé fáze jde především o vytvoření návrhu vzdělávání, který bude obsahovat učební osnovy a materiály, kterých bude zapotřebí.[32] Na konci této fáze bude zřejmé, jaké vzdělávací potřeby budou saturovány přednostně, kteří zaměstnanci budou vzděláváni, jaký typ vzdělávání bude použit, v jakém rozsahu a jakými způsoby se vzdělávání uskuteční a jaké bude jeho personální, materiální a finanční zajištění.[33] Dle Hroníka obsahuje plánování pět základních elementů, kterými jsou kontext, student, lektor, téma spolu s obsahem a prostředí.[34]

---

[28] Srov. HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 139.
[29] Srov. URBAN, J.: Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu. Praha: 2003, s. 166.
[30] Srov. HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 140.
[31] Srov. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: 2002, s. 500.
[32] Srov. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 80.
[33] Srov. TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: 2004, s. 102.
[34] Srov. HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 146.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Tuto fázi jsem se rozhodla rozdělit dle základního schématu Vodáka a Kucharčíkové, protože je nejpřehlednější. Rozdělili tuto fázi na tři další. První fáze, fáze přípravná, zahrnuje stanovení cílů, specifikaci potřeb a analýzu účastníků.[35]

Není totiž možné vzdělávat zaměstnance, aniž by byly cíle stanoveny. Jak by se vytvářel plán vzdělávání, když by chyběl konečný definovaný stav? A jak by se hodnotilo, zda vzdělávání bylo úspěšné či nikoli? Na otázku, proč si cíle stanovovat, odpovídají i Belcourtová s Wrightem. Jednak (1) školitelé potřebují vědět, co se od nich očekává, (2) jednak by účastníci před vlastní výukou měli být přezkoušeni, protože je možné, že určitého cíle již dosáhli, tudíž by mohli některé části kurzu přeskočit. (3) Díky stanoveným cílům se zjednodušuje jak výběr obsahu, tak učebních metod, tak i metod hodnocení a (4) cíle sdělují zúčastněným, co se od nich očekává a co účastníci budou na konci programu umět.[36]

A co to vlastně cíl je? Palán jej definuje jako myšlenkovou anticipaci obecných výsledků vzdělávacích aktivit, ovšem vzhledem ke složitosti vzdělávacího procesu jde převážně o celý soubor cílů.[37] A samozřejmě by cíl měl být specifický, měřitelný, akceptovaný, reálný a časově ohraničený, tedy SMART.[38]

Cíle by měly podle Belcourtové s Wrightem obsahovat pět základních prvků, které uvádí ve Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu, a těmi jsou (1) *kdo* – tedy na koho bude kurz zaměřen, (2) *jak* má být demonstrováno zvládnutí obsahu školení, (3) *kde* a (4) *kdy* má být demonstrováno a hodnoceno a nakonec (5) *podle jakých norem* bude posouzeno.[39]

---

[35] Srov. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 80.
[36] Srov. BELCOURT, M. – WRIGHT, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: 1998, s. 61.
[37] PALÁN, Z.: Andragogický slovník. [online] Dostupné z http://www.andromedia.cz/andra.php?id=663 [cit. 21.1.2011].
[38] Srov. SMART cíle. [online] Dostupné z http://www.ict-123.com/Archiv/Archiv%C4%8Dl%C3%A1nky/SMARTc%C3%ADle.aspx [cit. 01. 02. 2011].
[39] Srov. BELCOURT, M. – WRIGHT, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: 1998, s. 63.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Ovšem i tak důležitá část, jako je formulace cílů, může mít svá úskalí, trenérům a školitelům např. dělají problémy rigorózně určené cíle, které mohou vést k malé flexibilně programu. Cíle, které zdůrazňují změnu v chování, mohou zase zapříčinit podcenění a vynechání teoretických poznatků.[40]

Na počátku druhé, realizační, fáze plánování se stanovují techniky vzdělávání, při jejichž výběru je nutné vzít v potaz lidský faktor z hlediska jeho intelektuálních schopností, vzdělání a motivace, počet účastníků, priority podniku či možné obavy účastníků.[41] Prvotní východisko pro design vzdělávací aktivity uvádí Hroník. V případě, že v prostředí, v němž zaměstnanec pracuje, je zabudovaná zpětná vazba a jsou mu předávány spíše hotové znalosti a návody, pak je cílem spíše standardizace znalostí, které jsou okamžitě ověřovány (př. výcvik jednání se zákazníkem). Pro uspokojení tohoto cíle je možno použít standardizované řešení, tedy kurz, který již byl v minulosti designován a jehož cílem je upevnění standardu v chování účastníků kurzu. Jako metody můžou být zvoleny např. trénink, výuku, modelové situace, koučink, zpětnou vazbu, e-learning, mentorink, 360° zpětnou vazbu apod.[42]

Třetí fáze je v podstatě fází zdokonalování, která prostupuje celým procesem plánování. V jejím rámci se průběžně hodnotí jednotlivé etapy vzdělávání vzhledem ke stanoveným cílům a hledají se možnosti, jak celý proces zlepšit.[43]

Výsledkem celé této fáze by měl být plán vzdělávání. Kvalitní plán vzdělávání by podle Vodáka a Kucharčíkové měl obsahovat odpovědi na následující otázky:[44]

- Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit?
- Jaká bude cílová skupina účastníků?

[40] Srov. BLÁHA, J. – MATEICICUC, A. – KAŇÁKOVÁ, Z.: Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: 2005, s. 184.
[41] Srov. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 81.
[42] Srov. HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 145.
[43] Srov. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 81.
[44] Srov. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 81.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?
- Která vzdělávací instituce bude zvolena?
- Kdy a kde se vzdělávání uskuteční?
- Jak a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení?
- Jaké jsou náklady?

1.1.3. REALIZACE

Nyní, tedy ve chvíli, kdy je celá akce naplánovaná, je možno ji zrealizovat. Ale samotná realizace nestačí. Nejprve se musí akce připravit a zorganizovat. Jenže i v případě, že je akce naplánovaná, zorganizovaná a proběhla realizace, nemusí to nutně znamenat, že přinese očekávané ovoce. Je totiž důležité účastníkům připomenout vzdělávací obsah i po skončení vzdělávací akce. Je dobré podpořit transfer a upevnění naučených poznatků. Takže tato fáze není jen o tom, že se stanoví metody, určí lektor, svolají účastníci a předají se jim informace. Je i např. o tom, jakého lektora je zapotřebí, jací účastníci budou vzděláváni, a ty je nutno zase ke vzdělávání motivovat a zajistit jim potřebné materiály apod.

Pro popis této fáze jsem čerpala hlavně z Vodáka a Kucharčíkové a Hroníka, neboť podle mého názoru tuto fázi popsali nejpodrobněji. Rozdělení na přípravu, realizaci a transfer dle Vodáka a Kucharčíkové navíc odpovídá rozvržení vzdělávání v ATODĚ, což mi umožní dosažení cíle mé práce, tedy analýzu jejich vzdělávacího systému. Do těchto tří fází jsem zařadila Hroníkovo dělení realizačního procesu, neboť je zde podobnost se vzděláváním v ATODĚ (tedy příprava programu a lektora, pak samotná realizace, která se týká především účastníků a následný transfer).

1.1.3.1.1. Příprava

Dle Hroníka jde o první fázi realizace vzdělávání. Je nutné připravit lektora, učební materiály, pomůcky a zajistit program akce, včetně organizačního zajištění.[45]

[45] Srov. HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 162

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

1.1.3.1.1.1. Program

V rámci programu bychom měli nalézt časový harmonogram, obsah a použité metody a pomůcky.[46] Pro zajištění jeho plynulého, bezproblémového naplnění je dobré zajistit, aby účastníci měli možnost se k programu vyjádřit a dohodli se na dodržování programu.[47] Spolu se zajištěním programu je důležité zajistit i organizační stránku vzdělávání, tj. např. stravu, ubytování, občerstvení či doplňkové pomůcky (dataprojektor, flipchart aj.).[48]

1.1.3.1.1.2. Lektoři

Dobrý lektor je zralá, asertivní a vnitřně integrovaná osobnost, která je schopna zajistit si respekt, zájem a důvěru klientů a zastávat všechny potřebné role. Díky lidské zralosti si dokáže zachovat odstup i ve vypjatých a konfliktních situacích, vždy najít řešení a sloužit potřebám účastníků.[49]

Je to nesmírně důležitá osobnost ve vzdělávacím procesu – je to právě on, kdo má zábavným způsobem předat informace účastníkům kurzu, motivovat je a udržovat správnou atmosféru ve skupině.

Lektor by měl umět zejména plánovat, organizovat a kontrolovat vývoj a průběh vzdělávání, navrhovat školící programy a v jejich rámci užívat a kombinovat různé metody a neustále poskytovat zpětnou vazbu.[50] Není proto divu, že je pro něj důležité se na takový kurz připravit. Pokud se bude jednat o přípravu pro standardizovaný kurz, musí si vyzkoušet složité pasáže, mít v zásobě alternativní řešení, udržet dynamiku kurzu. Jednat se bude spíše o interní lektory – např. u produktového či telekomunikačního školení je lepší, když daný lektor zná prostředí firmy.[51]

---

[46] Srov. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 84
[47] Srov. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 85
[48] Srov. HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 170
[49] Srov. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 101, Srov. HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 163
[50] Srov. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 104
[51] Srov. HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 162.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Lektor může být zaměřen na obsah, proces či na oboje. Lektor zaměřený na obsah (vhodný např. pro produktová školení) je expert, který ale nepracuje aktivně se skupinovou dynamikou, zato se účastníci dozvědí mnoho informací, které si zasadí do kontextu. Lektor zaměřený na proces nesděluje odpovědi, ale klade otázky, takže mezi jeho základní dovednosti patří reflektování, koučování, facilitace a zpětná vazba. Vytváří atmosféru důvěry, jeho skupina je produktivní a schopna náhledu na své chování. Lektor zaměřený na obsah i proces je jak v roli experta, tak v roli kouče. Dokáže proniknout do pracovní činnosti účastníků, neboť se v daném prostředí vyzná.[52]

1.1.3.1.2. Vlastní realizace

A teď jsme již u samotného průběhu vzdělávací akce. Veškerá identifikace a popis potřeb, naplánování a příprava akce – to vše se právě v tento moment zúročí. Vše stojí nejen účastnících, ale hlavně na lektorovi, který musí být na různé typy účastníků připraven. V této fázi lektor sice ne mechanicky, ale postupuje dle naplánovaného a připraveného programu a neustále sleduje dění, snaží se být citlivý na atmosféru ve skupině a udává tempo vzdělávacího kurzu. Jeho pracovní náplní tedy je facilitace, individuální přístup a vytváření prostředí, ve kterém mohou účastníci bezpečně dělat chyby.[53]

1.1.3.1.2.1. Účastníci a jejich motivace

Každý je jiný a je důležité, aby to bylo v rámci vzdělávání akceptováno. Každý má vlastní styl učení a bylo by dobré, kdyby to bylo zahrnuto ve vzdělávacím procesu a lektor k tomu přihlédl.

Vodák s Kucharčíkovou ve své knize píšou, že Kolb, Honey a Mumford se typy účastníků zabývali a následně identifikovali čtyři základní styly učení: aktivisty, reflektory, teoretiky a pragmatiky. *Aktivisté* mají snahu projevit se v krátkodobých krizích, dominují u nich okamžité zkušenosti, mají rádi nové výzvy, ale mohou být otrávení při realizaci dlouhodobých

[52] Srov. HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 163.
[53] Srov. HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 172.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

činností. *Reflektor* je rád v pozadí, zvažuje a pozoruje z různých úhlů zkušenosti, shromažďují a analyzují údaje, následně dospívá k závěrům. *Teoretici* touží po základních principech, teoriích, oceňují racionalitu a logiku, snaží se být objektivní. *Pragmatici* pátrají po nových myšlenkách, experimentují s aplikacemi, rádi zkouší nové poznatky v praxi.[54]

Existují ovšem tzv. bariéry v učení, kdy se lidé např. bojí ztráty autority a toho, že selžou (potřeba dokonalosti) nebo se bojí prostě proto, že již jednou neuspěli (negativní zkušenost).[55] Je tedy na lektorovi, aby tyto bariéry rozpoznal a účastníkům pomohl je překonat ke zdárnému (naplánovanému) výsledku.

Aby kurz probíhal tak, jak lektor naplánoval a tak, jak účastníci očekávají, je nutné udržet jejich motivaci, kterou velmi zesiluje a stabilizuje studijní úspěch. Avšak za předpokladu, že účastník dostane do kurzu, ve kterém má sice úspěch a dosahuje požadovaných výsledků, ale nevidí smysl v tom, aby kurz absolvoval, je nasnadě, že jeho motivace příliš vysoká nebude a jeho výkon se postupem času sníží. Proto je v podnikovém vzdělávání vysoce motivující návaznost na profesní zájmy a zajištění použitelnosti nově získaných znalostí a dovedností. Motivace se umocňuje jednoznačností cíle vzdělávacího procesu, sledováním, hodnocením a informováním o studijním výkonu a členěním studia do logických a pochopitelných celků.[56] Pokud někdo není dostatečně motivován, je dobré např. (1) vést diskuze o příkladech, kdy učení mělo pozitivní dopad, (2) organizovat návštěvy týmů, kterým učení přineslo úspěch, (3) používat články z literatury, které odkazují na pozitivní vliv takového učení, (4) pozvat lidi, kteří věří v prospěšnost učení a umějí o něm povzbudivě mluvit – což opět poukazuje na velkou roli lektora ve vzdělávacím procesu.[57]

---

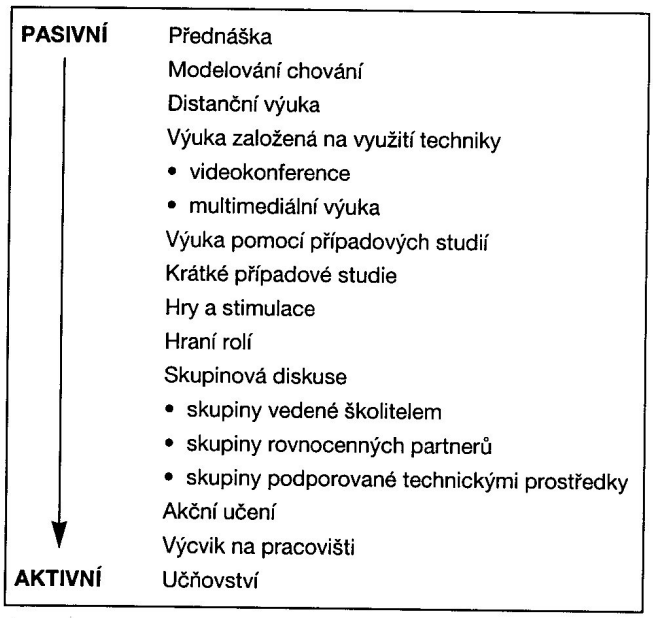
[54] Srov. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 90.
[55] Srov. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 94.
[56] Srov. PALÁN, Z.: Andragogický slovník. [online] Dostupné z http://www.andromedia.cz/andra.php?id=663 [cit. 21.1.2011]., Srov. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 86.
[57] Srov. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 85.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

1.1.3.1.2.2. Metody

Jako první logická otázka se nabízí, jak správnou metodu vybrat. Avšak žádný univerzální postup neexistuje. Metody jsou vybírány podle toho, jaké jsme zvolili cíle a jak jsme naplánovali vzdělávání.

Obrázek č. 2 - Výukové metody[58]



Obrázek výukových metod ukazuje možnosti vzdělávání, seřazené dle jejich pasivní a aktivní role účastníka ve vzdělávání. Uvádím je zde, protože pasivní metody jsou v ATODĚ použity spíše pro standardizaci znalostí, tedy spíše pro různá školení (např. produktové školení), kdežto aktivní výukové metody jsou používány hlavně pro aktivní osvojení čerstvě nabytých znalostí a dovedností (např. volání pracovníka trenérovi). Jejich porovnáním s používanými metodami v ATODĚ lépe dosáhnu nastaveného cíle mé práce.

Přednášky jsou verbální prezentace, které se využívají při předávání velkého množství informací velkému počtu účastníků. Byť jsou orientovány na zdokonalování vědomostí, nejsou příliš efektivní při jejich uchování.[59] Výhodou přednášky je např. fakt, že instruktor má plnou kontrolu nad

[58] BELCOURT, M. – WRIGHT, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: 1998, s. 125.
[59] Srov. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 97.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

obsahem a sekvencí, ve které je materiál prezentován, nevýhodou pak např. nedostatek interakce mezi instruktorem a jeho posluchači.[60]

Semináře jsou zaměřeny na výměnu informací a názorů mezi účastníky, výhodou je tedy okamžitá zpětná vazba, uspokojení individuálních potřeb v podmínkách tempa a obsahu či stálou interakci mezi instruktorem a posluchačem, nevýhodou je skutečnost, že kvalita semináře závisí na vědomostní úrovni účastníků či fakt, že čas pro přípravu a školení jedné osoby je stejný jako pro školení skupiny.[61]

Trénink jako participativní metoda je podnikové zážitkové vzdělávání, při němž lidé získávají dovednosti významné pro jejich pracovní výkonnost, a který je prováděn na základě analýzy potřeb. Po ní následuje projektování a příprava tréninku, jeho realizace a vyhodnocení. Jde tedy o zjištění, kde mají zaměstnanci potíže a jejich náprava.[62]

Jednou z možných metod vzdělávání je e-learning. Výhodou je dostupnost a možnost v krátkém čase a při nízkých nákladech vyškolit velké množství zaměstnanců. Neklade nároky na prostory a umožňuje průběžnou aktualizaci, zpětná vazba probíhající pomocí různých zadání a textů je součástí. Výhody jsou (1) přístupnější, efektivnější a levnější studium, (2) posun od didaktického výkladu k projektově orientované práci, (3) změna pojetí studia, (4) individualizace výukového procesu a (5) snadná údržba a snadnější aktualizace. E-learning vyžaduje silnou motivaci, schopnost on-line komunikace, schopnost samostatného zpracovávání informací, znalost práce s PC a individuální schopnost koncentrace.[63] Hroník jako nejvážnější problémy e-learningu uvádí právě již zmíněnou motivaci studentů, je třeba zajímat se o to, jak zatraktivnit elektronickou výuku. Ověřeným a spolehlivým řešením je kombinace s výukou „tváří v tvář“.[64] Počítači řízené

[60] Srov. BUCKLEY, R – CAPLE, J.: Trénink a školení. Brno: 2004, s. 170.
[61] Srov. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 97, Srov. BUCKLEY, R – CAPLE, J.: Trénink a školení. Brno: 2004, s. 172.
[62] Srov. PALÁN, Z.: Andragogický slovník. [online] Dostupné z http://www.andromedia.cz/andra.php?id=663 [cit. 21.1.2011]., Srov. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 99.
[63] Srov. PALÁN, Z.: Andragogický slovník. [online] Dostupné z http://www.andromedia.cz/andra.php?id=663 [cit. 21.1.2011].
[64] Srov. HRONÍK, F.: Elektronické učení: mýty a trendy. [online] Dostupné z http://hn.ihned.cz/c1-13637570-elektronicke-uceni-myty-a-trendy [cit. 01. 02. 2011].

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

vzdělávání proměnilo oblast podnikového vzdělávání v několika směrech, např. překonalo vzdálenost a umožnilo zaměstnancům čerpat informace, které pocházejí ze všech koutů světa, snížilo náklady vzdělávacího programu, vytváří prostor pro zřízení specifických elektronických diskusních fór a zvýšilo laťky jak vývojářům kurzů, tak školitelům.[65]

1.1.3.1.3. Transfer

I za předpokladu, že vlastní školení proběhlo úspěšně a dle naplánovaného programu, není ještě v rámci realizační fáze vše hotovo. Pokud si totiž účastníci získané dovednosti nevyzkouší v prvním týdnu, je pravděpodobné, že 80% z nich to už neudělá nikdy. Právě z tohoto důvodu je nutné podpořit transfer znalostí účastníků. Nejlepší je to samozřejmě několika způsoby najednou, a to např. realizací domácího úkolu, krátkého workshopu či sérií kratších výcvikových bloků nebo vypracováním projektu, který zhodnocuje přínos kurzu. Je také možné vytvořit fotodokumentaci kurzu či videozáznam.[66]

1.1.4. EVALUACE

Celý cyklus vzdělávání uzavírá jeho vyhodnocení. Je nutné vědět, zda bylo vše nastaveno, naplánováno a zrealizováno správně a zda to má očekávané výsledky, tedy zda byly splněny nastavené cíle.

Ale je to fáze problematická, resp. její změření. Vzdělávání totiž působí s velkým zpožděním, tudíž není možné zcela oddělit podíl všech možných ostatních vlivů.[67]

Avšak Palán definuje tuto fázi jako „hodnotící proces, na jehož základě je možno posuzovat celkovou efektivitu studia i úroveň a možnosti vzdělávacího zařízení, jeho edukativní potenciál. Jsou vypracovány srovnávací metody, podle kterých je možno zorganizovat hodnotící proces i

[65] Srov. WALKER, A.: Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie. Praha: 2003, s. 95.
[66] Srov. HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 174.
[67] Srov. HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 177.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

bez vnějších vlivů – hovoříme o autoevaluaci.“[68] Takže podle Palána je možné, za určitých okolností, vyřadit vnější vlivy z hodnotícího procesu. Armstrong zase při definici této fáze mluví o pokusu získat informace (zpětnou vazbu) o účincích vzdělávacího programu a ohodnotit jej ve světle této informace.[69]

Pro vyhodnocování je nutno vytvořit základy již ve fázi plánování a zároveň je dobré stanovit, jaké informace bude potřeba analyzovat.[70] Např. Tureckiová v Řízení a rozvoji lidí ve firmách v části pojednávající o identifikaci potřeb, tedy o první fázi cyklu vzdělávání, píše, že je důležité se nespoléhat na kompletní uzavření jednotlivého vzdělávacího cyklu, ale průběžně vyhodnocovat a monitorovat všechny fáze tohoto cyklu a popř. iniciovat změny ve struktuře vzdělávacích potřeb.[71] Je tedy dobré brát hodnotící fázi nejen jako závěrečný proces celého cyklu, ale zároveň jej zařadit doprostřed všech probíhajících fází a průběžně sledovat hodnotícím okem všechny probíhající procesy.

Nicméně, závěrečná fáze vzdělávacího cyklu probíhá ve sledu sedmi kroků, a to (1) plánování procesu hodnocení včetně stanovení účelu hodnocení, (2) příprava, tedy stanovení kritérií hodnocení, (3) vytvoření nástrojů pro sběr dat, (4) samotný sběr, (5) analýza sebraných údajů, (6) příprava a zpracování závěrečné zprávy, (7) provedení případných úprav v cyklu podnikového vzdělávání a monitoring systému.[72]

Belcourtová s Wrightem namísto sedmi základních kroků v této fázi raději odpovídají na čtyři základní otázky, které mají být zodpovězeny, a těmi jsou (1) Reakce – líbilo se jim to?, (2) Učení – naučili se to?, (3) Chování – použili to na pracovišti?, (4) Výsledky – došlo ke změně efektivity organizace?[73]

---

[68] PALÁN, Z.: Andragogický slovník. [online] Dostupné z http://www.andromedia.cz/andra.php?id=663 [cit. 21.1.2011].
[69] Srov. ARMSTRONG, M.: Personální management. Praha: 1999, s. 555.
[70] Srov. ARMSTRONG, M.: Personální management. Praha: 1999, s. 555.
[71] Srov. TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: 2004, s. 101.
[72] Srov. TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: 2004, s. 105.
[73] Srov. BELCOURT, M. – WRIGHT, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: 1998, s. 183.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

1.1.4.1. Metody hodnocení

Existují různé metody, kterými se dá efektivita vzdělávání změřit. Některé měří spokojenost, jiné výsledky na pracovišti. Je možná i jejich kombinace. Ve své práci jich uvedu jen pár, hlavně ty, které využiji k dosažení cíle mé práce.

Dotazník spokojenosti je nepříliš validní hodnocení spokojenosti s kurzem, ale je nezbytný. Je lepší jej provádět s menším odstupem, zhruba tři až sedm dní po ukončení kurzu. Dotazníky obvykle obsahují otázky ohledně užitečnosti a potřebnosti vzdělávací aktivity, působení lektora, dynamiky vzdělávací aktivity, kvality výukových materiálů, prostředí kurzu a organizační zajištění.[74]

Autofeedback, kdy účastník po jisté době (cca půl roku až rok) poskytuje sám sobě zpětnou vazbu, je to diagnostická a korektivní metoda.[75]

Rozvojový plán obsahuje část sebehodnocení, kdy účastník dokumentuje plnění přírůstku nových znalostí a dovedností a její uplatnění v praxi, což doplní konkrétními příklady.[76]

360° zpětná vazba obsahuje otázky zacílené na pokrok od doby zahájení programu a účastník se při sebehodnocení hodnotí nejen čísly, ale doprovází jej komentářem.[77]

Pretest-retest je proveden při zahájení školení a poté s nějakým odstupem znovu. Je koncipován tak, aby odrážel pochopení významu a smyslu, nejde o pamatování si detailů.[78]

Pozorování při práci provádí nadřízený a může mu předcházet koncipování rozvojového programu, po jehož absolvování se pozorování opakuje (př. monitoring hovorů).[79]

Tureckiová dělí hodnotící proces do několika typů na základě toho, kdy hodnotící akce probíhají – úvodní, průběžné a závěrečné hodnocení.[80]

---

[74] Srov. HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 179.
[75] Srov. HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 182.
[76] Srov. HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 182.
[77] Srov. HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 183.
[78] Srov. HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 185.
[79] Srov. HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 188.
[80] Srov. TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: 2004, s. 105.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Nestačí však, aby absolvent výcviku byl schopen přenést své znalosti a dovednosti do praxe, ale také je nutné, aby měl tento transfer přínos pro zákazníky, tedy zpětně i pro firmu, přičemž u pracovníků působících v prodejních kanálech lze efektivitu vzdělávání měřit bezprostředněji.[81] To lze vysvětlit velmi jednoduše. Např. v call centru vyzkoušení nově nabytých znalostí a dovedností následuje ihned po vzdělávání či po poskytnutí zpětné vazby a výsledky se dají rozpoznat téměř okamžitě, např. průměrným počtem uzavřených obchodů za hodinu.

Při posuzování přínosů vzdělávání je možné brát v potaz (1) zvýšení produktivity, rentability a výstupu, (2) pokles nákladů, absencí a fluktuace, (3) zvýšení kvality produkce a služeb, (4) pokles počtu stížností externích i interních zákazníků, (5) omezení přesčasových hodin a prostojů aj.[82]

[81] Srov. HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 190.
[82] Srov. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 151.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

2. CALL CENTRUM, TELEMARKETING A OPERÁTOŘI

V tento moment je důležité připomenout, že svou práci píšu v prostředí call centra, tedy v prostředí telemarketingu. Dnes každý hledá možnosti, jak efektivně využít svůj čas a prodej po telefonu je ideální příležitostí. Pro firmy to znamená mnohem více, např. efektivnější komunikaci se zákazníky. Vzhledem k nastavenému cíli mé práce je důležité vysvětlit, co je call centrum a jaké je jeho personální složení, také je dobré mít představu o tom, jak vlastně by měl dobrý operátor vypadat a jak by měl být nejlépe vzděláván.

Právě pro oblast vzdělávání je v call centru specifické prostředí. V tomto případě je nutné soustavné vzdělávání včetně zjišťování, zda bylo dosaženo požadovaných výsledků. Efektivita, flexibilita a rychlost jsou zde alfou a omegou nejen celého procesu vzdělávání, ale i chování všech zaměstnanců call centra. Být neustále v obraze, perfektně ovládat komunikaci po telefonu a pružně reagovat jsou v call centru velmi ceněné vlastnosti. Ale co to tedy vůbec je call centrum?

2.1. Co je call centrum?

Call centrum je „provozní jednotka, kde více osob vyřizuje telefonické dotazy klientů, realizuje požadavky, transakce nebo aktivně oslovuje klienty s nabídkou produktů a služeb.“[83]

Call centrum je možnost, jak efektivně komunikovat se zákazníky. K jeho přednostem např. patří vyšší počet klientů, kteří mohou komunikovat s firmou, dále eliminace pozdních odpovědí, schopnost firmy cíleně oslovovat zákazníky s nabídkou nových služeb a produktů a téměř okamžitě dostávat zpětnou vazbu. Vzhledem k tomu, že komunikace je dokumentována, je možné ji neustále zlepšovat. Pro call centrum je důležitá

[83] SANTLEROVÁ, K.: Telemarketing v praxi. Praha: 2007, s. 16.

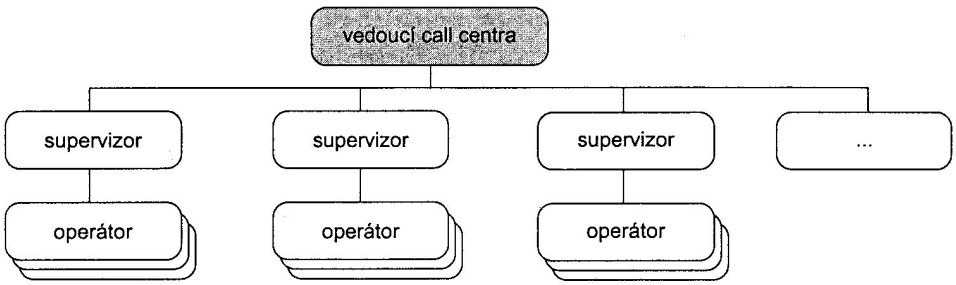
Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

vysoká kvalita služeb, individuální přístup ke klientům, nízké provozní náklady a především je důležitá efektivita a vysoká flexibilita provozu.[84]

Parametry call centra jsou složitou záležitostí, ale je možné je shrnout do základních procesů a kvantitativních a kvalitativních parametrů. Procesy v call centru jsou dynamické, procházejí vývojem. Do interních se řadí např. přijetí hovoru, jeho administrace či zpracování údajů. Mezi externí procesy lze pak zařadit přijetí objednávky, prodejní kampaně či vymáhání pohledávek. V rámci kvantitativních parametrů je možné hovořit o počtu zpracovaných hovorů, využití pracovní doby (aktivní činnost, přihlášení do systému, odhlášení od systému) a úspěšnost operátora, která se hodnotí dle nastaveného výkonového cíle. Do kvalitativních parametrů Santlerová řadí úroveň komunikace (zjišťuje se např. náslechem nahrávek), efektivní využití prodejních příležitostí a odborné znalosti. Kvalitativní cíle jsou vždy přesně definované, aby bylo možno vyhodnocovat jejich plnění, což se děje bezprostředně.[85]

Když se řekne call centrum, většině lidí zřejmě naskočí představa uzavřeného pracoviště v rámci nějaké větší firmy. To je interní call centrum, které je součástí nějaké společnosti a telefonické hovory zpracovává jen pro ni. Ale může existovat i call centrum externí, které nabízí formou outsourcingu své služby třetím osobám.

Obrázek č. 3 – Schéma malého externího call centra[86]



Toto nabízení služeb, tj. zpracovávání odchozích hovorů (aktualizace databáze, zjišťování potřeb či spokojenosti zákazníků aj.) nazýváme

[84] Srov. SANTLEROVÁ, K.: Telemarketing v praxi. Praha: 2007, s. 19.
[85] Srov. SANTLEROVÁ, K.: Telemarketing v praxi. Praha: 2007, s. 23.
[86] SANTLEROVÁ, K.: Telemarketing v praxi. Praha: 2007, s. 29.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

aktivním telemarketingem.[87] Úspěšnost takového call centra potom závisí na kvalitní databázi klientů, konkurenceschopném produktu, znalostní a argumentační přípravě, operátorově osobnosti a na jeho komunikačních a obchodních dovednostech a zpětné vazbě a rychlé aplikaci změn.[88]

2.1.1. Personální složení call centra

Každé call centrum je jiné a není proto možné stanovit jednoznačný personální model. Ovšem je možné alespoň zčásti stanovit teoretický model, tj. vedoucí pozice (manažer call centra a vedoucí týmu, příp. projektu) a samotní zaměstnanci, tedy operátoři.[89]

Teď se vrátím ke schématu z obrázku č. 3, protože znázorňuje personální model, který funguje v ATODĚ a podrobněji jej rozepíši, přičemž největší pozornost věnuji operátorům a jejich vzdělávání, jehož analýza je pro mou práci cílem. Také se pokusím podrobněji vysvětlit pojem supervize, neboť jasná definice tohoto pojmu není zatím stanovena a vzhledem k personálnímu složení ATODY, kde je pozice supervizora zastoupena, je vymezení této pozice pro dosažení cíle mé práce důležité.

Manažer call centra jako hlavní osoba by nepochybně měl mít mnohaletou zkušenost v řídící práci, znalosti v telekomunikační technice a schopnosti ve vedení týmu. Jeho úkoly jsou plánování, organizování, kontrola a vedení.[90]

Supervizor je specialista, jehož náplní práce je sledovat kvalitu hovorů a poskytovat zpětnou vazbu. Měl by být nositelem změn a pomáhat operátorovi zvládat úkoly, zároveň jej kontrolovat a trénovat. Měl by zajišťovat spojení mezi vedením a operátorem.[91] Vzhledem k tomu, že telefonická komunikace má svá specifika, je nutné, aby na operátory dohlížel pravidelně. Musí např. kontrolovat vokální komunikaci operátora (hlasitost, rychlost, intonace, artikulace, plynulost aj.), zda operátor

[87] Srov. SANTLEROVÁ, K.: Telemarketing v praxi. Praha: 2007, s. 29.
[88] Srov. SANTLEROVÁ, K.: Telemarketing v praxi. Praha: 2007, s. 82.
[89] Srov. SANTLEROVÁ, K.: Telemarketing v praxi. Praha: 2007, s. 32.
[90] Srov. SANTLEROVÁ, K.: Telemarketing v praxi. Praha: 2007, s. 41.
[91] Srov. SANTLEROVÁ, K.: Telemarketing v praxi. Praha: 2007, s. 36.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

naslouchá klientovi, zda ovládá techniku kladení otázek, hlídat, zda během hovorů neříká tzv. negativní slova (nevíme, nejde to apod.)[92]

Mnoho institucí, zařízení a projektů si supervizi žádá, avšak většinou se nedefinuje, kdo supervizor vlastně je. Je to dáno na jedné straně tím, že supervize je relativně mladý obor, na druhé straně tím, že se zatím nepodařilo definovat v této oblasti jednotné kvalifikační standardy. Supervizor má být průvodcem, který pomáhá jedinci, týmu, skupině či organizaci vnímat a reflektovat vlastní práci a vztahy a nacházet nová řešení problematických situací.[93]

Palán supervizi definuje jako „aktivní dohled (dozor a pomoc) nad činností ze strany nadřízených nebo zkušených. Používá se u začínajících učitelů, manažerů a některých jiných odborných profesí jako odborná příprava začátečníků na pracovišti (v reálu) pod určitou kontrolou.“[94]

Kromě supervizora může být v call centru zastoupena i pozice např. webového operátora či školitele.

Obrázek č. 4 – Role a kompetence jednotlivých pracovních pozic[95]

	Role	Kompetence
Operátoři	Poskytovat kvalitní službu zákazníkům.	Hard skills, soft skills, orientace a výkon.
Supervizoři	Zajistit, aby tým podal požadovaný výkon.	Komunikace, hodnocení, trénink a pomoc.
Manažeři	Řídit s přiměřeným nadhledem průběh v závislosti na změnách prostředí.	Řízení výkonových parametrů CC jako celku.

Role a kompetence jednotlivých zastoupených pozic v call centru je možno vidět na obrázku. Pro mou práci jsou důležité pouze role a

[92] Srov. SANTLEROVÁ, K.: Telemarketing v praxi. Praha: 2007, s. 45.
[93] Srov. Supervize. [online] Dostupný z http://www.supervize.eu/supervizori/kdo-je-supervizor/ [cit. 2.2.2011.].
[94] PALÁN, Z. Výkladový slovník. Praha: 2002, s. 206.
[95] Srov. SANTLEROVÁ, K.: Telemarketing v praxi. Praha: 2007, s. 33.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

kompetence operátora – poskytnout kvalitní službu, mít osvojené tvrdé a měkké dovednosti (v případě operátora např. znalost produktů a schopnost efektivní komunikace) a orientace na výkon.

Když se tedy na tyto pozice podíváme podrobněji, zjistíme, že hlavní vstupní bránou do call centra i firmy jsou operátoři. Telefonní operátor je ten, se kterým se zákazník pozdraví, projedná s ním svůj problém a pokusí se ho vyřešit. Pokud operátor zklame, neumí komunikovat nebo neumí poskytnout klientovi správné a ověřené informace, klient si utvoří dle toho následně obrázek o celé firmě. Proto by se na neustálé vzdělávání operátorů nemělo zapomínat.

2.2. Jak vypadá dobrý operátor a jeho výběr

Dobrý operátor musí nejen umět správně vyslovovat, klást otázky a zjišťovat zákazníkovy potřeby. Je toho mnohem víc, dnešní nároky na kvalitního operátora jsou poměrně vysoké a tomu musí odpovídat i jejich vzdělávání.

Obrázek č. 5 – Požadavky kladené na operátory[96]

Komunikační dovednosti	- vyjadřovací schopnosti, kultivované vyjadřování - aktivní naslouchání - technika kladení otázek - výslovnost, rychlost mluvy, modulace hlasu
Odborné znalosti	- znalost společnosti, orientace v ní - znalost výrobků a služeb - znalost problémů a zákazníků - přehled o konkurenci, znalost trhu - znalost procesu, servisních činností - znalost práce na PC - informovanost o novinkách ve

[96] SANTLEROVÁ, K.: Telemarketing v praxi. Praha: 2007, s. 35.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

	společnosti - znalost firemních stránek
Osobní profil	- organizační schopnosti a samostatnost - operativnost a rozhodnost - emoční inteligence - flexibilita - diskrétnost - loajalita vůči společnosti - sebeovládání - důvěryhodnost - osobní autorita
Sociální kompetence	- empatie, orientace na zákazníka, iniciativa a tvořivost - předpoklady pro týmovou práci - schopnost přijímat změny a snášet stres a vysoké zatížení

Jak je jasné z obrázku, být dobrým operátorem není věc jednoduchá a vyžaduje trénink. Další důvod, proč je vzdělávání operátorů nezanedbatelnou záležitostí.

Výběr pracovníka call centra popisuji z toho důvodu, že v ATODĚ je výběr pracovníka spojen s identifikací potřeb a následně s celým procesem vzdělávání.

Při výběru pracovníků do call centra je cílem kromě rozpoznání nejlépe vyhovujícího pracovníka také rozpoznání skutečného zájemce, existuje totiž mnoho lidí, kteří se na tuto pracovní pozici hlásí, ale netuší, co obnáší a takoví lidé jsou ztrátovou investicí, neboť po zaškolení a předání znalostí a komunikačních dovedností firmu opouští. Takže tohoto skutečného zájemce pak začleníme do týmu a snažíme se poznat blíže jeho flexibilitu a ochotu se přizpůsobit. K tomu je nutné mít provedenou specifikaci kritérií výběru, tedy stanovit si požadavky odborné způsobilosti (vzdělání, praxe apod.) a

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

k nim si stanovit požadované doklady. Dále určit specifika daného místa, tedy jeho popis, pracovní dobu, úkoly aj. a určit žádoucí rysy zájemce. A samozřejmě je také nezbytné mít stanovené metody ke zjištění požadovaných charakteristik.[97]

Po přijímacím řízení a vybrání nejvhodnějších kandidátů následuje adaptační proces ve firmě, který může trvat i několik měsíců. Samozřejmostí je prohlídka pracovního místa a celého call centra.[98]

2.3. Jak nejlépe vzdělávat operátora

ATODA jako celek je primárně závislá na kvalitních operátorech, a proto je jejich vzdělávání jednou z nejdůležitějších činností. Probíhá na základě neustálého prověřování kvality hovorů, je zde nepřetržitý cyklus zpětné vazby a kouči jsou zaměstnancům k dispozici kdykoli. Protože analýza tohoto vzdělávacího systému je cílem mé práce, musím také tedy popsat, jak by vzdělávání telefonních operátorů mělo probíhat.

Zde jsem čerpala z Armstronga[99], který se přímo ve své knize zabýval vzděláváním pracovníků prodeje. Navíc je to dle mého názoru perfektní shrnutí toho, co všechno je třeba udělat pro kvalitní vzdělávání telefonních operátorů.

Takže dle Armstronga cílem takového vzdělávání je vybavit účastníky znalostmi, dovednostmi, postoji a způsoby, které potřebují ke splnění svých pracovních cílů. Vzdělávání bude úspěšné za předpokladu, že budou splněny čtyři požadavky. Prvním požadavkem je znalost podniku, jeho produktů, zákazníků, konkurentů a postupů, kterých se užívá při prodeji (viz prodejní a produktové školení). Druhý požadavek zahrnuje získání a rozvoj dovedností typu provádět průzkumy, umět si zjednat přístup k potencionálnímu zákazníkovi, prezentovat výrobky (služby), překonávat námitky, uzavírat obchody, vyřizovat stížnosti a analytické schopnosti. Třetí požadavek stojí na tom, že vzdělávání by mělo být zaměřeno na vytváření postojů jako loajalita k podniku, víra v jeho produkty, tolerance

[97] Srov. SANTLEROVÁ, K.: Telemarketing v praxi. Praha: 2007, s. 144.
[98] Srov. SANTLEROVÁ, K.: Telemarketing v praxi. Praha: 2007, s. 168.
[99] Srov. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: 2002, s. 508.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

k zákazníkům, rozhodnost, odhodlání a vytrvalost. Čtvrtý, poslední, požadavek se týká vytváření zdravých pracovních návyků: organizování času, plánování činností, dodržování pravidel, sledování tipů, vedení záznamů aj. Vzdělávání těchto pracovníků by mělo být založeno na analýze pracovního místa (ne na analýze problémů, se kterými se setkají) a mělo by být nepřetržité, a to při výkonu práce ve spolupráci s vedoucími týmů.[100]

Santlerová k tomu dodává, že je důležité operátorovi neustále poskytovat zpětnou vazbu, a to nejčastěji na základě monitoringu kvality hovorů prováděném supervizory. Zpětná vazba je jedním z nejzodpovědnějších úkolů supervizora a patří k nejefektivnějším tréninkovým a kontrolním nástrojům a pomáhá identifikovat silné a také naopak slabé stránky operátora. Jejími hlavními body jsou např. fakt, že spíše popisuje, než hodnotí, je přiměřená člověku a jeho možnostem, je objektivní, přehledná a připravená.[101]

Kromě zpětné vazby je možné použít i koučování, jehož cílem je stanovení cílů, hledání možností jak jich dosáhnout, identifikace překážek a naplánování postupu. Jde o napomáhání rozvoji, učení a výkonnosti druhého člověka, jeho povzbuzování a poskytování podpory, aby mohl sám řešit problémy, podstoupit riziko, rozhodovat se a zvládat nové úkoly a problémy.[102] Tři zásadní podmínky koučování jsou důvěra mezi koučem a klientem, oboustranná vůle ke spolupráci a dobrá orientace obou zúčastněných (oba musí vědět, co a proč dělají).[103]

A jak při koučování postupovat? Postup je následující: (1) navázání vztahu, (2) zmapování problematiky, (3) charakteristika úspěchu (definice cíle změny a kritérií pro jejich hodnocení), (4) diagnostická část (výběr řešitelského modelu – *kde* je problém?), (5) analytická část (systematický sběr dat), (6) syntetická část – kouč otázkami, komentáři, shrnováním a jinými postupy podporuje proces hledání možností, jak vyvolat změnu, (7)

[100] Srov. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: 2002, s. 508.
[101] Srov. SANTLEROVÁ, K.: Telemarketing v praxi. Praha: 2007, s. 169.
[102] Srov. CRKALOVÁ, A. – RIETHOF, N.: Jak zefektivnit práci v týmu. Praha: 2007, s. 84.
[103] Srov. PLAMÍNEK, J.: Vzdělávání dospělých. Praha: 2010, s. 252.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

realizace, testování, hodnocení – kouč nadále sleduje realizaci a je k dispozici pro případ obtíží, probíhá zde i monitoring výsledků.[104]

Nyní shrnu to, co je důležité. Nejprve poznat opravdového zájemce, toho zaškolit v týmu a poskytnout všechny prodejní a komunikační znalosti a dovednosti, které potřebuje k výkonu své práce. Neustále mu poskytovat zpětnou vazbu a koučováním se jej snažit dostat na požadovanou úroveň. K tomu je možné použít monitoring hovorů jako jednu z nejefektivnějších metod.

[104] PLAMÍNEK, J.: Vzdělávání dospělých. Praha: 2010, s. 254.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

3. REALITA VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU VE FIRMĚ ATODA TELEMARKETING

Nyní jsem již popsala, jak by systém vzdělávání a jeho fáze měly dle odborné literatury probíhat, stejně tak jsem popsala prostředí, ve kterém jej budu analyzovat. Je proto možné přistoupit přímo k samotné analýze.

3.1. PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ V ATODA TELEMARKETING

Co pro ATODU znamená podnikové vzdělávání? Je to velké komerční call centrum, které funguje pro některé firmy i jako externí a provozuje aktivní telemarketing, takže není nijak obtížné toto určit. Rozhodně je to prostředek k zaškolení zaměstnanců, tedy k jejich přípravě na výkon a zároveň je to nejlepší nástroj nejen ke zvyšování výkonu vůbec, ale i efektivity práce a flexibility. Vzhledem k důležitosti těchto uvedených proměnných pro call centrum je potřeba je neustále rozvíjet. Správným fungováním call centrum dále docílí nižších nákladů, snížení fluktuace a také se sníží množství času potřebného na zácvik a adaptaci nového operátora. Podnikové vzdělávání v ATODĚ vidím rozděleno do tří základních bloků. Ty rozliším teď na začátku kapitoly. Poté již s nimi budu pracovat neodděleně, a pokud bude nutné je rozlišit, upozorním na to v textu.

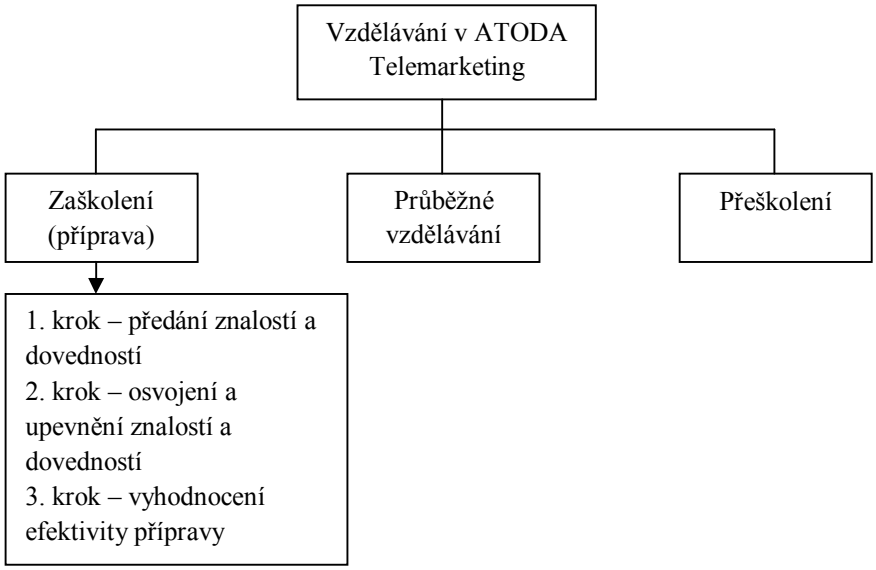
Třemi základními bloky, ve kterých je shrnuto podnikové vzdělávání v ATODĚ, jsou[105]: (a) zaškolení, (b) průběžné vzdělávání, (c) přeškolení, přičemž všechny uvedené bloky již znamenají přímý kontakt lektora se zaměstnancem. Zaškolení probíhá ve třech základních krocích – první dva je možno zahrnout do třetí, realizační fáze systematického vzdělávání, poslední pak do čtvrté, evaluační. Průběžné vzdělávání i přeškolení lze zařadit do realizační fáze, i když následná evaluace je naprostou samozřejmostí. Na tomto místě je podrobněji rozepisovat nebudu, to až v patřičných fázích systematického vzdělávání. V této chvíli se pouze

[105] Interní materiály ATODA Telemarketing – Rozpis vzdělávání – přednáška

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

omezím na stručné schéma znázorňující všechny tři bloky včetně jejich kroků – schéma jsem zpracovala sama se schválením PhDr. Aleny Houskové.

Obrázek č. 6 – Schéma podnikového vzdělávání v ATODA telemarketing



3.2. IDENTIFIKACE POTŘEB

Nyní budu popisovat první část cyklu, tedy identifikaci potřeb v ATODĚ. K tomu musím nejprve znát podnikové cíle call centra. Všechny dílčí podnikové a následně i vzdělávací cíle v ATODĚ se primárně odvíjí od nastaveného byznys plánu pro daný rok, protože od něj je odvozen základní byznys cíl. Ten je definován výší zisku, kterého chce call centrum dosáhnout během jednoho roku. Od byznys cíle jsou odvozeny dílčí cíle, které jsou použity v jednotlivých projektech. Aby byly realizovatelné, je nutno jejich dosažení stanovit i jako cíle vzdělávací. Základní vzdělávací cíl tedy zní: Naplnit byznys cíle a podnikový plán. K tomu slouží vzdělávání s lektory, kteří díky naplňování vzdělávacích cílů pomáhají naplnit cíle obchodní. Ovšem v ATODĚ nejde jen o naplnění obchodního cíle, ale jsou

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

zde i jisté sociální funkce (př. zaměstnávání tělesně postižených aj.) a funkce marketingové, které ATODA naplňuje.[106]

Při identifikaci potřeb se v ATODĚ vychází ze základní otázky, která zní: Jaké máme byznys cíle a jak kompetentní lidi tato určitá práce vyžaduje? Nejde tedy o analýzu pracovního místa nebo o analýzu toho, jaké máme k dispozici lidi. V tomto případě je postup opačný – identifikace potřeb se v ATODĚ odvíjí zejména od toho, jak jsou nastaveny byznys cíle a od nich tedy cíle vzdělávací, od kterých se dále odvíjí celé plánování a realizace vzdělávání. Zjednodušeně se dá říct – Čím máme náročnější projekt, tím kompetentnější lidi na něj přiřadíme. Od této filozofie se odvíjí dokonce samotný nábor uchazečů. Personální marketér ATODY, paní Lenka Janouchová, se zabývá, mimo jiné, vyhledáváním a náborem lidí se specifickými kompetencemi ze specifických skupin. Pro názornost uvedu příklad – pokud ATODA dostane zakázku, na které je nutno pracovat určitý počet hodin denně, a to i večer, což někteří pracovníci na hlavní pracovní poměr nemohou, je dobré najmout více brigádníků, kteří se vystřídají v dopoledních, odpoledních a večerních hodinách. Toto celé je specifikum komerčního call centra – vše se odvíjí od celopodnikových cílů, dále od dílčích cílů nastavených v rámci jednotlivých projektů a až následně v návaznosti na tyto cíle je proveden nábor, zaškolení a případně přeškolení pracovníků.[107]

Při odpovídání na otázku „Jaké máme byznys cíle a jak kompetentní lidi tato určitá práce vyžaduje?“ je možno v ATODĚ udělat v podstatě dvě věci. Buď vzdělají pracovníky, které již ve firmě mají, anebo pokud to z nějakého důvodu není možné (např. ví, že by to nezvládli či je potřebují jinde), najmou pracovníky nové. Proto může identifikace proběhnout několika různými způsoby, které však v základě rozdělím na dvě prvotní možnosti, a to podle toho, o jaký typ vzdělávání se bude jednat. Pokud půjde o zaškolení, tedy byla zvolena forma přijetí nových pracovníků, bude

[106] Interní materiály ATODA Telemarketing – Program vzdělávání pracovníků – příprava na výkon
[107] Interní materiály ATODA Telemarketing – Program vzdělávání pracovníků – příprava na výkon

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

se identifikace potřeb odehrávat z analýzy konkrétních projektů. Pokud se bude jednat o průběžné vzdělávání či přeškolování, pak se bude stanovovat výkonnostní mezera.

První možností byla identifikace vycházející z charakteristiky projektu. Není potřeba nabírat již „hotové“ lidi. Při výběru zaměstnanců na pozice telefonního prodejce nejsou personalisté v ATODĚ ohledně znalostí, dovedností a kompetencí příliš nároční. Základními požadavky jsou:[108]

- Komunikační dovednosti.
- Uživatelská znalost PC (pracovník bude v budoucnu denně používat počítačový systém HODA používaný pro zadávání objednávek).
- Schopnost týmové spolupráce.
- Odolnost vůči stresu.
- Předchozí praxe vítána.

Toto jsou základní požadavky potřebné pro přijetí na pozici telefonního prodejce. Ale jak již jsem psala ve druhé kapitole, dobrý operátor toho musí umět mnohem více. To už je záležitost vzdělávacího systému ve firmě. ATODA si tyto dobré operátory vyškolí sama v rámci přípravy a průběžného vzdělávání. V tomto případě, kdy nabíráme nové pracovníky kvůli novému projektu, je potřeba novou situací.

Pokud se ale vzdělávání bude týkat pracovníků, které již ATODA má, budou stanovovat výkonnostní mezeru – to znamená, že výkon jejich zaměstnanců nedosahuje požadovaných výsledků, tedy nastavených cílů. Jak v ATODĚ probíhá stanovování výkonnostní mezery? V podstatě jsou zde použity tři základní možnosti. Za prvé je to identifikace potřeb na základě byznys plánu a obchodních a dílčích cílů v porovnání se skutečnou kvalifikací pracovníků, za druhé porovnání optimální výkonnosti se skutečnou a za třetí průběžné monitorování problémů. Potřeba v situaci, kdy přeškolujeme či průběžně vzděláváme stávající zaměstnance, je existujícím problémem, tedy onou výkonnostní mezerou. Druhá uvedená možnost stanovování mezery, tedy porovnání optimální a skutečné výkonnosti,

[108] Interní materiály ATODA Telemarketing – Program vzdělávání pracovníků – příprava na výkon

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

vyžaduje možnost zařazení či seřazení zaměstnanců k porovnání. V ATODĚ tato klasifikace probíhá pomocí klasifikačního systému, který obsahuje kategorie A, B, C, D a E (Kategorie „A“ označuje špičky ve firmě, ty nejlepší operátory, talenty. Kategorie „E“ naopak pracovníky, jejichž výkon je dlouhodobě velmi podprůměrný a ani vzdělávání jej nezměnilo). Zaměstnanci jsou do těchto kategorií řazeni na základě svého výkonu, potenciálu a pracovního chování, přičemž skupiny A a E tvoří po 5%, B a D po 15% a C tvoří 60% z pracovníků v ATODĚ.[109]

Nejčastěji probíhá stanovování výkonnostní mezery v ATODĚ kombinací výše uvedených možností. Nejprve proběhne analýza byznys plánu, obchodního cíle a dílčích cílů, následně analýza zaměstnanců – jejich schopností, dovedností, znalostí a výsledků (př. metoda mystery shopping či monitoring hovorů) a nakonec se porovnají výsledky obou analýz. Výsledkem je návrh vzdělávání, které by mělo mezeru odstranit a doplnit potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti.[110]

V ATODĚ existuje i identifikace potřeb pomocí rozvojového plánu, avšak pouze na úrovni manažerských pozic – pro pozice řadových operátorů není rozvojový plán potřeba.

3.3. PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Plánování je v ATODĚ usnadněno skutečností, že standardizace znalosti jejich zaměstnanců je cílem vzdělávání v rámci zaškolování a přeškolování – proto je v těchto případech užíváno stále stejných vzorců kurzů, které v ATODĚ probíhají. Vzhledem k této skutečnosti není nutné stanovovat před každým vzděláváním formou přípravy nové cíle, metody a techniky, tedy celý proces plánovat od počátku až do konce.

Vzdělávací cíle jsou definovány následovně:[111]

- Aby všichni zaměstnanci po absolvování vzdělávání (zaškolování) uměli pracovat se zadávacím systémem HODA.

[109] Přednáška o vzdělávání v ATODA, Telemarketing, přednášející: PhDr. Alena Housková
[110] Přednáška o vzdělávání v ATODA, Telemarketing, přednášející: PhDr. Alena Housková
[111] Přednáška o vzdělávání v ATODA, Telemarketing, přednášející: PhDr. Alena Housková

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- Aby všichni zaměstnanci po absolvování vzdělávání (zaškolování) ovládali komunikaci, prodejní dovednosti a aby uměli zvládnout zátěž.

Cíle mohu dále být např. časové nebo se mohou týkat počtu lidí, kteří by měli kurz (zaškolení) absolvovat a být zapojeni do provozu.[112]

Mezi metody a techniky, které jsou v rámci vzdělávání (a to jak v zaškolování, tak přeškolování a v průběžném vzdělávání) v ATODĚ použity, patří:[113]

- Výklad – prezentace – dataprojektor, flipchart (prezentace produktu)
- Diskuze
- Roll plays – modelové situace
- Cvičení – např. při komunikačních dovednostech
- Testování – momentální i průběžné (např. test ohledně znalosti programu HODA, který slouží k zadávání objednávek)
- Audio – poslech hovorů (pro navýšení prodeje)
- Monitoring hovorů a následný rozbor (užíván systém NICE, který složí k evidenci hovorů)
- Mystery shopping
- Skupinová práce (např. první skupina má za úkol vymyslet výhody pro první právě prodávaný tarif, druhá skupina pro druhý – je nutné, aby se zapojili všichni – jako jednotlivci nic nevymyslí, zato ve skupině vznikají různé nápady, které mohou posloužit i jako přesvědčovací argumenty pro prodejní hovor)
- Hry (např. operátoři mají za úkol složit báseň na dnešní počasí či povinné skákání „žabáků“ před budovou aj. – slouží k odreagování)
- Techniky seberegulace, ovlivnění soustředění, hlasu, relaxace…
- Soutěže (např. obálka s finančním obnosem se položí na stůl každému operátorovi, který právě ukončil úspěšný hovor – komu obálka zůstane na stole po vypršení nastaveného času, který ovšem operátoři neznají, stává se vlastníkem obálky)

[112] Přednáška o vzdělávání v ATODA, Telemarketing, přednášející: PhDr. Alena Housková
[113] Interní materiály ATODA Telemarketing – Metody vzdělávání

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- Ankety
- Dotazníkové akce (ohledně spokojenosti s prací, náměty ke zlepšení aj.)

Prezentace jakožto technika pasivní je určena především pro produktové školení v rámci zaškolování a přeškolování. Techniky jako hraní rolí, cvičení, diskuze nebo např. soutěže jsou aktivnější a jsou používány spíše v druhém kroku zaškolování a také v rámci průběžného vzdělávání a mají zajistit osvojení všech potřebných znalostí a dovedností k výkonu práce.

Jsou součástí plánu vzdělávání, který odpovídá na následující otázky:[114]

- Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit?
  - Informace ohledně produktu, osvojení užívání programu HODA, školení komunikačních dovedností – komunikace se zákazníkem, komunikace po telefonu a prodejní strategie.
- Jaká bude cílová skupina účastníků?
  - Záleží např. na náročnosti projektu, cílovou skupinou mohou být kategorie „A“, „B“ apod. či např. na tom, zda se bude jednat o projekt, který bude vyžadovat práci večer – pak bude lepší, když budou cílovou skupinou např. brigádníci.
- Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?
  - Výklad/prezentace, diskuze, hraní rolí, cvičení, testování, poslech hovorů, monitoring hovorů, mystery shopping, skupinová práce, hry, soutěže, ankety, dotazníky, techniky seberegulace, ovlivnění soustředění, hlasu, relaxace…
- Která vzdělávací instituce bude zvolena?
  - ATODA má k dispozici vlastní interní lektory, kteří zároveň později fungují i jako kouči či poskytovatelé zpětné vazby.

[114] Přednáška o vzdělávání v ATODA, Telemarketing, přednášející: PhDr. Alena Housková

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- Kdy a kde se vzdělávání uskuteční?
    - Vzdělávání v ATODĚ probíhá v rámci pracoviště – ATODA má k dispozici vlastní učebny.
- Jak a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení?
    - Hodnocení je neustálé a průběžné, probíhají testy na konci školení a na začátku zařazení do provozu, čímž se zjistí nedostatky a lektoři zajistí případné doplňující školení.
- Jaké jsou náklady?
    - V této položce jsou započítány náklady na trenéry a náklady na dobu, kdy se zaměstnanci vzdělávají a nejsou v prodejním provozu.

Samotný plán vzdělávání v rámci zaškolování pracovníků v ATODĚ vypadá následovně:[115]

Program vzdělávání pracovníků ATODA telemarketing – příprava pracovníků na výkon konkrétní pracovní pozice:

1. ***DEFINICE*** *požadovaných kompetencí pro pozici „Telefonní prodejce“*

- *Komunikační dovednosti.*
- *Uživatelská znalost PC (pracovník bude v budoucnu denně používat počítačový systém HODA používaný pro zadávání objednávek).*
- *Schopnost týmové spolupráce.*
- *Odolnost vůči stresu.*
- *Předchozí praxe vítána.*

2. ***NÁBOR*** *(cíl: posoudit vhodnost uchazeče, ověřit jeho ochotu a zájem ke spolupráci, organizační záležitosti…)*

- *Nábor prostřednictvím inzerátu: internet, úřad práce*
- *Podmínka pro nábor = životopis*

[115] Interní materiály ATODA Telemarketing – Program vzdělávání pracovníků – příprava na výkon

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- *Nejprve proveden telefonický předvýběr → domluva na první termín přijímacího řízení (AC)*
- *AC: seznámení s pracovní pozicí – (1) informativní schůzka (prezentace – náplň práce, průběh zaměstnání), (2) modelová situace – ověření rychlosti reakce, kreativity, schopnosti argumentace (předběžné rozdělení do projektů). Poté individuální pohovor + sebehodnocení. V případě přijetí telefonické domluvení termínu nástupu a předání organizačních informací.*

3. ***ADAPTACE*** *(cíl: připravit pracovníka na výkon a co nejrychleji jej zařadit do provozu. Informace, zaškolení, testování, motivační pohovory)*
   - *Poskytnutí provozních informací a směrnic (př. kdo je manažer, ředitel…, organizační struktura)*
   - *BOZP*
   - *Seznámení s CC (ukázka sálů, kuchyňky, WC apod., alespoň na 10 min. přítomnost teamleadera – aby se navzájem poznali, produktový trénink)*
   - *Předání prodejních dovedností (jak prodávat, rozbor hovoru) + školení komunikačních dovedností a předání call skriptu, proškolení v programu HODA, příposlechy.*
4. ***ZAŠKOLENÍ*** *(cíl: rozvoj znalostí a dovedností potřebných k výkonu práce prodejce)*
   - *Rozvolávání – zvyšování praxe, snižování teorie, ihned po skončení zpětná vazba (slovní, příp. test) – ověření si informací, nakolik je jedinec připraven a proškolen.*
5. ***TESTOVÁNÍ PŘÍPRAVY*** *(cíl: ověřování způsobilosti, schopnosti rozvíjet se, připravenosti k výkonu – ověření množství naučených poznatků a přijatých dovedností. Kvantita, kvalita, kritéria pro posouzení úrovně „zaučit se“.)*
6. ***INTEGRACE DO PRACOVNÍHO PROCESU*** *(cíl: zařazení prodejce do konkrétního projektu prodeje, opětovné setkání s přímým nadřízeným, pravidla spolupráce s ním, zahájení pracovní*

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

činnosti – přímé ovlivnění výkonu, postojů a motivace nadřízeným – supervizorem)

- *Předání člověka do týmu a jeho seznámení s týmem + začlenění lidí do kolektivu – stmelení nováčků a kolektivu pomocí her a soutěží*
- *Socializace hned na začátku (→ kvalitnější týmová spolupráce)*

7. ***TESTOVÁNÍ VÝKONU*** *(cíl: ověřit efektivitu přípravy, potvrdit / nepotvrdit požadovanou úroveň výkonu, identifikovat nedostatky a definovat kroky ke zlepšení)*

- *Monitoring hovorů, vyhodnocení, rozhovor se začínajícím prodejcem – co se mu daří, nedaří, v čem je možno mu pomoci*
- *Hromadný poslech hovorů → sdělení zkušeností*

8. ***MOTIVAČNÍ POHOVORY*** *(cíl: vzájemné porozumění, vyjasňování, vylaďování…)*

- *Informační rovina – otázky spojené s výkonem práce, spolupráce, ověřování a potvrzování vzájemného vylaďování zaměstnavatel – zaměstnanec*
- *Emocionální rovina – přijetí / nepřijetí, osobní pocity*
- *U osob na hlavní pracovní poměr vede trenér*

Motivace pracovníků v ATODĚ není hlavní náplní mé práce, ale vzhledem k tomu, že motivační pohovory jsou zahrnuty už v plánování vzdělávání a je důsledně dodržován jejich průběh, vidím za důležitý bod popis jejich průběhu. Správně motivovaný pracovník je totiž ochotný se učit a sám přispívat různými příspěvky či argumenty svým kolegům i supervizorům a jeho nápady mohou být zahrnuty v call skriptech.

Motivační pohovory mají v ATODĚ za cíl zjistit, co se pracovníkovi ve firmě líbí a co by naopak dělal jinak, jaké jsou jeho pocity ohledně nejen vykonávané práce, ale i ohledně týmu, do kterého byl přiřazen i ohledně supervizora, který je jeho bezprostředním nadřízeným. Fungují také jako nástroj zpětné vazby pro lektory ohledně jejich vzdělávání. Struktura takovýchto motivačních pohovorů je následující:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

METODIKA MOTIVAČNÍCH POHOVORŮ[116]

Cíl: *Motivovat nováčka k dlouhodobé spolupráci na hlavní pracovní poměr (dále jen HPP) + ukázat zájem ze strany společnosti, že nám na něm záleží a chceme s ním spolupracovat*

1. motivační pohovor – 3. den *(adaptace 2 dny + 1 den zapojení)*

Zaměření rozhovoru:

- *spokojenost/nespokojenost prodejce s činností, úkoly, školením, atmosférou*
- *jaká měl očekávání a jak se liší skutečnost od očekávání*
- *co ho překvapilo*
- *v čem si myslí že, je úspěšný (trvat na tom, aby řekl pozitiva) - co se daří*
- *v čem vidí své rezervy*
- *s čím potřebuje pomoci*
- *(ví) co je cílem v jeho práci prodejce? – o co usilujeme, aby se prodejcům dařilo? A proč?*
- *znovu zopakovat za co pracuje – mzda, provize → motivace*
- *jak vnímá svůj tým (lidi kolem sebe, svého supervizora)*

2. motivační pohovor – po cca 14-ti dnech

Trenér si připraví:

- *prodejní výsledky prodejce*
- *zjistí, jak prodejce vidí supervizor*
- *(dle časových možností) si poslechne alespoň jeho 3 hovory nad 1,5 minuty*
- *na motivační pohovor již přichází buď s nabídkou změny na HPP, nebo o setrvání na DPP, popř. i s možností změny projektu – což navrhuje management (trenér, supervizor, HR manažer). Tzn., není to tak, že prodejce sdělí "Já nechci být na tomto projektu, dejte mi jiný." (nebezpečí ztráty stabilních týmů).*

[116] Interní materiály ATODA Telemarketing – Metodika motivačních pohovorů

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- *i v rámci 2. MP zjišťujeme body uvedené u 1. MP + rozšíříme o dotaz, kde se prodejce vidí do budoucna (již měl možnost vyzkoušet si tuto práci 14 dní, tak jak hodnotí své působení ve společnosti, a jakou další cestou by se chtěl ubírat) – řada lidí se neumí ohodnotit, stále čekají na „nějakého hodnotitele" – vysvětlíme, že, sebehodnocení a učení je zaklad práce v telemarketingu.*
- *v rámci 2. MP navedeme s operátorem hovor na oblast práce, zda je tato práce:*
    - *Zajímavá/nudná*
    - *Těžká/lehká*
    - *Musí bojovat a chce/nebo nechce – nějak ho to netrápí, chce mít svůj klídek*
    - *Je to práce na úrovni/nebo se zdá podřadná*
    - *Proč si myslí, že někteří lidé tuto práci nechtějí vykonávat*

Následně trenér zpracuje krátkou zprávu z motivačních pohovorů ke každému prodejci, poskytne ji supervizorovi a přibližně stanoví, zda prodejce míří do kolonky A, B, C, D či E. Pravděpodobně si vyjasní se supervizorem některé věci.

Úkoly supervizora

- *vezme na vědomí informace ze zprávy trenéra a pracuje s nimi v rámci rozvoje operátora*
- *po 1-3 měsících společně s trenérem vyhodnotí posun prodejce a připojí informace o kvalitách prodejce (A, B, C, D, E).*

3.4. REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ

3.4.1. Příprava

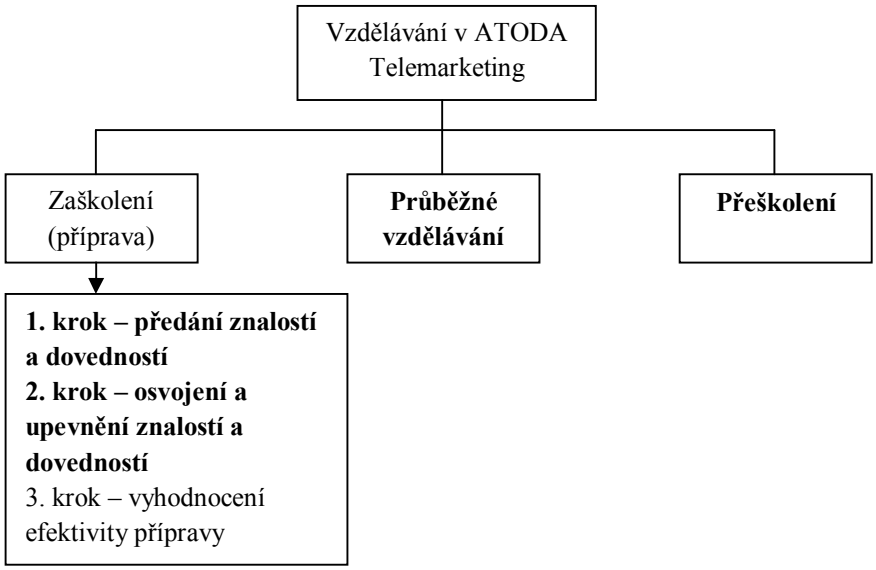
Tato fáze je v ATODĚ zabezpečena, není třeba před každým vzděláváním vše připravovat. Mají k dispozici vlastní učebny, dataprojektory, počítače, flipcharty, materiály – call skript, podklady pro

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

informace o produktech a podklady o prodejních dovednostech, dále interní lektory, kteří neustále poskytují zpětnou vazbu a jsou v roli experta i kouče (tj. jedni a ti samí lektoři školí v rámci komunikačního, prodejního a produktového školení a školení na program HODA a stejně tak zároveň fungují jako poskytovatelé zpětné vazby a koučováním se snaží zvýšit výkonnost svých podřízených). Lektoři i všechny potřebné jmenované náležitosti pro vzdělávání jsou neustále dostupné a je možné je použít kdykoli je potřeba.[117]

3.4.2. Vlastní realizace

Schéma podnikového vzdělávání v ATODA telemarketing



Části, které jsem ve schématu vyznačila, jsem zařadila do samotné realizační fáze. Nyní je podrobněji vysvětlím a propojím s plánem vzdělávání, který jsem zveřejnila v předchozí kapitole. Návaznost na profesní zájmy a zajištění použitelnosti nově nabytých poznatků je v této fázi absolutní. Vzhledem ke skutečnosti, že pracovníci jdou po realizaci vzdělávání ihned do provozu, kde okamžitě a neustále používají nově nabyté zkušenosti a znalosti, je tato podmínka motivace zcela zajištěna.

[117] Interní materiály ATODA Telemarketing – Rozpis vzdělávání – přednáška, Interní materiály ATODA Telemarketing – Program vzdělávání pracovníků – příprava na výkon, Přednáška o vzdělávání v ATODA, Telemarketing, přednášející: PhDr. Alena Housková

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Jako metody jsou v ATODĚ používány výklad či prezentace především pro produktové školení, pro školení prodejních a komunikačních dovedností jsou to hlavně hraní rolí, cvičení, skupinová práce, techniky seberegulace a techniky ovlivnění soustředění a hlasu, může být použita i prezentace podložená materiály jako např. call skriptem nebo manuálem o tom, jak nejlépe prodávat, rozeznávat prodejní signály, mohou v něm být uvedeny otázky, které by měly v telefonním rozhovoru zaznít. Koučování, motivační pohovory, zpětná vazba, testování znalostí, monitoring a následný poslech hovorů a mystery shopping jsou metody, které probíhají nepřetržitě. Je to neustálá kontrola výkonnosti zaměstnanců a následná snaha ze strany supervizorů pomoci výkon zvýšit. K tomu mohou supervizoři i učit zaměstnance jak relaxovat, jak zvládat stres, mohou probíhat diskuze o tématech, o kterých by operátoři rádi hovořili. Pro pravidelné odreagování probíhají na pracovišti hry (skládání básní na aktuální počasí / skákání žabáků před pracovní budovou aj.) a soutěže nebo se uskutečňují různé ankety a dotazníky.[118]

Nyní popíšu fáze vyznačené ve schématu, tedy ty, které patří do realizace – první a druhý krok zaškolení, průběžné vzdělávání a přeškolování.[119]

Zaškolení – *1. krok – Předání znalostí a dovedností*[120]

V rámci plánu vzdělávání bych sem zařadila především úvodní část adaptace, tedy předání základních informací o call centru a znalostí a dovedností potřebných k výkonu práce, což zahrnuje tři základní druhy školení:

a) produktové školení – zde je nutné získat znalosti a dovednosti o produktech, objednávkovém systému, zpracování objednávek apod.

[118] Interní materiály ATODA Telemarketing – Rozpis vzdělávání – přednáška, Interní materiály ATODA Telemarketing – Program vzdělávání pracovníků – příprava na výkon, Interní materiály ATODA Telemarketing – Metody vzdělávání
[119] Interní materiály ATODA Telemarketing – Rozpis vzdělávání – přednáška
[120] Interní materiály ATODA Telemarketing – Rozpis vzdělávání – přednáška

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

b) školení na počítačový program HODA (slouží pro zadávání objednávek a zaznamenávání telefonních hovorů)

c) školení komunikačních dovedností – v jeho rámci probíhá školení (1) komunikace se zákazníkem (kladení otázek a zvládání námitek), (2) komunikace po telefonu (ovládání hlasu apod.), (3) v rámci tohoto školení předání prodejních dovedností – tedy informace o tom, jak nejlépe prodávat po telefonu společně s rozbory hovorů.

Postup lektora v této fázi je následující – lektor nejdříve vše vysvětlí, okomentuje, předvede a následně předá zaměstnancům call skript (tedy postup hovoru, jeho shrnutí obsahující návody pro komunikaci se zákazníkem). Dále probíhá hromadné čtení a samostudium a účastník formuluje případné otázky aj. Mezi použité metody lze zařadit především metody, které od účastníka nevyžadují přílišnou aktivitu, tedy především prezentaci a výklad.

Zaškolení *– 2. krok – Osvojení a upevnění znalostí a dovedností*[121]

Do druhého kroku je možno zařadit čtvrtý, pátý a šestý bod plánu vzdělávání při zaškolování, tedy zaškolení, testování přípravy a integraci do pracovního výkonu. V tomto kroku je zaměstnanec trénován pro budoucí pozici telefonního prodejce, probíhá zde vzájemné zkoušení mezi lektorem a zaměstnancem, případně v rámci týmového školení mezi účastníky vzdělávání samotnými. Samozřejmostí je hraní rolí – probíhá komunikace mezi zaměstnancem a lektorem v rolích prodejce a klienta, a to se zaměřením především na zvládání námitek, čímž si zaměstnanec osvojí jejich zpracovávání. Tímto postupem se tato fáze dostává k rozvolávání, tedy k bodu, který je hlavní náplní čtvrtého bodu zaškolení v plánu zaškolování. Rozvolávání neprobíhá tak jako hraní rolí, tentokrát zaměstnanec opravdu volá po telefonu lektorovi, který je již ve funkci kouče. Toto by se dalo nazvat jako „praktikum“ – tedy spojení toho, co se již zaměstnanec naučil, toho, co již umí spolu s praxí, ale není to „naostro“.

[121] Interní materiály ATODA Telemarketing – Rozpis vzdělávání – přednáška

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Poté následuje zpětná vazba a lektor koučuje zaměstnance, poukazuje na věci, které se zaměstnanci povedly a které by chtěly zlepšit tak, aby výkon zaměstnance pozvedl na 60 – 70%.

Následuje testování přípravy, kde se používají testy a poslech hovorů a jejich rozbor, což je dle mého názoru vhodně užité průběžné hodnocení pro kontrolu stávajícího stavu znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců. V případě, že vše není tak, jak bylo naplánováno, se opakuje potřebné školení či znovu probíhá osvojování naučeného. Pokud je vše v pořádku, následuje integrace do pracovního procesu. To znamená, že zaměstnanec jde do provozu, kde je důsledně monitorován a jeho výkon sledován a hodnocen. Tím se vzdělávání posouvá již k fázi hodnocení, resp. vyhodnocení efektivity přípravy. Pakliže bude vše bez problémů, pokračuje nadále v provozu s již běžným dozorem a je průběžně vzděláván, příp. přeškolen na jiný projekt.

Průběžné vzdělávání[122]

Průběžné vzdělávání je opravdu průběžné, což znamená, že probíhá neustále, pravidelně a jsou zaznamenávány důsledky, které zanechalo na operátorech. Ovšem podnětem může být i zaznamenaný fakt klesajícího výkonu operátora (tedy je vyvoláno potřebou, resp. výkonnostní mezerou), pak tedy plní funkci spíše doškolování. Ale protože se jeho struktura neliší od průběžného vzdělávání, nebudu tyto dvě možnosti ve své práci rozlišovat.[123]

Průběžné vzdělávání může probíhat jak individuálně, tak i kolektivně jakožto práce lektora či lektorů se všemi operátory call centra a slouží především k prohloubení všech dosavadních osvojených znalostí a dovedností, tedy hlavně prodejních dovedností, rozvoj dovedností prodejní strategie a dalších technik (např. typologie klientů). Probíhají semináře k prohloubení komunikačních a prodejních dovedností a cvičení na zvládání zátěže (snaha lektorů o porozumění stresovým reakcím ze stran

[122] Interní materiály ATODA Telemarketing – Rozpis vzdělávání – přednáška
[123] Interní materiály ATODA Telemarketing – Rozpis vzdělávání – přednáška, Přednáška o vzdělávání v ATODA, Telemarketing, přednášející: PhDr. Alena Housková

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

zaměstnanců a probíhající relaxační cvičení). Neustálé sledování hovorů, zpětná vazba a koučování zaměstnanců jako průběžná a neustále přítomná kontrola jsou samozřejmostí. [124]

Přeškolování[125]

Přeškolování se může zaměstnanec dočkat v podstatě ze dvou základních důvodů. Jednak jeho výsledky v rámci jeho zaškoleného projektu nejsou dostačující i po doškolování, tudíž je přeřazen na projekt, který nevyžaduje tak vysoké znalosti a dovednosti. Ovšem také může být zaměstnanec být nadprůměrně výkonný a převyšovat očekávání supervizora – pak je přeškolen na projekt náročnější, což je spojeno i s vyšší provizní odměnou. V přeškolování probíhá samozřejmě produktové školení, a pokud je potřeba, tak i školení prodejních či komunikačních dovedností.[126]

3.4.3. Transfer

Transfer naučených znalostí a dovedností je v ATODĚ okamžitý a de facto nepřetržitý. Po skončení zaškolování jde zaměstnanec ihned do provozu právě z důvodu, aby co nejdříve a co nejlépe upevnil naučený obsah.[127]

Na tomto místě je důležité podotknout, že v ATODĚ existuje přes počítač dostupná e-nástěnka, na které jsou k nalezení všechny provozní informace, tzn. novinky a informace o školeních (např. kdy a kde proběhnou a pro jaké operátory). Zároveň mají operátoři k dispozici všechny produktové a prodejní materiály spolu s call skriptem k dispozici v elektronické podobě v programu HODA. V závěru navrhnu optimalizaci toho systému.

---

[124] Interní materiály ATODA Telemarketing – Rozpis vzdělávání – přednáška, Přednáška o vzdělávání v ATODA, Telemarketing, přednášející: PhDr. Alena Housková
[125] Interní materiály ATODA Telemarketing – Rozpis vzdělávání – přednáška, Přednáška o vzdělávání v ATODA, Telemarketing, přednášející: PhDr. Alena Housková
[126] Interní materiály ATODA Telemarketing – Rozpis vzdělávání – přednáška, Přednáška o vzdělávání v ATODA, Telemarketing, přednášející: PhDr. Alena Housková
[127] Přednáška o vzdělávání v ATODA, Telemarketing, přednášející: PhDr. Alena Housková

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

3.5. EVALUACE VZDĚLÁVÁNÍ

Evaluaci vzdělávání jako jednu ucelenou fázi vzdělávání je možno v ATODĚ nalézt pouze v rámci třetího kroku zaškolování, tedy vyhodnocení přípravy. Ale jinak hodnocení vzdělávání, tedy i průběžného, probíhá nepřetržitě, a to sledováním výkonu. Výkonnost operátora je indikátor toho, zda vzdělávání má nějaký efekt, což zpětně působí jako indikátor výkonnostní mezery, a proto je celý průběh vzdělávání v ATODĚ nikdy nekončícím procesem. Tím se celý cyklus vzdělávání uzavírá do kruhu.[128]

Kritériem nastaveným pro hodnocení je výkonnost operátorů, která se měří počtem úspěšných hovorů za hodinu (tedy počet domluvených schůzek, prodaných SIM karet, prodaných tarifů apod.). Je již předem dána nastaveným prodejním cílem, který vyplývá z byznys cíle (resp. z byznys plánu) a také z požadavků klienta.[129]

Vyhodnocení kvality přípravy probíhá v době adaptace, když trenér předává zaměstnance supervizorovi. Cílem je ověřit efektivitu přípravy a identifikovat případné nedostatky a následně zajistit jejich nápravu, což se realizuje formou testů, v nichž jsou hodnoceny znalosti zaměstnanců. Měří se prodejní výsledky operátorů a hodnotí se kvalita jejich hovorů, resp. kvalita komunikace, a to formou monitoringu hovorů a jejich rozborem, možné jsou i hromadné poslechy. Během toho supervizor sleduje, zda a jak operátor postupuje ve výkonnostních úrovních (A…E) a snaží se operátorovi pomoci v problémových částech. Tento popsaný proces je však jen jednou částí hodnocení přípravy, jde to tzv. vnitřní hodnocení (zaškolení, zpětná vazba, monitoring, testy). Ale v ATODĚ existuje i hodnocení vnější, tedy hodnocení na úrovni odběratele. Dalším hodnotitelem je tedy klient, který sám poslouchá nahrané hovory a poskytuje ATODĚ zpětnou vazbu. V případě, že není spokojen

[128] Interní materiály ATODA Telemarketing – Program vzdělávání pracovníků – příprava na výkon
[129] Přednáška o vzdělávání v ATODA, Telemarketing, přednášející: PhDr. Alena Housková

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

s vykazovanou výkonností operátorů či kvalitou hovorů, může být ATODA sankciována.[130]

V případě efektivity vzdělávání a jeho přínosu ATODA nahlíží na produktivitu svých operátorů, resp. jejich výkonnost, ale také jsou brány v potaz poznatky o nákladech, absencích, informace o délce prostojů (tj. doba, kdy je telefonní operátor aktivní na telefonu, ale nevolá), fluktuaci a případy, kdy došlo k sankcím od klientů.[131]

[130] Interní materiály ATODA Telemarketing – Program vzdělávání pracovníků – příprava na výkon, Interní materiály ATODA Telemarketing – Rozpis vzdělávání – přednáška
[131] Přednáška o vzdělávání v ATODA, Telemarketing, přednášející: PhDr. Alena Housková

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ZÁVĚR

Při mé analýze vzdělávání ve firmě ATODA Telemarketing jsem zjistila, že jejich vzdělávací proces je velmi dobře nastavený, průběžný, kvalitní, zaběhnutý a dobře fungující systém. Při identifikaci potřeb v ATODĚ pomýšlejí i na možnost, že nebude možné vzdělat pracovníky, které již mají k dispozici, a tak se identifikace promítá i do náboru nových zaměstnanců. Stanovování výkonnostní mezery je zdařilá kombinace tří možností, které uvedl Palán[132] spolu s tří-etapovým systémem, který popsali Vodák s Kucharčíkovou[133]. Probíhá za užití adekvátních metod s vyloučením těch kontraproduktivních pro telemarketing, např. autofeedback (rozmezí kontroly je cca rok, což je pro telemarketing příliš dlouhé časové období). Cíle jsou adekvátně definovány vzhledem k neustále se měnícím podmínkám ve firmě. Obsahují pouze informace o tom, koho vzdělávat a o cílovém stavu. Další poznatky, které popisují Belcourtová s Wrightem[134], se objevují až v plánu vzdělávání – např. informace o datu školení není do cíle možno zahrnout (protože probíhá nepřetržitě), posuzovací normy se liší v rámci zakázek a informace o místě, metodách a technikách jsou uvedeny až v plánu vzdělávání – zaškolování. Zde jsou počáteční podmínky víceméně stejné a další informace jsou podávány v průběžném vzdělávání. Plán vzdělávání zahrnuje odpovědi na všechny potřebné otázky, které definovali Vodák s Kucharčíkovou[135] včetně uvedení cílů v rámci každé z fází. Příprava k realizaci i konečný transfer znalostí a vědomostí jsou předem zajištěny, přičemž v průběhu realizace kvalitní lektoři v ATODĚ používají vhodně zvolené metody. Následné hodnocení vzdělávání je jak průběžné během celého vzdělávacího procesu, tak i

[132] Srov. PALÁN, Z.: Andragogický slovník. [online] Dostupné z http://www.andromedia.cz/andra.php?id=663 [cit. 21.1.2011].
[133] Srov. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 72.
[134] Srov. BELCOURT, M. – WRIGHT, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: 1998, s. 63.
[135] Srov. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: 2007, s. 81.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

závěrečné po skončení zaškolení, přičemž výsledky fungují i jako identifikátor potřeby.

V tomto systému nevidím žádné chyby. Vidím však mezery, kde by bylo možné vzdělávání doplnit. Myslím, že v ATODĚ by bylo vhodné zavést e-learningové vzdělávání. Jak jsem již psala, operátoři mají k dispozici e-nástěnku, na které jsou vyvěšeny provozní informace a všechny produktové a prodejní materiály spolu s call skriptem jsou k nalezení v elektronické podobě v programu HODA. Doporučila bych všechny tyto informace vyvěsit na jednu stránku, ať už to bude intranet či jen e-nástěnka.

Intranet je počítačová síť uvnitř společnosti, která používá internetové technologie umožňující uživatelům používat, vyhledávat a sdílet pravidla, postupy, informace a dokumenty. Zavedení intranetu může velice zefektivnit vnitrofiremní procesy, ať už se to týká delegace práce, plánování a organizace projektů, sdílení a archivace dokumentů či vzájemné komunikace. V mnoha firmách jsou také intranety primárním nástrojem pro spolupráci na společných projektech a pro přístup k firemním zprávám.[136]

Stránka by měla dle mého názoru obsahovat informace uvedené v HODĚ, tj. informace o aktuálních zakázkách a produktech, které jsou volány, k nim by měly být uvedeny call skripty spolu s možností zadávání prodejních argumentů, tipů, zážitků apod. přímo od samotných operátorů a nejlépe by měla obsahovat i materiály ke komunikaci se zákazníkem a komunikaci po telefonu. Měl by tam být vyvěšen i základní prodejní manuál s podrobnější strategií prodeje, buď v obecné podobě či ke každé zakázce zvlášť. Také by měla obsahovat informace k BOZP, Požární ochraně či průkaznému seznámení s vnitřními předpisy, čímž by se zkrátila doba a snížily náklady na zaškolování a následné přeškolování v těchto povinných školeních. Jak psal Palán, díky e-learningu je možné vyškolit v krátkém čase velké množství zaměstnanců, není to metoda náročná na prostor a je zde

[136] Cosma, Intranet & Extranet systems [online]. [cit. 21.3.2011]. Dostupné z <http://www.cosma.cz/faq.html>, Intranet [online]. [cit. 21.3.2011]. Dostupné z <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/intranet/>, Intranet [online]. 11. 1. 2011, poslední revize 11. 1. 2011 [cit. 21.3.2011]. dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Intranet>.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

možná průběžná aktualizace informací[137] – což je pro ATODU důležité, vzhledem k tomu, že prostředí, ve kterém podniká, je velmi konkurenční a dynamické. Pro nováčky ve firmě by zde mělo být znázorněno personální složení ATODY spolu s organizační strukturou – pro lepší orientaci ve firmě a orientaci v rámci kompetencí. Hodnotící testy ať již v normální či zábavné formě, diskusní fóra (třeba i s možností vkládání fotografií) či hry by jistě byly vítanou změnou a možnou formou odreagování. Možné by bylo i umístění výkonnostní tabulky, která by znázorňovala průměrnou výkonnost jednotlivých operátorů, i novou formou zpětné vazby k vedení call centra. Pobyt na této stránce (e-nástěnce) by měl být z důvodu nadbytečných prostojů hlídán, nejlépe přes přihlašovací jméno a heslo.

Během svého působení v ATODĚ jsem byla překvapena kvalitou jejich vzdělávacího systému. Bylo zjevné, že ten, kdo jej tvořil, četl odbornou literaturu, kterou uvedla v seznamu použitých zdrojů a teoretické poznatky uvedl do praxe. O kvalitě jejich vzdělávání svědčí nepochybně i růst call centra, které se během jednoho roku znásobilo o jednou takový počet operátorů. Jen si myslím, že by bylo vhodné mít vzdělávací materiály včetně manuálů pro lektory a kouče vytištěné, např. v podobě příručky. V průběhu psaní mé práce mi byly poskytnuty veškeré informace, které jsem potřebovala, nikdy jsem o ně neměla nouzi. Některé byly v písemné formě, některé byly v ústní formě a některé mi byly sděleny formou e-mailu. Myslím však, že mít vzdělávací systém napsaný, vytištěný a svázaný pohromadě by bylo efektivnější a i orientace v něm by jistě byla rychlejší. Jelikož podnikové vzdělávání má být cyklické a opírat se o organizační a institucionální předpoklady[138], vidím jako vhodné mít všechny potřebné informace o vzdělávání v jednom manuálu, který bude možno použít vždy a všude a bude zajištěno, že všichni lektoři budou vzdělávat své operátory stejně.

Jak píší László se Škvarkovou ve své knize, pod pojmem učivo si můžeme představit didakticky zpracovaný obsah příslušné vědecké

[137] Srov. PALÁN, Z.: Andragogický slovník. [online] Dostupné z http://www.andromedia.cz/andra.php?id=663 [cit. 21.1.2011].
[138] Srov. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: 1998, s. 213.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

disciplíny[139], čemuž se dá rozumět i tak, že je dobré mít veškeré učivo didakticky zpracované, což podporuje i fakt, že forma a struktura učebního materiálu se řadí mezi vnější činitele vyučovacího procesu.[140] Babanskij podle Lászla a Škvarkové popisuje zásady vyučovacího procesu, kam mimo jiné řadí i přístupnost učebního materiálu[141], což bych neviděla jen jako přístupnost pro žáky, ale i pro lektory, tedy i pro druhou stranu vzdělávacího procesu. Všichni lektoři by měli mít zajištěný přístup k vzdělávací příručce či vzdělávacímu manuálu, aby byl zajištěn stejný systém vzdělávání od všech lektorů. Lektoři musí mít nějaké podklady, dle kterých mají vyučovat nové operátory. Navíc lektorům dle Lászla a Škvarkové v rámci organizace učebního procesu připadá důležitá úloha, neboť musí objevit hlavní linii a vytvořit předpoklady pro pravidelný kontakt žáků se základními myšlenkami vyučovaného tématu[142].

Až na tyto nedostatky je však vzdělávací systém v ATODĚ velmi kvalitní a osoba, jež ho vytvořila, se v tom nepochybně vyzná.

Avšak i přes takto kvalitní vzdělávací systém má ATODA jeden závažný problém, stejný jako u většiny komerčních call center, a tím je udržení talentů. Špičky (kategorie A) odcházejí dřív, než se dostanou do navazujících a doplňujících kurzů a absolvují další rozvojové aktivity, takže je tím pádem absolvují většinou operátoři s nižším výkonnostním hodnocením (B, C), čímž se ATODA dostává do bludného kruhu. Je jasné, že jde o problém v rámci motivace kariérového postupu, jehož analýza není cílem mé práce, takže se jím zabývat nebudu. Jen doplním, že ATODA se chystá tento problém řešit zavedením juniorských a seniorských pozic v rámci pozice supervizora, což shledávám adekvátním, neboť Armstrong ve vnější motivaci do odměn zahrnuje zvýšení platu, pochvalu a povýšení[143]. Ústní pochvaly jsou v ATODĚ běžné a zvýšení platu se

[139] LÁSZLÓ, K. – ŠKVARKOVÁ, Z. *Didaktika*. Místo vydání neuvedeno, 2009, s. 41.
[140] Srov. LÁSZLÓ, K. – ŠKVARKOVÁ, Z. *Didaktika*. Místo vydání neuvedeno, 2009, s. 45.
[141] Srov. LÁSZLÓ, K. – ŠKVARKOVÁ, Z. *Didaktika*. Místo vydání neuvedeno, 2009, s. 51.
[142] Srov. LÁSZLÓ, K. – ŠKVARKOVÁ, Z. *Didaktika*. Místo vydání neuvedeno, 2009, s. 56.
[143] Srov. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: 2002, s. 221.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

operátor dočká za předpokladu, že jeho výsledky jsou nad rámec očekávání a on je přeškolen na projekt, v němž jsou lepší provizní odměny. Ale šance na povýšení není zjevně tak velká, aby špičky udržela ve firmě. Opět připomínám, že toto nespadá do mé práce ohledně vzdělávacího systému, ale přesto to spolu dle mého názoru souvisí, proto to zmiňuji. Toto téma vidím spíše jako samostatný námět pro nějakou jinou, další práci.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ANOTACE

Koubková Andrea
Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta
Vzdělávání pracovníků call centra firmy ATODA
Telemarketing, spol. s.r.o.
Počet znaků – 104 860
Počet příloh – 2
Počet titulů použitých zdrojů – 28
Klíčová slova – podnikové vzdělávání, identifikace, plánování, realizace, evaluace
Cílem této práce je popis a analýza čtyř-fázového vzdělávacího systému ve firmě ATODA Telemarketing. V první kapitole ujasním základní terminologii týkající se těchto čtyř fází, v druhé kapitole popíšu call centrum, jeho personální složení a vzdělávání operátorů. Poté zjištěné teoretické poznatky aplikuji na firmu ATODA Telemarketing a zanalyzuji jejich systém vzdělávání.

THE ANNOTATION

Koubková Andrea
Department of Sociology and Andragogy, Faculty of Arts
Education of Call Center Employees in ATODA Telemarketing, spol. s.r.o.
The number of letters – 104 860
The number of appendixes – 2
The number of used literary sources – 28
Key words – Company Education, Identification, Planning, Implementation, Evaluation
The aim of this paper is to describe and analyze the four-phase education system in ATODA, Telemarketing. In the first chapter I will clarify the basic terminology settling on these four phases, in the second chapter I will describe the call center, its staff composition and operators education. Then the theoretical findings which I found I will apply to ATODA Telemarketing and analyze their education system.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

POUŽITÉ ZDROJE

Literatura:

(1) ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

(2) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 8024704692.

(3) BELCOURT, M. – WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

(4) BLÁHA, J. – MATEICICUC, A. – KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 8025103749.

(5) BUCKLEY, R – CAPLE, J. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 8025103587.

(6) CRKALOVÁ, A. – RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 9788024716244.

(7) ČECHÁK, V. *Lidský kapitál: teorie a realita*. In: Lidský kapitál a investice do vzdělání, Praha, 23. – 24. 9. 2003. Praha: VŠFS, 2003

(8) HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

(9) KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

(10) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 8085943514.

(11) LÁSZLÓ, K. – ŠKVARKOVÁ, Z. *Didaktika*. Místo vydání neuvedeno, 2009. ISBN 978-80-8083-715-0.

(12) MARTIN, D. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 9788025114964.

(13) PALÁN, Z. *Výkladový slovník: Lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. ISBN 8020009507.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

(14) PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 9788024732350.
(15) SALZBRUNN, R. – POBOŘIL, M. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠP, 2005. ISBN 80-86764-32-X.
(16) SANTLEROVÁ, K. *Telemarketing v praxi: Jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 9788024715360.
(17) URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. Praha: Aspi Publishing, 2003. ISBN 8086395464.
(18) TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 8024704056.
(19) VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
(20) WALKER, A. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 8024704498.

Elektronické zdroje:

(21) Cosma, Intranet & Extranet systems [online]. [cit. 21.3.2011]. Dostupné z <http://www.cosma.cz/faq.html>.
(22) Intranet [online]. 11. 1. 2011, poslední revize 11. 1. 2011 [cit. 21.3.2011]. Dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Intranet>.
(23) Intranet [online]. [cit. 21.3.2011]. Dostupné z <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/intranet/>.
(24) HRONÍK, F. *Elektronické učení: mýty a trendy*. Hospodářské noviny HN.IHNED.CZ [online]. 13. 11. 2003. 13. 11. 2003. [cit. 01. 02. 2011]. Dostupné z <http://hn.ihned.cz/c1-13637570-elektronicke-uceni-myty-a-trendy>.
(25) PALÁN, Z. *Andragogický slovník*. [cit. 21.1.2011] Dostupné z <http://www.andromedia.cz/andra.php?id=663>.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

(26) *SMART cíle* [online]. 19. 5. 2010, poslední revize 19. 5. 2010 [cit. 01. 02. 2011]. Dostupné z <http://www.ict-123.com/Archiv/Archiv%C4%8Dl%C3%A1nky/SMARTc%C3%ADle.aspx>.

(27) *Supervize*. © Český institut pro supervizi. [online]. 2006 [cit. 2.2.2011.] Dostupné z <http://www.supervize.eu/supervizori/kdo-je-supervizor/>.

(28) VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Identifikace vzdělávacích potřeb podniku*. Moderní řízení. 2004, č. 2. Poslední aktualizace 11. 2. 2004 [cit. 20. 1. 2011]. Dostupné z <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-13958760-identifikace-vzdelavacich-potreb-podniku>.

Interní materiály:

(29) Interní materiály ATODA Telemarketing – Metodika motivačních pohovorů

(30) Interní materiály ATODA Telemarketing – Program vzdělávání pracovníků – příprava na výkon

(31) Interní materiály ATODA Telemarketing – Metody vzdělávání

(32) Interní materiály ATODA Telemarketing – Rozpis vzdělávání – přednáška

(33) Přednáška o vzdělávání v ATODA, Telemarketing, přednášející: PhDr. Alena Housková

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

SEZNAM PŘÍLOH

1. Interní materiály ATODA Telemarketing – Metody vzdělávání
2. Interní materiály ATODA Telemarketing – Rozpis vzdělávání

PŘÍLOHA Č. 1

METODY PŘÍPRAVY

- Výklad – prezentace – dataprojektor, flipchart (prezentace produktu)
- Diskuze
- Roll plays – modelové situace
- Cvičení – např. při komunikačních dovednostech
- Testování – momentální i průběžné (test zadávání do HODY)
- Audio – poslech hovorů – pro navýšení prodeje
- Monitoring hovorů a následný rozbor – systém NICE – eviduje hovory
- Skupinová práce – 1. skupina vymyslí výhody pro první tarif, druhá skupina pro druhý (je nutné, aby se zapojili všichni)
- Hry – báseň, žabáci aj.
- Techniky seberegulace, ovlivnění soustředění, hlasu, relaxace…
- Soutěže
- Ankety
- Dotazníkové akce (spokojenost, náměty ke zlepšení aj.)

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

PŘÍLOHA Č. 2

ROZPIS VZDĚLÁVÁNÍ

A) Zaškolení (příprava)

1. Fáze:
    a. Produktové školení – nutné získat znalosti a dovednosti o produktech, objednávkovém systému, zpracování objednávek…
    b. Školení na Hodu
    c. Školení komunikačních dovedností → školení komunikace (1) se zákazníkem, (2) po telefonu, (3) prodejní dovednosti
    - V této 1. fázi lektor nejdříve vše vysvětlí, okomentuje a předvede, předá call skript, což je postup hovoru, shrnutí
    - Probíhá vzájemné čtení, samostudium, formulace dotazů aj.
2. Fáze:
    - Trénink, vzájemné zkoušení, technika modelové situace (hl. klient x prodejce, zaměření na námitky → cílem osvojení dovedností zvládat námitky)
    - Operátor volá trenérovi → spojení toho, co lidé umí s praxí = praktikum
    - → zpětná vazba + koučink
    - Potřebný výkon 60-70%
3. Fáze: Vyhodnocení efektivity přípravy
    - Probíhá v době adaptace, trenér předává lidi supervizorovi
    - Testy (ověření znalostí), měření prodejních výsledků, hodnocení kvality hovorů (jaká je kvalita komunikace), sledování, zda operátor postupuje v úrovních (A…E)
    - Efektivita měření – vnitřní (zaškolení, zpětná vazba, monitoring, testy) x vnější (úroveň odběratele – další vyhodnocovatel = klient → poslouchá hovory)

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

B) Průběžné vzdělávání

- Prohloubení prodejních dovedností a dalších technik (např. typologie klientů)
- Semináře k prohloubení komunikačních dovedností, prodejních dovedností a strategie prodeje, zvládání zátěže (porozumění stresovým reakcím + relaxační cvičení)
- Probíhá neustálé sledování hovorů, ZV

C) Přeškolování

- Produktové školení, popř. prodejních dovedností

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)