

System vzdělávání ve společnosti RWE

Zdeňka Nágelová

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zdeňka NÁGELOVÁ**
Osobní číslo: **H118199**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Systém vzdělávání u společnosti RWE**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních

vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena na:

- zhodnocení současného stavu vzdělávání u společnosti RWE koučování, soft skills, hard skills;
- rozpracování návrhů a metod pro zlepšení systému vzdělávání;
- možnosti sociální pedagogiky při nápravě tohoto stavu.

Součástí práce bude empirické šetření zaměřené na zjištění stavu respondentů s cílým vzděláváním a bez vzdělávání.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002.

Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005.

Bělohávek, F. Jak řídit a vést lidi. Brno: CP Books, 2005.

Hroník, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007.

Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007.

Mužík, J. Profesní vzdělávání dospělých. Praha: Codex Bohemia, 1999.

Tureckiová, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004.

Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007.

Whitmore, J. Koučování. Praha: Management Press, 2005.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.

Institut mezioborových studií

Datum zadání bakalářské práce:

11. listopadu 2013

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2014

V Brně dne 11. listopadu 2013


doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. PaedDr. Slavomír Laca, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně

M. H. ZOM



.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením současného stavu vzdělávání ve společnosti RWE Zákaznické služby, s.r.o. koučování, soft skills, hard skills. Dále pak rozpracováním návrhu a metod na zlepšení systému vzdělávání.

Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na vymezení základních pojmů, podnikového vzdělávání, charakteristiku RWE Zákaznické služby, s.r.o. a jejímu vzdělávacímu systému. Praktická část bakalářské práce je zpracována kvalitativním šetřením s využitím případových studií u pracovníků zákaznických center a callcentra.

Klíčová slova: vzdělávání, RWE Zákaznické služby, zaměstnanci, vzdělávání dospělých, vzdělávání zaměstnanců, posluchač, call centrum, zákaznické centrum.

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on current state of education in the company RWE Zákaznické služby, s.r.o., coaching, soft skills and hard skills. Further it develops a concept and methods for improvements in education system.

Theoretical part of the bachelor thesis is focused on definition of basic terms, company education, characteristics of RWE Zákaznické služby, s.r.o. and its educational system.

Practical part of the bachelor thesis is created by qualitative examination with the usage of case studies of employees in customer centres and call centre.

Keywords: education, RWE Zákaznické služby, employees, adult education, employee education, listener, call centre, customer centre.

Poděkování

Děkuji panu doc. Ing. Antonínu Řehořovi CSc. Za velmi užitečnou metodickou pomoc a odborné rady, které mi poskytl při zpracování bakalářské práce. Také chci poděkovat své rodině a příteli Martinovi za morální pomoc, inspiraci, podporu a trpělivost, kterou mi poskytovali nejen při zpracování bakalářské práce. Poděkování patří i kolegům na pracovišti a zaměstnancům, kteří se zapojili do mých případových studií.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně

.....

Zdeňka Nágelová

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTANCŮ	10
1.1 VZDĚLÁVÁNÍ.....	10
1.2 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V MODERNÍCH FIRMÁCH	12
1.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ	14
1.4 SPOLEČNOST RWE	17
2 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI RWE ZÁKAZNICKÉ SLUŽBY, S.R.O.	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
3 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	32
3.1 STANOVENÍ CÍLE A FORMULACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	32
3.2 PŘEDSTAVENÍ VÝZKUMNÉHO VZORKU	33
3.3 VÝSLEDKY PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ.....	35
3.4 ZÁVĚR VÝZKUMU	43
ZÁVĚR	48
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	50
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	52
SEZNAM PŘÍLOH	53

ÚVOD

Vzhledem ke stávajícím podmínkám trhu, je pro podnikatelské subjekty nezbytné, aby hledaly oblasti, ve kterých by mohly získat náskok před řítící se konkurencí. Mezi konkurenční výhody patří i rozvoj a vzdělávání pracovníků. Moderní firmy chápou, že práci s lidským potenciálem lze využít ku prospěchu firmy. Pracovníci, do kterých firma investuje v podobě vzdělání v tvrdých i měkkých dovednostech, mohou svými znalostmi i dovednostmi ve velké míře ovlivnit klienty firmy.

Tento problém se týká i firmy RWE. Jedná se o firmu s letitou tradicí, kterou téměř každý občan zná. RWE se v současné době vyrovnává s nástupem konkurence, která trh s energiemi do značné míry ovlivňuje. Je potřeba zaměřit se nejen na ceny jednotlivých komodit, ale také na oblast, která se věnuje vystupování firmy před veřejností. Mezi důležité parametry, které rozhodují o výběru firmy, patří určitě způsob jednání s jejími klienty. RWE se touto problematikou již zabývá, a proto připravuje svoje pracovníky, aby byli schopni jednat se zákazníky s potřebnými znalostmi na požadované profesionální úrovni.

Cílem bakalářské práce je zaměřit se na systém vzdělávání u společnosti RWE Zákaznické služby s.r.o. v oblasti měkkých i tvrdých dovedností a koučinku. Popsat stávající způsoby vzdělávání v této oblasti a u dotazovaných pracovníků zjistit, jestli je vstupní školení vedeno vyhovující formou, zda-li aktivní vzdělávání formou koučinku má vliv na jejich prodejní výsledky a zjistit jejich zájem o další školení soft skills a koučink. Téma Systém vzdělávání ve společnosti RWE jsem si vybrala proto, že s problematikou mám osobní zkušenost. Pracuji zde jako trenér.

Bakalářská práce má dvě části. První část je orientována teoreticky, při jejím vypracování jsme čerpala z dostupné literatury a internetu. Část druhá, praktická, je zaměřena na samotné vzdělávání zaměstnanců ve firmě a výzkum je proveden pomocí případových studií.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTANCŮ

Cílem kapitoly je vymezení základních pojmů vzdělávání, lidského kapitálu a v neposlední řadě trenéra/lektora.

1.1 Vzdělávání

V odborných i neoborných publikacích se setkáme s mnoha charakteristikami slova vzdělávání. **Vzdělávání** je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.¹

Ruku v ruce se vzděláváním jde učení. Učení nás provází každodenním životem. Mnohdy si ani neuvědomujeme, že procházíme procesem učení, protože se vlastně učíme spontánně například návštěvou zájmového kroužku, čtením literatury, rozvíjením a zdokonalováním se v již získaných dovednostech. **Učení** definovali Bass a Vaughan (1996) jako relativně permanentní změnu v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností.²

Vzhledem k tomu, že vzdělávání je nepřetržitý a tedy celoživotní proces, rozlišujeme vzdělávání jednotlivých věkových kategorií.

Celoživotní vzdělávání můžeme chápat jako formativní proces, který probíhá v těchto etapách:

- předškolní výchova a vzdělávání,
- základní výchova a vzdělávání po dobu povinné školní docházky na základních školách,
- všeobecné vzdělávání realizované na gymnáziích,
- odborné vzdělávání realizované na středních odborných učilištích, vyšších odborných školách a školách vysokých,

¹ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 462.

² Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 445.

- vzdělávání dospělých zahrnující období jejich produktivního věku i v období skončení jejich ekonomické aktivity realizované různými subjekty jako jsou školy, podniky, vzdělávací instituce aj.³

Vzdělávání dospělých nalezneme pod pojem andragogika. **Andragogika** dle Beneše znamená doprovázení člověka při jeho cestě za vzděláváním, poznáním a pochopením světa.⁴

Lidský kapitál

Nyní již víme co je vzdělávání, nicméně bez lidského kapitálu by nebylo koho vzdělávat. Jak uvádí Mužík, vzdělávání představuje základnu lidského kapitálu. Jaká tato základna je, to ovlivňuje zejména vzdělávací systém v té které zemi.⁵

V literatuře se často setkáme s definicí lidského kapitálu od Bontise a kol.:

Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno - zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.⁶

K rozvíjení lidského kapitálu potřebujeme někoho, kdo se o rozvoj zaslouží nebo alespoň při nejmenším pokusí. V moderních společnostech tuto roli zastupuje trenér/lektor.

Lektor

Osobnostní předpoklady lektorů jsou významným předpokladem úspěšného vzdělávání.⁷ Dobrý lektor by se měl vyznačovat trpělivostí, znalostí tématu, jistou mírou empatie. Rozhodně by neměl zapomínat na svůj vlastní rozvoj. Také flexibilita, komunikativnost a umění vystupovat na veřejnosti patří mezi vlastnosti lektora.

³ Mužík, J. *Androdidaktika*. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 22-23.

⁴ Beneš, M. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 11.

⁵ Mužík, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 146.

⁶ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 50.

⁷ Vodák, J., Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 101.

1.2 Význam vzdělávání dospělých v moderních firmách

Moderní firmy, nemají jednoduché postavení na dnešním dravém ekonomickém trhu. Pokud chtějí obstát, neztrácet klienty ani zaměstnance, je potřeba věnovat vzdělávání čím dál větší prostor a hledat způsoby jak vzdělávání dospělým nejen ulehčit, ale i zpříjemnit.

Mezi podnikové vzdělávání zahrnujeme vzdělávací akce, které organizuje podnik. Cílem je zajistit příchozím zaměstnancům základní informace o firmě a jejich budoucí práci. Pro stávající zaměstnance slouží jako způsob rozvoje, které jim pomůže zvládnout lépe, jejich pracovní povinnosti a získání odborných znalosti. Vzdělávání obvykle probíhá průběžně s ohledem na změnu cíle podniku, kariérní růst a pracovní pozici zaměstnance.

Co je firemní vzdělávání?

- Firemní vzdělávání je vzdělávání zaměstnanců.
- Firemní vzdělávání zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců.
- Firemní vzdělávání zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace.
- Firemní vzdělávání je součástí profesního vzdělávání.
- Firemní vzdělávání představuje část systému formování pracovních schopností člověka.
- Firemní vzdělávání zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců.⁸

Pro snadnější fungování firemního vzdělávání potřebujeme propojit tři úrovně učení, jak uvádějí Monica Belcourt a Philip C.Wright :

- **Výcvik** – je získávání postojů, znalostí a dovedností, které zlepšují výkon na pracovišti.
- **Rozvoj** – bývá zaměřen na získání znalostí a postojů, které mohou být soustředěny na individuální odbornou kariéru zaměstnance a hlavně cíle organizace.

⁸ Bartoňková, H. *Firemní vzdělávání*, Praha: Grada Publishing, 2010, s. 11.

- **Organizační rozvoj** – proces, ve kterém se sleduje cíl efektivního fungování podniku jako celku, vytváření takového prostředí, které by přispívalo ke kvalitní práci a spokojenosti zaměstnanců.⁹

Pro zaměstnance se vytvářejí takové programy, které jim umožňují rozvinout jejich schopnosti a znalosti za účelem uskutečňování cílů organizace. Pomocí zdokonalování lidských zdrojů se zvyšuje efektivita organizace.¹⁰

Optimálně uplatňované podnikové vzdělávání vede ke zvýšení sepětí pracovníků s firmou, které se projevuje zvýšením pracovní spokojenosti, motivovanosti, angažovanosti a loajality vůči firmě, v důsledku čehož dochází:

- k růstu výkonnosti v triádě jednotlivec – tým- firma, ale také a především,
- ke zkvalitnění služeb poskytovaných zákazníkům,
- k celkovému zlepšení image firmy, v širším kontextu pak,
- k růstu atraktivnosti, respektive k lepší uplatnitelnosti zaměstnanců na pracovním trhu,
- ke zlepšení „kvality života“ zaměstnanců.¹¹

V případě, že firemní vzdělávání probíhá v optimální formě, přináší více výhod než nevýhod. Jak Koubek uvádí, mezi výhody systémového vzdělávání pracovníků patří např.:

- neustálý přínos odborně připravených pracovníků bez často náročného hledání na trhu práce,
- zlepšení vztahu pracovníků k organizaci a zvýšení jejich motivace,
- neustále zlepšování kvalifikace, znalosti, dovednosti i osobnosti zaměstnanců,
- umožnění realizace moderní koncepce řízení pracovního výkonu,
- přispění k zlepšení pracovních i mezilidských vztahů,

⁹ Belcourt, M., Wright, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 16 - 17.

¹⁰ Belcourt, M., Wright, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 16-17.

¹¹ Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 91.

- zvýšení sociální jistoty pracovníků organizace.¹²

1.3 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání jsou tak rozličné, že nelze určit jednu nejlepší pro konkrétní firmu a konkrétní školenou skupinu. Jak uvádí Vodák a Kucharčíková vhodná volba bude záviset na okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům i k učebním cílům. Je potřeba brát v úvahu i zaběhnutý styl a kulturu učení. Vhodné je také edukační metody měnit.¹³

Dle Koubka řadíme metody do dvou skupin:

- **Metody, které používáme na pracovišti** („on the job“) při výkonu obvyklých pracovních činností na konkrétním pracovním místě. Tato metoda je vhodná pro vzdělávání dělníků (např. instruktáž při výkonu práce).
- **Metody, které používáme mimo pracoviště** („off the job“) probíhají v organizaci nebo mimo ni. Metoda je vhodná pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů (např. přednáška, přednáška spojená s diskusí).¹⁴

Vzdělávání na pracovišti se víceméně využívá pro dělnické profese, vzdělávání mimo pracoviště se převážně využívá pro pracovníky ve vedoucích funkcích a specialisty. Nicméně v praxi se používá kombinace obou skupin metod.

Vzdělávací metody volíme i dle aktivity posluchače a to od pasivních metod výuky k aktivním.¹⁵

Metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce

Metody, které jsou používány na konkrétním pracovním místě a při výkonu běžných pracovních povinností jsou častěji využívány pro vzdělávání dělnických profesí.

¹² Koubek J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2001, s. 244.

¹³ Vodák, J., Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 95-96.

¹⁴ Koubek J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2001, s. 250-251.

¹⁵ Bláha, J., Matejciuc, A., Kaňáková, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, s.188.

Mezi základní metody používané ke vzdělávání na pracovišti („on the job“) při výkonu práce patří:

- **instruktáž při výkonu práce:** jde o zácvik případně méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník předvede pracovní postup a školený pracovník si pozorováním s opakováním tento pracovní postup osvojí,
- **coaching:** na rozdíl od spíše jednorázové instruktáže jde o dlouhodobější instruování, vysvětlování a periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany školitele,
- **mentoring:** je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však spočívá na samotném školeném pracovníkovi, mentor radí, stimuluje a usměrňuje,
- **counseling:** patří k novějším metodám formování pracovních schopností, jde o konzultování, ovlivňování, oboustranný vztah mezi školeným a školitelem,
- **asistování:** je tradiční často používanou metodou formování pracovních schopností pracovníka, školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům,
- **pověření úkolem:** je závěrečnou fází asistování, školený pracovník je školitelem pověřen splnit určité úkoly, jeho školitel ho při plnění úkolu sleduje a eventuálně radí,
- **rotace práce (crosstraining):** metoda, při níž je školený pracovník postupně pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku, této metody se používá především při výchově manažerů,
- **pracovní porady:** jsou považovány rovněž za vhodnou metodu formování pracovních schopností.¹⁶

U uvedených metod si můžeme všimnout, že se jedná převážně o individuální metody vzdělávání, které většinou využívají individuálního přístupu. Jedná se zde také o partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.¹⁷

¹⁶ Koubek J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2001, s. 252-254.

¹⁷ Koubek J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2001, s. 254.

Metody vzdělávání mimo pracoviště

Metody, které jsou používány mimo pracovní místo, bývají častěji využívány pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.

Mezi základní metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště („off the job“) patří:

- **přednáška:** zprostředkování teoretických znalostí nebo faktických informací,
- **seminář:** zprostředkovává znalosti, informace s důrazem na aktivní účast posluchačů,
- **demonstrování, praktické, názorné vyučování:** zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, trenažerů, modelů a podobně,
- **případová studie:** velmi rozšířená a oblíbená metoda vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků jednotliví účastníci nebo skupiny diagnostikují modelovou situaci a navrhnou řešení problému,
- **workshop:** je variantou případových studií, praktické problémy se řeší týmově s důrazem na komplexní přístup,
- **brainstorming:** jedna z metod orientovaná na podporu rozvoje tvořivosti a týmové práce,
- **simulace:** metoda více zaměřená na praxi a aktivní účast školených pracovníků,
- **hraní rolí:** metoda výrazně orientovaná na rozvoj praktických dovedností účastníků, od kterých se vyžaduje aktivita a samostatnost při řešení modelových konkrétních situací,
- **assessment centre:** diagnosticko-výcvikový program zaměřený nejen na výběr, ale i vzdělávání manažerů
- **outdoor training:** jde o speciální metodu používanou při výcviku manažerů, školení se může odehrávat ve volné přírodě, často je orientováno na řešení stresových situací, důraz je položen na kooperaci, komunikaci, koordinaci, formování týmu, rozvoj dovedností pro týmovou práci.¹⁸

¹⁸ Koubek J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2001, s. 254-257.

Metody dle aktivity posluchače

Podle aktivity posluchačů můžeme metody utřídit následovně:

PASIVNÍ



- Přednáška
- Využití výukových videopořadů a filmů, videokonference
- Výuka pomocí počítačových výukových programů (e - learning)
- Skupinová diskuze
- Workshop
- Zpracování projektů
- Development Centre (rozvojové programy)
- Outdoor training (zpravidla výcvik v přírodě se sportovním zaměřením požadující týmovou práci)
- Koučování, mentorování, rotace práce (zaměstnanec si vyzkouší různé činnosti a tím se učí).¹⁹

AKTIVNÍ

1.4 SPOLEČNOST RWE

RWE patří mezi pět největších evropských elektrárenských a plynárenských společností. Díky odborným znalostem v oblasti produkce ropy, zemního plynu a hnědého uhlí, výstavby a provozu konvenčních elektráren a elektráren na bázi zdrojů obnovitelné energie, obchodu s komoditami, přepravy a prodeje elektřiny a plynu pokrývá celý energetický hodnotový řetězec.²⁰

Skupina RWE ČR se skládá z několika obchodních společností. Patří zde např.:

- RWE Česká republika a.s.

¹⁹ Bláha, J., Mateciuc, A., Kaňáková, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, s. 188.

²⁰ RWE: *Základní informace RWE*. [online]. [citace: 2014. 11. 11.]. Dostupné z: <http://www.rwe.cz/o-rwe/koncern-rwe/>

- RWE Gas Transit, s.r.o.
- RWE EAST, s.r.o.
- RWE ENERGIE, s.r.o.
- RWE ZÁKAZNICKÉ SLUŽBY, s.r.o.
- RWE DISTRIBUČNÍ SLUŽBY, s.r.o.
- RWE GASNET, s.r.o.²¹

Ve své práci se budu konkrétně zabývat vzděláváním ve společnosti RWE Zákaznické služby s.r.o.

Základní informace o RWE Zákaznické služby, s.r.o.

Cílem kapitoly je poskytnout základní informace o RWE Zákaznických službách, s.r.o. a jeho vzdělávacím systému.

Název:

RWE Zákaznické služby, s.r.o.

Sídlo společnosti:

Plynární 2748/6, 702 72 Ostrava - Moravská Ostrava

Právní forma:

společnost s ručením omezeným

Společnost RWE Zákaznické služby, s.r.o., je členem koncernu RWE

Jednatelé:

Ing. Lumír Nováček

Předmět podnikání:

²¹ Skupina RWE v ČR [online]. [citace: 2014. 11. 16.]. Dostupné.z: <http://www.rwe-zakaznicke-sluzby/>

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných, než základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.²²

Charakteristika společnosti RWE Zákaznické služby, s.r.o.

Od 1. ledna 2008 je ve skupině RWE v ČR vyčleněn a centralizován provoz zákaznických kanceláří a zákaznických služeb (fakturace, call centrum, vymáhání pohledávek). Představenstva RPS souhlasila s převodem činností, které až dosud zajišťovaly Odbory péče o zákazníky MO a Odbory vymáhání pohledávek do nové společnosti RWE Zákaznické služby, s.r.o. Cílem této změny je úspora nákladů a zvýšení kvality poskytovaných služeb jak vůči konečnému zákazníkovi, tak ve vztahu k ostatním členům skupiny RWE v ČR.²³

RWE Zákaznické služby, s.r.o. působí na celém území České republiky. Ke dni 1.11.2014 mají celkem jedno call centrum a dvacet devět zákaznických center.

Call centrum, které sídlí v Ostravě, zajišťuje služby pro obchod i distribuci a vyřizuje požadavky prostřednictvím telefonu, včetně Skypu a e-mailové komunikace. Nejčastějším důvodem kontaktu ze strany zákazníků jsou dotazy spojené s vyúčtováním energií a se zálohovými platbami. Zaměstnanci call centra vyřídili v roce 2013 celkem 1 027 403 příchozích hovorů od zákazníků, aktivně volali 97 774 zákazníkům a odpověděli na 231 410 e-mailů. Celkově to tedy bylo 1 356 587 kontaktů se zákazníky.²⁴

Na zákaznických centrech mohou zákazníci vyřídit všechny své požadavky obchodní i distribuční. Hlavním úkolem v roce 2013 bylo pozastavení poklesu odchozích zákazníků v zemním plynu a zvýšení počtu zákazníků elektrické energie. Stanovené cíle se podařilo výrazně překročit. Koncem roku jsme začali aktivně prodávat nový produkt RWE Mobil.

²² RWE: *Základní informace RWE Zákaznické služby*. [online]. [citace: 2014. 10. 30.]. Dostupné z: <http://www.rwe-zakaznicke-sluzby/>

²³ RWE *Základní informace*. RWE. [online] [citace: 2014. 10 30.]. Dostupné z: <http://www.rwe.cz/o-rwe/rwe-zakaznicke-sluzby/>.

²⁴ RWE *Zákaznické služby - výroční zpráva 2013*, [online] [citace: 2014. 10 30.]. Dostupné z: <http://http://www.rwe.cz/cs/vyrocní-zpravy//>.

Jedná se o zcela novou oblast prodeje, a tak bylo potřeba všechny zaměstnance dobře proškolit. Zákazníci i nadále navštěvují pobočky především z důvodu řešení distribučních záležitostí a při uzavírání nebo změně různých typů smluvních vztahů. Meziročně došlo na pobočkách RWE k nárůstu osobních návštěv o 9,6 %. Celkem zde bylo obsluženo 536 083 zákazníků.²⁵

Zákaznické centra se nacházejí v těchto městech:

- Brno
- Brno – Olympia
- České Budějovice
- Frýdek-Místek
- Hodonín
- Hradec Králové
- Cheb
- Chomutov
- Jihlava
- Karlovy Vary – Fontána
- Karviná
- Kladno
- Kolín
- Liberec
- Mladá Boleslav
- Nový Jičín
- Olomouc
- Opava
- Ostrava
- Pardubice
- Plzeň
- Praha – Eden
- Praha – Prosek
- Svitavy
- Šumperk
- Teplice
- Ústí nad Labem
- Zlín
- Znojmo

²⁵ RWE *Zákaznické služby* - výroční zpráva 2013, [online] [citace: 2014. 10 30.]. Dostupné z: <http://www.rwe.cz/cs/vyrocní-zpravy/>.

RWE je největší dodavatel zemního plynu v České republice a je také úspěšná na trhu s elektřinou. Je zapotřebí nejen neustále zdokonalovat nabídku produktů, ale i zaměstnance, proto má RWE Zákaznické služby s.r.o. vypracovaný systém vzdělávání zaměstnanců.

Vzdělávání v RWE Zákaznické služby, s.r.o.

Vzdělávání je neodmyslitelnou součástí každého podniku. V minulosti byl výcvik často chápán jako zbytečné výdaje. Stále můžeme najít organizace, kde školení a výcvik kolísá podle momentálního zisku. V současné době existuje jednoznačný trend chápat rozvoj lidských zdrojů jako investici.²⁶ I společnost RWE vnímá vzdělávání zaměstnanců jako důležité. Svým systémem vzdělávání chce nově příchozím i stávajícím zaměstnancům ulehčit práci a k tomu bezesporu vzdělávání pomáhá. Dle Armstronga znamená vzdělávání investovat do lidí, aby dosáhli lepšího výkonu a co nejlépe využívali své přirozené schopnosti.

Jak uvádí Bartoňková, firemní vzdělávání zahrnuje:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti,
- prohlubování kvalifikace (doškolení),
- rekvalifikace (přeškolení),
- profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav trvale nebo dlouhodobě brání vykonávat dosavadní práci,
- zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje).²⁷

Zaměstnanec společnosti se v průběhu svého zaměstnaneckého poměru může setkat se všemi možnostmi firemního vzdělávání.

Organizační zajištění

Vzdělávací aktivity jsou organizačně zajišťovány Odborem metodiky a rozvoje. Jeho úkolem je koordinovat, zajišťovat a obstarávat potřebnou administrativu spojenou s realizací

²⁶ Belcourt, M., Wright, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 23.

²⁷ Bartoňková, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 17.

vzdělávacích aktivit. K datu 1.11.2014 zajišťuje vzdělávání pracovníků RWE Zákaznické služby deset trenérů. Převážně se věnují vzdělávání pracovníků, kteří nastupují na pozici specialista kontaktu se zákazníky a junior specialista kontaktu se zákazníky.

Trenéři mají rozdělené témata školení dle svého zaměření (hard skills, soft skills a koučování). Zastřešují školní napříč celou Českou republikou.

Školení typu hard skills (tvrdé dovednosti) je zaměřeno na sdělení potřebných teoretických znalostí k probíranému tématu, nicméně většinu školícího dne tvoří práce v systému SAP CRM a praktický nácvik.

Soft skills (měkké dovednosti) zastřešují témata zaměřená zejména na zlepšení komunikačních, prodejních dovedností účastníka, zvládání nepříjemných situací, argumentace při prodeji a jiné.

Koučink se realizuje především na zákaznických kancelářích. Kde, dle slov Whitmora, koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s pomocí kouče je sám nalézá.²⁸ Koučink je zaměřen zejména na prodejní dovednosti.

Přehled vzdělávacích aktivit v rámci společnosti

Cílem následujících kapitol je přehled vzdělávacích aktivit od obecného ke konkrétnímu. V první části se věnuji obecně formám výuky. Dále se více zaměřím na vybrané pracovní pozice jedná se o pozici specialista kontaktu se zákazníky na zákaznickém centru a junior specialista kontaktu se zákazníky na call centru.

Adaptační proces

Adaptační proces slouží zejména k seznámení pracovníka s firmou, jejími požadavky, cíli, s ostatními zaměstnanci. Dle mého názoru se jedná o jeden z nejdůležitějších kroků, které mohou vytvořit příchozímu zaměstnanci „první dojem“ o společnosti a následující chuť ve firmě setrvat. Do adaptačního procesu se příchozí pracovník zařazuje co nejdříve. Podle toho, zda-li pracovník bude vykonávat pozici specialista kontaktu se zákazníky na zákaz-

²⁸ Whirmore, J. *Koučování Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*, Praha: Management Press, 2005, s.17.

nickém centru nebo bude na pozici junior specialista kontaktu se zákazníky na call centru je zařazen do určené skupiny a absolvuje školení. Vzdělávání zahrnuje několik fází.

Katalogy kurzů

Po absolvování základního vstupního školení, mají vedoucí pracovníci možnost vybrat další školení pro své podřízené na základě vydaných, pravidelně aktualizovaných Katalogu školení procesů a Katalogu tréninku měkkých dovedností. Katalogy kurzů jsou volně dostupné. Vedoucí si na jejich základě zjistí potřebné informace o pořádaných vzdělávacích akcích. Poskytují přehled o základních parametrech kurzů, jejich rozsahu, cílové skupině, pro kterou je kurz určen a časové dotaci kurzu.

Z Katalogu školení procesů si mohou volit např. z těchto témat:

- Zálohy
- Odečty
- Platby
- Reklamace
- Online servis
- Distribuční minimum EE
- Cenotvorba
- Obchodní podmínky²⁹

Z Katalogu tréninků měkkých dovedností si mohou volit např. z těchto témat:

- Prodejní dovednosti
- Vyjednávání a argumentace
- Řízení prodejních týmů
- Prodejní koučink

²⁹ Odbor metodiky a rozvoje RWE ZS, *Katalog školení procesů*, 2014.

- Vedení týmu
- Emoční inteligence³⁰

E-learning

Horník uvádí, že e-learning představuje standardizovanou formu vzdělávání, protože se ke každému dostává úplně identické sdělení.³¹ Tuto edukační formu využívají zaměstnanci RWE pro absolvování školení ze zákona.

Jedná se především o:

- BOZP pro zaměstnance,
- ochrana životního prostředí,
- ochrana osobních údajů,
- školení řidičů referenčního vozidla.³²

Vzdělávání pro zákaznické centrum

V této kapitole se zaměřím na popis vzdělávání dle vybraných forem výuky podle Pálana, které uvádí ve Výkladovém slovníku.

Formy výuky se rozlišují podle:

- **Vyučovacího prostředí** - výuka se odehrává v dílně, ve třídě, doma atd.
- **Časového uspořádání** - vzdělávání může probíhat několik hodin nebo dnů, může být rozděleno do několika edukačních celků.
- **Organizačního uspořádání účastníků** - vyučování je individuální, skupinové, smíšené atd.

³⁰ Odbor metodiky a rozvoje RWE ZS, *Katalog měkkých dovedností*, 2014.

³¹ Horník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 124.

³² E-learning, *RWE HR portál*, [online: 2014. 11. 16.]. Dostupné z:

<https://r4276i1.rwe-services.cz:8308/irj/portal>

- **Interakce lektor a posluchač** - formy individualizované, řízené, volné atd.
- **Stavu systémů, v nichž výuka probíhá** – rozdělujeme je na živé (lektor, účastník, organizátor) a neživé (vyučovací technika, didaktické pomůcky).
- **Zaměření na pedagogické akce** – rekvalifikační, inovační apod.³³

Specialisté zákaznických center potřebují mít nejen profesionální vystupování, ale i znalost systému SAP CRM, který při své práci používají. Školení je rozděleno na hard skills a soft skills.

Jak probíhá cesta nového pracovníka k přepážce?

Adaptační proces

Vyučovacího prostředí - výuka probíhá ve školicí místnosti v Praze a Brně. Učebna je plně vybaveny pro praktickou i teoretickou část školení. Mimo předepsané moduly se vzdělává účastník na pracovišti.

Časového uspořádání – vstupní školení je rozděleno do tří edukačních modulů. Každý modul má svou časovou dotaci:

Modul číslo 1 v délce trvání pěti dnů.

Modul číslo 2 v délce trvání čtyř dnů.

Modul číslo 3 v délce trvání čtyř dnů.

Organizačního uspořádání účastníků – vyučování probíhá skupinově. Počet účastníků se odvíjí podle toho, kolik jich k danému termínu nastoupilo. Počet je velmi individuální od dvou do deseti uchazečů.

Interakce lektor a posluchač-kombinace kooperativní a participativní formy výuky.

Stavu systémů, v nichž výuka probíhá – živé za účasti trenéra a neživé při využití školicího systému SAP CRM.

Zaměření na pedagogické akce – adaptační proces.

³³ Palán, Z. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002, s. 65-66.

Součástí vstupního školení jsou dvě školení zaměřené na soft skills. Jedná se o školení komunikační dovednosti a prodejní dovednosti, každý v délce jednoho dne.

Po nástupu na přepážku a osamostatnění, následuje návštěva trenéra přímo na pracovišti.

Návštěva je zaměřena především na soft skills – použití prodejních a komunikačních dovedností v praxi.

Prohlubování kvalifikace (doškolení)

Po domluvě s vedoucím zákaznického centra je pracovník zařazen do programu koučinku, což můžeme vnímat jako doškolení.

Počet návštěv není striktně předepsán. Vždy vychází z potřeby pracovníka a jeho posunu při výkonu práce. Koučink je zaměřen především na aplikaci prodejních dovedností a upevnění komunikačních návyků.

Dále může vedoucí pracovník zaměstnance zařadit do vhodného kurzu dle Katalogu kurzů.

Rekvalifikace (přeškolení)

Jako přeškolení můžeme chápat jakékoliv plošné proškolení při změně systému CRM či zavedení nového obchodního produktu.

Vzdělávání pro call centrum

Junior specialista kontaktu se zákazníky na call centru zajišťující obsluhu přes telefon se sice se zákazníkem nesetkají „tváří v tvář“, nicméně o to větší potřebují mít znalost nejen systému SAP CRM, ale především komunikace se zákazníkem a obchodní dovednosti. Školení, které absolvují je rozděleno na hard skills a soft skills.

Jaká je cesta nového operátora na linku call centra?

Adaptační proces

Vyučovacího prostředí - výuka probíhá ve školící místnosti v Ostravě. Učebna je plně vybaveny pro praktickou i teoretickou část školení. Samostatného volání (praxe) probíhá na pracovišti.

Časového uspořádání – vstupní školení trvá cca 2 měsíce. Konkrétní časová dotace se upravuje dle cílové skupiny. Součástí školní je i samostatné volání tzv. praxe.

Organizačního uspořádání účastníků – vyučování probíhá skupinově. Počet se pohybuje od šesti do patnácti účastníků.

Interakce lektor a posluchač - kombinace kooperativní a participativní formy výuky.

Stavu systémů, v nichž výuka probíhá – živé za účasti trenéra a neživé při využití školičího systému SAP CRM.

Zaměření na pedagogické akce – adaptační proces.

Součástí vstupního školení jsou dvě školení zaměřené na soft skills. Jedná se o školení komunikační dovednosti a prodejní dovednosti, každý v délce jednoho dne.

Prohlubování kvalifikace (doškolení)

Podle potřeb zaměstnance může být zařazen na další školení, které volí Supervizor call centra dle Katalogu kurzů. Pilotní fáze koučinku probíhala v období 3-5/2014. Momentálně koučink ze strany trenéra neprobíhá.

Rekvalifikace (přeškolení)

Jako přeškolení můžeme chápat jakékoliv plošné proškolení při změně systému SAP CRM či zavedení nového obchodního produktu.

Obě skupiny pracovníci mají vyhrazený prostor pro samostudium, případně pro e-learning.

K samostudiu využívají tzv. Znalostní bázi. Zde jsou uloženy všechny metodické pokyny a evidují se veškeré změny týkající se procesu.

2 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI RWE ZÁKAZNICKÉ SLUŽBY, S.R.O.

Cílem této kapitoly je zhodnotit stav vzdělávání ve společnosti RWE Zákaznické služby s.r.o. dle metod, které Koubek rozděluje na:

- **Metody, které používáme na pracovišti** („on the job“) - při výkonu obvyklých pracovních činností na konkrétním pracovním místě. Tato metoda je vhodná pro vzdělávání dělníků (např. instruktáž při výkonu práce).
- **Metody, které používáme mimo pracoviště** („off the job“) - probíhají v organizaci nebo mimo ni. Metoda je vhodná pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů (např. přednáška, přednáška spojená s diskusí).³⁴

Každý posluchač je jedinečný. Proto každému vyhovuje jiná forma předávání informací. Během učení si zapamatují jen určité procento z celkového množství informací, a to:

- 10% z toho, co čtou,
- 20% z toho, co slyší,
- 30% z toho, co vidí,
- 50% z toho co vidí a slyší,
- 70% z toho, co sami říkají,
- 90% z toho, co sami říkají a dělají³⁵

Z toho vyplývá, že nejefektivnější při edukaci je kombinace metod a zapojování účastníků.

Zákaznická centra

Při vzdělávání na zákaznických centrech se nejčastěji setkáváme s kombinací metod. Pracovník je vzděláván mimo pracoviště trenérem a na pracovišti kolegou, vedoucím či trenérem. Z metod „on the job“ využíváme především:

- **instruktáž při výkonu práce**

³⁴ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2001, s. 250-251.

³⁵ Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, s. 188.

Výhody: Metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem.

Nevýhody: Hodí se spíše u jednodušších pracovních postupů, vzdělávání často probíhá v hlučném a rušivém prostředí a pod tlakem pracovních úkolů.³⁶

- **coaching**

Výhody: Pracovník je neustále informován o hodnocení své práce, umožňuje oboustrannou spolupráci, vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka.

Nevýhody: Formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v rušivém prostředí a může být dosti nesoustavné.³⁷

Z metod „off the job“ využíváme:

- **demonstrování**

Výhody: účastníci si zkoušejí svou dovednost v bezpečném prostředí bez rizik způsobení závažnějších škod. Metoda zprostředkovává znalosti i dovednosti.

Nevýhody: Podmínky ve vzdělávacím zařízení a na skutečném pracovišti mohou být rozdílné, na závadu je i určitá schematičnost.³⁸

- **vzdělávání pomocí počítačů**

Výhody: Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení. Účastníkům nabízejí různé testy a cvičení

Nevýhody: Metoda je poměrně náročná na vybavení.³⁹

Call centrum

Při vzdělávání na call centru se také setkáváme s kombinací metod. Pracovník je vzděláván mimo pracoviště trenérem a na pracovišti supervizorem call centra.. Z metod „on the job“ využíváme především:

³⁶ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2001, s. 252.

³⁷ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2001, s. 252.

³⁸ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2001, s. 257.

³⁹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2001, s. 257.

- **instruktáž při výkonu práce**

Výhody: Metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem.

Nevýhody: Hodí se spíše u jednodušších pracovních postupů, vzdělávání často probíhá v hlučném a rušivém prostředí a pod tlakem pracovních úkolů.⁴⁰

Z metod „off the job“ využíváme:

- **demonstrování**

Výhody: účastníci si zkoušejí svou dovednost v bezpečném prostředí bez rizik způsobení závažnějších škod. Metoda zprostředkovává znalosti i dovednosti.

Nevýhody: Podmínky ve vzdělávacím zařízení a na skutečném pracovišti mohou být rozdílné, na závadu je i určitá schematičnost.⁴¹

- **vzdělávání pomocí počítačů**

Výhody: Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení. Účastníkům nabízejí různé testy a cvičení.

Nevýhody: Metoda je poměrně náročná na vybavení.⁴²

- **workshop**

Výhody: Příležitost dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů. Je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci.

Nevýhody: Kladou mimořádné požadavky na přípravu i na vzdělavatele.⁴³

⁴⁰ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2001, s. 252.

⁴¹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2001, s. 255.

⁴² Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2001, s. 257.

⁴³ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2001, s. 255

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

V praktické části se věnuji kvalitativnímu výzkumu s využitím případových studií. Cílem první části je formulace výzkumného cíle a výzkumné otázky.

Druhá část je věnována vlastnímu výzkumu formou případové studie u vybraných pracovníků zákaznického centra a call centra.

V poslední kapitole provedu vlastní vyhodnocení a pokusím se najít možnosti na zlepšení či rozšíření metod školení.

3.1 Stanovení cíle a formulace výzkumných otázek

Cílem výzkumu je zjistit, zda u proškolených pracovníků bylo vstupní školení vedeno vyhovující formou, zda-li aktivní vzdělávání formou koučinku má vliv na jejich prodejní výsledky a zjistit jejich zájem o další školení soft skills a koučink.

Položila jsem si tyto výzkumné otázky:

- Je délka adaptačního procesu dostatečná?
- Co pro dotazované bylo na vstupním školení nejzajímavější?
- O jaký typ dalšího školení soft skills mají respondenti zájem?
- Jaký názor mají pracovníci na koučink?
- Jakých prodejních výsledků respondenti dosáhli?

Metody a techniky výzkumu

Pro výzkumné šetření jsem zvolila kvalitativní výzkum. Kvalitativní výzkum se vyznačuje přímým kontaktem s dotazovanými osobami, což vzhledem k mé práci trenéra bylo možné uskutečnit. Pro sběr dat jsem využila případovou studii. Zamysleme-li se nad obecnou charakteristikou případové studie, dojdeme k závěru, že nejde o metodu, ale o typ výzkumu,

který může užívat všechny metody kvalitativního výzkumu.⁴⁴ Případové studie využívají všechny běžné techniky sběru informací, což jsou podle Dismana:

- zúčastněné pozorování,
- nestandardizovaný rozhovor,
- analýza osobních dokumentů.⁴⁵

Zvolila jsme metodu rozhovoru, kde jsem kladla převážně otevřené otázky. U koučovaných pracovníků jsem využila i metodu zúčastněného pozorování (jako podpůrnou metodu).

3.2 Představení výzkumného vzorku

Všichni nově příchozí pracovníci RWE Zákaznických služeb, s.r.o. jsou automaticky zařazováni do adaptačního procesu. Zde tedy nebylo možné volit mezi školenými a neškolenými pracovníky. Taktéž všichni procházejí dvěma školeními soft skills – prodejní a komunikační dovednosti. Volila jsem tedy pracovníky, kteří byli či jsou aktivně zapojeni do koučování a těmi, u kterých koučink neprobíhá či probíhal v minulosti. Jako minulost jsem si zvolila časové období delší než půl roku (tzn pracovníci, u kterých byl koučink ukončen nejpozději v 3/2014). Specialisty zařazeny do případových studií znám osobně. Seznámili jsme se, obvykle, na školení, které jsem vedla (adaptační proces) nebo byli zařazeni do koučinku. Vzhledem k pravidelným koučinkům jsem s vybranými pracovníky strávila cca 30-40 hodin, přímo při práci. Je to výborná možnost pracovníka pozorovat a vidět, jestli aktivně pracuje na zavádění nových poznatků do praxe či nikoliv.

Rozhovory jsme vedla s pracovníky na pracovišti. Poté jsem údaje doslovně přepisovala.

V bakalářské práci je celkem 8 případových studií. Čtyři specialisté kontaktu se zákazníky na zákaznickém centru (2 koučování, 2 nekoučování). Čtyři junior specialisté call centra (2 koučování, 2 nekoučování). Respondenti jsou označeni křestním jmény.

⁴⁴ Radvan, E., Vavřík, M. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*, Brno: Institut mezioborových studií, 2009, s. 52.

⁴⁵ Disman, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*, Praha: Nakladatelství Karolinum, 2000, s. 298.

Specialista kontaktu se zákazníky na zákaznickém centru:

Kristina – zařazena mezi koučované.

Zuzana - zařazena mezi koučované.

Jana - nezařazena mezi koučované.

Edita- nezařazena mezi koučované.

Junior specialista kontaktu se zákazníky na call centru:

Richard – nezařazen mezi koučované.

Kamila - nezařazena mezi koučované.

Ondřej- zařazen mezi koučované.

Standa- zařazen mezi koučované.

Pracovníkům, kteří absolvovali koučink, jsem položila tyto otázky:

- Vyhovovala Vám délka vstupního školení?
- Co Vás nejvíc na vstupním školní zaujalo?
- Co byste na školení uvítala?
- Jakého dalšího školení soft skills byste se chtěla zúčastnit (možnost výběru)?
 - prodejní dovednosti
 - komunikační dovednosti
 - argumenty a vyjednávání
 - zvládání nepříjemných situací
- Co vnímáte jako pozitivní na pravidelných návštěvách kouče?
- Jaké návrhy pro zlepšení koučování máte?

Pracovníkům, kteří neabsolvovali koučink, jsem položila tyto otázky:

- Vyhovovala Vám délka vstupního školení?
- Co Vás nejvíc na vstupním školní zaujalo?
- Co byste na školení uvítala?

- Jakého dalšího školení soft skills byste se chtěla zúčastnit (možnost výběru)?
 - prodejní dovednosti
 - komunikační dovednosti
 - argumenty a vyjednávání
 - zvládání nepříjemných situací
- Využil/a byste možnost pravidelného koučinku?
- Pokud ano, co od koučinku čekáte?

Informace a počtu uzavřených smluv jsem získala po telefonické komunikaci s nadřízeným pracovníka.

3.3 Výsledky případových studií

V této kapitole sepíšu výsledky případových studií. Případové studie zahrnují základní informace o respondentovi, jeho pracovní anamnéze, o absolvovaném školení, odpovědi na kladené otázky a výsledky prodeje.

Zákaznické centrum

Kristina

23 let specialista kontaktu se zákazníky, zařazena mezi koučované

Pracovní anamnéza:

- Na Zákaznickém centru pracuje od roku 2014.
- Je to její druhé zaměstnání.

Absolvované školení:

- Vstupní školení – adaptační proces
- Prodejní dovednosti
- Koučink

Otázky k zodpovězení:

Vyhovovala Vám délka vstupního školení?

Uvítala bych delší vstupní školení. Některá důležitá témata byla probrána velice rychle, např. NOP, Produkty atd.

Co Vás nejvíc na vstupním školní zaujalo?

Bylo dobré, že jsme mohli využívat zkušební CRM, všechny procesy jsme si mohly vyzkoušet a nebylo to pouze o teorii. Školitelky byly všechny milé a velice ochotné s čímkoliv poradit.

Co byste na školení uvítala?

Jak už jsem zmínila u první otázky, uvítala bych, kdybychom se některým tématům věnovali více do hloubky. Jinak jsem byla se vstupním školením velice spokojena.

Jakého dalšího školení soft skills byste se chtěla zúčastnit?

- prodejní dovednosti,
- komunikační dovednosti,
- argumenty a vyjednávání,
- zvládání nepříjemných situací.

Co vnímáte jako pozitivní na pravidelných návštěvách kouče?

Je dobré, že koučka naslouchá našim běžným hovorům se zákazníky. Dokáže poradit, co bychom měli zákazníkům říkat a co bychom naopak v komunikaci měli vynechat. Některé věci si člověk ani sám neuvědomí. Dává typy jak argumentovat, abychom zákazníka získali k prodeji.

Jaké návrhy pro zlepšení koučování máte?

Možná by bylo fajn, kdyby nám koučka přímo ukázala prodejní hovor se zákazníkem. Kromě typů, které od ní dostaneme, bychom se mohli přímo podívat a inspirovat se zkušeným prodejcem.

Zuzana

22 let specialista kontaktu se zákazníky, zařazena mezi koučované

Pracovní anamnéza:

- Na Zákaznickém centru pracuje od roku 2014.
- Je to její druhé zaměstnání.

Absolvované školení:

- Vstupní školení – adaptační proces

- Prodejní dovednosti
- Koučink
- Školení na NOP

Otázky k zodpovězení:

Vyhovovala Vám délka vstupního školení?

Ano.

Co Vás nejvíc na vstupním školní zaujalo?

Systém CRM, uvítání do společnosti.

Co byste na školení uvítala?

Více modelových situací, nebo řešení nestandardních případů (např. jak řešit zamítnuté smlouvy atd.)

Jakého dalšího školení soft skills byste se chtěla zúčastnit?

- prodejní dovednosti,
- komunikační dovednosti,
- argumenty a vyjednávání,
- zvládání nepříjemných situací.

Co vnímáte jako pozitivní na pravidelných návštěvách kouče?

Upozornění na chyby v komunikaci, např. eee, zdrobněliny. Pozitivní přístup kouče – motivace do práce.

Jaké návrhy pro zlepšení koučování máte?

Nadále jezdit s úsměvem na ZC.

Jana

34 let nezařazena mezi koučované (zařazena v minulosti)

Pracovní anamnéza:

- Na Zákaznickém centru pracuje od roku 2013.
- Je to její 4 zaměstnání.

Absolvované školení:

- Vstupní školení – adaptační proces.
- Prodejní dovednosti
- Koučink

Otázky k zodpovězení:

Vyhovovala Vám délka vstupního školení?

Ano, vyhovovala.

Co Vás nejvíc na vstupním školní zaujalo?

Systémy pro zpracování požadavků.

Co byste na školení uvítala?

Více trénování nestandardních situací a jejich řešení.

Jakého dalšího školení soft skills byste se chtěla zúčastnit?

- prodejní dovednosti,
- komunikační dovednosti,
- argumenty a vyjednávání,
- zvládání nepříjemných situací.

Využil/a byste možnost pravidelného koučinku?

Ano

Pokud ano, co od koučinku čekáte?

Správný postup při vyřizování požadavků zákazníků – osvěžení paměti.

Edita

25 let specialista kontaktu se zákazníky, nezařazena mezi koučované (v minulosti)

Pracovní anamnéza:

- Na Zákaznickém centru pracuje od roku 2013.
- Je to její 1 zaměstnání.

Absolvované školení:

- Vstupní školení – adaptační proces.

- Prodejní dovednosti 1,2,
- Koučink
- Komunikační dovednosti

Otázky k zodpovězení:

Vyhovovala Vám délka vstupního školení?

Délka vstupního školení byla naprosto dostačující, ale v některých případech špatně rozvržená.

Co Vás nejvíc na vstupním školní zaujalo?

Úplný začátek. Začátky v CRM a energičnost školitelky.

Co byste na školení uvítala?

Ze strany školitelů lepší přístup pro vysvětlení metodiky NOP, plateb apod. Současně pro budoucí školení zajistit funkčnost testovacího CRM, žádné školení se ještě neobešlo bez chyb.

Jakého dalšího školení soft skills byste se chtěla zúčastnit?

- prodejní dovednosti,
- komunikační dovednosti,
- argumenty a vyjednávání,
- zvládání nepříjemných situací.

Využil/a byste možnost pravidelného koučinku?

Ano

Pokud ano, co od koučinku čekáte?

Zlepšení nabídek, typy na novou argumentaci, lepší zvládání prodejních situací.

Call centrum

Richard

33 let junior specialista kontaktu se zákazníky, nezařazen mezi koučované

Pracovní anamnéza:

- Na call centru pracuje od roku 2014.
- Je to jeho 8 zaměstnání.

Absolvované školení:

- Vstupní školení – adaptační proces

Otázky k zodpovězení:

Vyhovovala Vám délka vstupního školení?

Ano vyhovovala, jsou ovšem procesy, kterým by možná bylo lepší se věnovat více. Trénování zadávání, zjišťování informací ze systému, apod. Bylo toho dost, možná by chtělo mírně navýšit kapacitu.

Co Vás nejvíc na vstupním školní zaujalo?

Propracovanost a systematičnost procházení témat a jejich vzájemná návaznost.

Co byste na školení uvítal/a?

Plynulou funkčnost systému, možná lokální instalaci programu na daném počítači. Je to procesně a datově náročnější, nicméně se zaručí plynulost tréninku.

Jakého dalšího školení soft skills byste se chtěl/a zúčastnit?

- prodejní dovednosti,
- komunikační dovednosti,
- argumenty a vyjednávání,
- zvládání nepříjemných situací.

Využil/a byste možnost pravidelného koučinku?

Ano každopádně. Je dobré mít s kým rozebrat své postupy apod.

Pokud ano, co od koučinku čekáte?

Moje navýšení skillů.

Kamila

33 let junior specialistka kontaktu se zákazníky, nezařazena mezi koučované

Pracovní anamnéza:

- Na call centru pracuje od roku 2014.
- Je to její 2 zaměstnání.

Absolvované školení:

- Vstupní školení – adaptační proces

Otázky k zodpovězení:

Vyhovovala Vám délka vstupního školení?

Ano, ohledně volání OUT byla délka školení dostačující.

Co Vás nejvíc na vstupním školní zaujalo?

Vstřícnost trenéru, ochotu vše vysvětlit, profesionální výklad.

Co byste na školení uvítal/a?

Příposlechy na OUT volání.

Jakého dalšího školení soft skills byste se chtěl/a zúčastnit?

- prodejní dovednosti,
- komunikační dovednosti,
- argumenty a vyjednávání,
- *zvládání nepříjemných situací.*

Využil/a byste možnost pravidelného koučinku?

Určitě ano.

Pokud ano, co od koučinku čekáte?

Co dělám a nedělám špatně, to v čem mám přidat anebo ubrat.

Ondřej

30 junior specialista kontaktu se zákazníky, zařazen mezi koučované

Pracovní anamnéza:

- Na call centru pracuje od roku 2013.
- Je to jeho 3 zaměstnání.

Absolvované školení:

- Vstupní školení – adaptační proces
- Komunikační dovednosti
- Retence
- Koučink

Otázky k zodpovězení:

Vyhovovala Vám délka vstupního školení?

Nikoliv. Vstupní školení bylo nedostačující na osvojení si dovedností a získaných informací. Po vstupním školení jsem měl pocit, že jsem dostal jen hrubé základy, ale informace do hloubky nebyly žádné. Musel jsem se hodně doptávat a až teprve časem jsem získal jistotu v obsluze zákazníků.

Co Vás nejvíc na vstupním školní zaujalo?

Ochota trenérů, pomoci nám, naslouchat nám.

Co byste na školení uvítal/a?

Modelové ukázky trenérů. Video ukázky rozhovorů mezi zákazníkem a operátorem CC.

Méně testů.

Jakého dalšího školení soft skills byste se chtěl/a zúčastnit?

- prodejní dovednosti,
- komunikační dovednosti,
- argumenty a vyjednávání,
- zvládání nepříjemných situací.

Co vnímáte jako pozitivní na pravidelných návštěvách kouče?

Někoho, kdo mi ukáže, jak mám správně propojit získané dovednosti se zadaným úkolem zaměstnavatele.

Jaké návrhy pro zlepšení koučování máte?

Častější návštěvy.

Standa

26 let junior specialista kontaktu se zákazníky, zařazen mezi koučované

Pracovní anamnéza:

- Na call centru pracuje od roku 2013.
- Je to 2 zaměstnání.

Absolvované školení:

- Vstupní školení – adaptační proces

- Prodejní dovednosti
- Koučink

Otázky k zodpovězení:

Vyhovovala Vám délka vstupního školení?

Ano, vyhovovala mi. Délka vstupního školení byla 2 měsíce.

Co Vás nejvíc na vstupním školní zaujalo?

Školení v podobě her, poslechy hovorů s nepříjemnými zákazníky.

Co byste na školení uvítal/a?

Během mého dvouměsíčního školení jsme pouze 3x volali. Tzn. více praxe na telefonu.

Jakého dalšího školení soft skills byste se chtěl/a zúčastnit?

- prodejní dovednosti,
- komunikační dovednosti,
- *argumenty a vyjednávání,*
- *zvládání nepříjemných situací.*

Co vnímáte jako pozitivní na pravidelných návštěvách kouče?

Můj rozvoj, povzbuzení v práci.

Jaké návrhy pro zlepšení koučování máte?

Nemám žádné. S koučem jsme vždy našli řešení situace. Jsem spokojený.

3.4 Závěr výzkumu

Poslední kapitola výzkumu odpoví na otázky pokládané při rozhovoru a také vyhodnotím výzkumné otázky.

Je délka adaptačního procesu dostatečná?

Délka adaptačního procesu je pro čtyři dotázané dostatečná bez jakýchkoliv výhrad. Jeden dotázaný odpovídal, že délka je vyhovující, nicméně rozvržení témat vnímal jako špatně rozvržené. Dle odpovědi jednoho respondenta: „*Ano vyhovovala, jsou ovšem procesy, kterým by možná bylo lepší se věnovat více. Trénování zadávání, zjišťování informací ze sys-*

tému, apod. *Bylo toho dost, možná by chtělo mírně navýšit kapacitu.*“, je zřejmé, že i když prvotní odpověď byla, že délka je vyhovující, během odpovědi dospěl k tomu, že látka k probrání bylo hodně a délka by se mohla prodloužit. U třech pracovníků byla odpověď, že délka je nevyhovující. Rezervy vnímají převážně v procesech, v rychlosti probíraných témat, v jisté povrchnosti školení: *“Po vstupním školení jsem měla pocit, že jsem dostala jen hrubé základy, ale informace do hloubky nebyly žádné. Musela jsem se hodně doptávat a až teprve časem jsem získala jistotu v obsluze zákazníků.”*

Shrnutí: z odpovědí respondentů, nelze přesně určit, jestli je délka vstupního školení dostatečná či nikoliv. Opakovalo se, že spíše než délka je nevyhovující sestavní témat a jejich hloubka.

Návrh na zlepšení: zaměřit se na skladbu témat v jednotlivých školících dnech, věnovat více prostoru opakování, připojit i nejčastější nestandardní požadavky zákazníků a s pracovníky hledat řešení situace.

Co pro dotazované bylo na vstupním školení nejzajímavější?

Odpověď na tuto otázku jsem hledala pod dvěma otázkami: **„Co Vás nejvíc na vstupním školní zaujalo? Co byste na školení uvítal/a?“**. Třem respondentům se jako nejzajímavější jeví ochota, vstřícnost a profesionální vystupování trenérů. Praktická práce v systému CRM zaujala tři respondenty. Jednoho dotázaného nejvíc zaujalo: *“Propracovanost a systematickosti procházení témat a jejich vzájemná návaznost.”* Pro jednoho odpovídajícího byly nejzajímavější, že školení bylo pojato formou hry a poslechy hovorů. Na školení by nejvíc respondentů uvítalo více praxe, modelových situací, ukázky práce zkušenějších kolegů, řešení nestandardních situací a také funkčnost testovacího systému.

Shrnutí: Z odpovědí je zřejmé, že osoba trenéra může ovlivňovat názor na celé školení. Pokud trenér dokáže vysvětlit látku, zaujmout posluchače a věnuje se dostatečně přípravě, odchází posluchač s pocitem, že školení bylo zajímavé. Známý výrok „škola hrou“ lze využít i v edukaci dospělých.

Návrh na zlepšení: zapracovat do harmonogramů trenéra více času na přípravu. Pokud bude mít trenér delší čas na přípravu, může vyhledat vhodné hovory k poslechu, nasimulovat nestandardní situace, vytvořit modelové situace a tím naplnit potřebu účastníků o hlubší probrání školené látky. Bylo by vhodné zamyslet se i nad větším prolínáním praxe se školením.

O jaký typ dalšího školení soft skills mají respondenti zájem?

U otázky měli respondenti možnost výběru ze čtyř možností. Drtivá většina, sedm, zvolili jako možnost dalšího školení „nepříjemné situace“. Dva pracovníci uvedli, že nejzajímavější by pro ně bylo školení „argumentace a vyjednávání“ (jeden respondent, zvolil dvě odpovědi).

Shrnutí: z panující shody je zřejmé, že pracovníky nejvíc zajímá školení, zaměřené na nepříjemné situace. S konfliktním zákazníkem se nesetkávají denně, jak by mohlo z volby školení vyplývat a právě proto si neví rady jak nastalou situaci řešit. Negativní emoce mohou ovlivnit komunikaci s dalším zákazníkem.

Návrh na zlepšení: jako návrh pro zlepšení vidím zahrnout školení zaměřené na nepříjemné situace do standardního vstupního školení.

Jaký názor mají pracovníci na koučink?

Pro zodpovězení otázky bylo potřeba použít dva typy otázek, vzhledem k tomu, jestli dotázaný je koučován nebo ne. U koučovaných jsem použila: „**Co vnímáte jako pozitivní na pravidelných návštěvách kouče? Jaké návrhy pro zlepšení koučování máte?**“, u nekoučovaných jsem použila: „**Využil/a byste možnost pravidelného koučinku? Pokud ano, co od koučinku čekáte?**“ Čtyři koučování respondenti se shodují, že pozitivní na koučování je upozornění na chyby v komunikaci, motivace k práci. Jak jeden z nich uvádí: „*Některé věci si člověk ani sám neuvědomí.*“ Jeden z dotázaných uvádí, že pozitivní na koučování je, že je: „*Někoho, kdo mi ukáže, jak mám správně propojit získané dovednosti se zadaným úkolem zaměstnavatele.*“ Jako návrh na zlepšení dva respondenti uvádějí častější návštěvy kouče, nadále jezdit s úsměvem na zákaznické centrum (vnímám jako morální podporu) jeden dotázaný je s koučinkem spokojený, protože uvádí, že: „S koučem jsme vždy našli řešení situace.“ Respondenti, kteří nebyli zařazeni do koučinku, se ve všech čtyřech případech shodují, že zájem o koučink mají. Co čekají? Jeden odpovídá, že správný postup při vyřizování požadavků zákazníků, jeden navýšení skillů, dva se v podstatě shodují na zvýšení nabídek, novou argumentaci a dozvědění se, co dělá správně a co ne.

Shrnutí: koučování pracovníci vnímají tuto vzdělávací aktivitu jako pozitivní, dokáží využít přítomnost trenéra ve svůj prospěch. Mohou ho vnímat i morální podporu při nárocích, které jsou na ně kladeny. Mohou se dovědět, návody na splnění plánů. Co se týče nekoučovaných pracovníků, panuje zde shoda po zájem na zařazení do vzdělávacího programu.

Návrh na zlepšení: nadále pokračovat v koučincích na zákaznických kancelářích. Alespoň v začátcích koučinků věnovat se specialistům aktivněji, větší počet návštěv. Po ukončení aktivní část, zavést následnou péči tzn. vrátit se za pracovníkem např. za 2-3 měsíce. Zavést pravidelné koučinky i na call centru.

- *Jakých prodejních výsledků respondenti dosáhli?*

Porovnání výsledků v prodeji elektrické energie u koučovaných a nekoučovaných pracovníků.

Call centrum

2014	Jméno koučovaného	Plán EE	
		Plán EE	Počet prodejů
březen	Ondra	19	6
duben		17	22
květen		19	19
březen	Standa	14	11
duben		12	12
květen		14	14

2014	Jméno nekoučovaného	Plán EE	
		Plán EE	Počet prodejů
březen	Kamila	14	10
duben		12	8
květen		14	4
březen	Richard	15	8
duben		13	10
květen		15	9

Zákaznické centrum

2014	Jméno koučovaného	Plán EE Počet prodejů	
srpen	Kristina - nováček	10	7
září		10	11
říjen		10	10
srpen	Zuzka	20	22
září		20	20
říjen		17	19
2014	Jméno nekoučovaného	Plán EE Počet prodejů	
srpen	Jana	20	23
září		20	24
říjen		16	12
srpen	Edita	20	27
září		19	20
říjen		20	9

Shrnutí: ze získaných údajů je zřejmé, že pracovníci, kteří byli zařazeni do koučinku a byla jim věnována aktivní péče, vylepšili svůj prodejní plán.

Návrhy na zlepšení: věnovat se pracovníkům aktivněji, aby pokles prodeje po ukončení nebyl tak rapidní. U vybraných zaměstnanců zavést i mentoring.

Pozorování

U koučovaných pracovníků jsem využila i metodu pozorování. Nicméně metoda se mi u některých jeví jako neobjektivní. Pracovník, který ví, že je pozorován komunikuje se zákazníkem tak, aby se vyvaroval co nejvíce chybám, které jsou mu vlastní. Je chvályhodné, že poznatky trenéra zavádí do praxe, nicméně je zde riziko, že je nevezmou za vlastní a po odchodu kouče se vrátí ke svým zasetým stereotypům.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zaměřit se na systém vzdělávání u společnosti RWE Zákaznické služby s.r.o. v oblasti měkkých i tvrdých dovedností a koučinku. Popsat stávající způsoby vzdělávání v této oblasti a hledat spolu s dotazovanými pracovníky možnosti, jak lépe získané dovednosti propojit s každodenní praxí.

Teoretická část byla zaměřena nejen na studium odborné literatury, ale i na porovnání skutečného stavu systému vzdělávání ve společnosti s doporučením v literatuře. Popsala jsem systém vzdělávání v RWE Zákaznické služby, s.r.o. zvláště pro zákaznická centra a zvláště pro call centrum.

Sociální pedagogika zastupuje v systému vzdělávání ve společnosti RWE nezastupitelnou roli. Jak se projevuje? Sociální skupina, kterou zastupují zkušenější kolegové, ovlivňuje nově příchozí zaměstnance a vytváří jim pozitivní či negativní názor na celou společnost. Na pracovišti i mimo něj se utváří mezilidské vztahy, rozvíjí se komunikace. Osobnost trenéra a metody, které na školení využívá, podporují posluchače k aktivnímu vzdělávání. Koučink a podpora na pracovišti pomáhá k rozvoji prodejních, komunikačních dovedností a zvyšování prodejního plánu.

Cílem praktické části bylo zjistit, zda u proškolených pracovníků bylo vstupní školení vedeno vyhovující formou, zda-li aktivní vzdělávání formou koučinku má vliv na jejich prodejní výsledky a zjistit jejich zájem o další školení soft skills a koučink.

Z případových studií vyplývá, že pracovníci mají zájem o další školení soft skills. Za nabízených možností shodně volili možnost školení zaměřených na nepříjemné situace. Koučovaní pracovníci vnímají koučování jako pozitivní a motivující, což se odrazilo i na výsledcích prodeje. Nekoučovaní pracovníci projevili o tuto aktivitu zájem.

Vzhledem k nevelkému počtu oslovených zaměstnanců, nelze získané poznatky vnímat jako jednoznačný názor na vzdělávání soft a hard skills a koučink. I přesto mohu říct, že aktivní vzdělávání pracovníků formou koučinku se odráží na prodejních výsledcích.

Jako další návrhy pro vzdělávání zaměstnanců v RWE Zákaznických službách navrhuji pravidelný koučink i na call centru, častější a pravidelné návštěvy u již koučovaných pracovníků, mentoring- zaměřený na nestandardní situace, více prostoru pro přípravu trenéra.

Studiem odborné literatury jsem získala mnoho nových a zajímavých informací, které se ke vzdělávání patří. Uvědomila jsem si, kde máme jako oddělení, které se zabývá vzděláváním jisté rezervy a na čem již pracovat nemusíme. Všechny informace vnímám jako přínos pro svou práci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s.
ISBN 80-247-0469-2

BENEŠ, M. *Andragogika*. 1.vyd.Praha: Grada Publishing, 2008, 136 s.
ISBN 978-80-247-2580-2

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s.
ISBN 978-80-247-2914-5

BENEŠ, M. *Úvod do andragogiky*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 1997, 129 s. ISBN 382-94-97

BELCOURT, M., WRIHHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 248 s. ISBN 80-7169-459-2

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*.
Brno: CP Books, 284 s. ISBN 80-251-0374-9

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 2000, 374 s.
ISBN 80-246-0139-7

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

HRONÍK, F. *Hodnocení zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 128 s.
ISBN 80-247-1458-2

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s.
ISBN 80-7261-033-3

MACHALOVÁ, M. *Psychológia vo vzdelávaní dospelých*. 2. vyd. Bratislava: Gerlach
Print, 2006, 224 s. ISBN 80-89142-07-9

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012,
264 s. ISBN 978-80-7357-738-4

LAMBERT, T.E. *Jak účinně ovlivňovat druhé*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001,
199 s. ISBN 80-85943-88-3

PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s.
ISBN 80-200-0950-7

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 320s.
ISBN 978-80-247-3235-0

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 128s.

ISBN 978-80-247-1991-7

RADVAN, E., VAVŘÍK, M. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*, Brno: Institut mezioborových studií, 2009, 57 s.

REITMAYROVÁ, E., BROUMOVÁ, V. *Cílená zpětná vazba*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, 176 s. ISBN 978-80-7367-317-8

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 172 s, ISBN 80-247-0405-6

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

WHITMORE, J., *Koučování Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2005, 185 s, ISBN 80-7261-101-1

Odbor metodiky a rozvoje RWE ZS, *Katalog školení procesů*, 2014

RWE *Zákaznické služby - výroční zpráva 2013*, [online] [citace: 2014. 10. 30.]. Dostupné z: <http://http://www.rwe.cz/cs/vyrocní-zpravy//>.

RWE: *Základní informace RWE Zákaznické služby*. [online]. [citace: 2014. 10. 30.]. Dostupné z: <http://www.rwe-zakaznicke-sluzby/>

E-learning, *RWE HR portál*. [online 2014. 10. 30.]. Dostupné z: <https://r4276i1.rwe-services.cz:8308/irj/portal>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

RWE Rheinisch-Westfälische Elektrizitätswerke

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1. – Koučovací dohoda

PŘÍLOHA P I: KOUČOVACÍ DOHODA



Dohoda z koučinku

Datum	Jméno koučovaného/ZC	Jméno kouče

Struktura hovoru		
Fáze	Pozitiva	Doporučení
Navázání kontaktu		
Aktivní naslouchání		
Přechod k prodeji		
Zjišťování potřeb		
Nabídka užitekem		
Ověření zájmu		
Zvládnání námitek		
Argumentace		
Uzavření obchodu		
Rekapitulace a rozloučení		
Následné kroky		

THE ENERGY TO LEAD



Koučovací cíle - koučovaný

Na co se zaměřím (co chci změnit)?

Jak toho dosáhnu (kroky k cíli)?

Prodej:

Doporučení od trenéra:

Dohoda s nadřízeným:

Podpis koučovaného

Podpis kouče

Podpis nadřízeného

THE ENERGY TO LEAD