

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO  
ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium  
2007-2011

Eva Charvátová

**Analýza vzdělávacích potřeb  
(výzkum)**

**Educational needs analysis  
(research)**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Praha 2011

**Vedoucí práce.....PhDr. Jiří Reichel, PhD.**

Prohlašuji,  
že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní  
řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce  
nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

.....  
datum

.....  
podpis autorky

## **Klíčová slova**

analýza vzdělávacích potřeb

firemní vzdělávání

kvalitativní výzkum

sběr dat

pozorování

dotazník

studium dokumentů

transkripce dat

kódování dat

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá analýzou vzdělávacích potřeb na oddělení call centra v konkrétní společnosti. Cílem analýzy bylo zjistit příčinu nedostatečného výkonu v oblastech, které se přímo týkají vzdělávání v této společnosti. Postupně je uvedeno hledání klíčových oblastí pro výzkum a tvorba výzkumné otázky, kterou je informovanost pracovníků o vzdělávání. Následuje rozhodnutí o kvalitativním typu výzkumu a metodách sběru dat, jako je dotazování formou dotazníku, skryté pozorování a studium dokumentů. Získaná data jsou transkripována a kódována tak, aby bylo možné je analyzovat. Práce ukazuje, že informovanost o vzdělávání není v této skupině pracovníků dostatečná ani stejnorodá. Navrhovaný další postup obsahuje okamžitou změnu komunikace a struktury plánovaného vzdělávání, v delším časovém horizontu je pak nutné provést novou, komplexní analýzu. Práce popisuje nejen postup doporučený odbornou literaturou, ale i skutečný průběh celého procesu včetně změn, které si vynutil provoz call centra.

## **Key words**

educational needs analysis

company education

qualitative research

data acquisition

observation

questionnaire

document analysis

data transcription

data encoding

## **Abstract**

Graduation theses considers training needs analysis at concrete company's call center. Analysis goal is to find out reason of insufficient service in areas concerning company education. The theses mentions exploring key areas and formulize key question of research, which is what employees know about education. Taking decision about qualitative type of research and data acquisition method, such as questionnaire, observation and document analysis, follows. Collected data are transcribed and encoded to allowed deeper analysis. Theses proofs that level of knowing between the employees is not sufficient and homogenous. Suggested action plan concern immediate change of communication and following education structure and long term recommendation, which is need of new, proper and complex analysis. Theses describes regular procedure advised by technical literature as well as true experience including changes forced by call center operating.

# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>4</b>
<b>1 Příprava výzkumu.....</b>	<b>7</b>
1.1 Proces analýzy.....	7
1.2 Téma výzkumu.....	11
1.3 Plán výzkumu.....	14
1.3.1 techniky výzkumu.....	17
1.3.2 Tvorba otázek.....	19
<b>2 Realizace výzkumu.....</b>	<b>24</b>
2.1 předvýzkum.....	28
2.2 sběr dat.....	29
2.3 analýza dat.....	30
<b>3 Závěr výzkumu.....</b>	<b>39</b>
3.3.0 úvod.....	39
3.3.1 Metody.....	39
3.3.2 výsledky.....	40
3.3.3 interpretace výsledků a další kroky.....	40
<b>4 Vyhodnocení analýzy vzdělávacích potřeb.....</b>	<b>43</b>
<b>Závěr.....</b>	<b>47</b>
<b>Soupis bibliografických citací.....</b>	<b>49</b>
<b>Příloha A: Výzkumný projekt .....</b>	<b>50</b>
<b>Příloha B: Dotazník vzdělávacích potřeb.....</b>	<b>53</b>
<b>Příloha C: Přehled odpovědí.....</b>	<b>54</b>

# Úvod

Posledních několik let jsem pracovala jako školitel v různých společnostech a jednou z částí mé práce bylo analyzovat vzdělávací potřeby. Postup a metody práce jsem se dozvíдалa postupně od kolegů, nadřízených nebo z vlastní zkušenosti. Výsledkem je moje představa o postupu při analýze a znalost pouze těch technik, které se v té které firmě používaly. Co mi v praxi chybělo, je čas, komplexní přehled metod a důslednost realizace. Ve svém povolání chci pokračovat, a proto jsem bakalářskou práci pojala jako příležitost provést analýzu vzdělávacích potřeb správně a s dostatkem času. Pro uvedenou společnost je to možnost, dozvědět se potřeby svých zaměstnanců s menším časovým a finančním zatížením.

Cílem mé práce bude popsat postup analýzy, výběr vhodné techniky a její tvorba. Dále výzkum samotný, zhodnocení výsledků a návrh následných kroků.

Společnost, ve které výzkum proběhl, je pojišťovna s přibližně 300 zaměstnanci. Počet zaměstnanců postupem času narůstá s tím, jak roste portfolio služeb a klientů. Na českém trhu působí od roku 2007 a specializuje se na online pojištění automobilů a domácností. Cílová skupina výzkumu je 30 konzultantů prodejního call centra.

Výchozí situace pro výzkum je následující. Analýza vzdělávacích potřeb proběhla ve společnosti před čtyřmi lety na začátku jejího působení na trhu, a to na základě firemních cílů v oblasti prodeje, personálního plánování zdrojů, požadavků managementu a úrovně zkušeností přijatých pracovníků call centra. Výsledkem byl plán vzdělávání, který obsahoval jednak jednotlivé aktivity a jejich návaznost, a také časové rozložení, které se váže na délku působení

konzultanta ve společnosti a na jeho dosahované výsledky. Plán byl postupně operativně upravován kvůli zvyšujícímu se počtu zaměstnanců, novým požadavkům, které vyplynuly z produktových novinek a změn procesů, a s přihlédnutím ke zpětným vazbám a reakcím účastníků i jejich nadřízených. Nová kompletní analýza vzdělávacích potřeb byla naplánována na jaro roku 2009, z organizačních důvodů (změny v trainingovém týmu a ve vedení call centra) však byla několikrát odložena a nakonec zrušena úplně. V tuto chvíli existuje plán trainingu vypracovaný na základě předchozích zkušeností, který podrobně popisuje školení předepsaná a doporučená pro všechny pracovníky call centra. Vzhledem k tomu, že kvůli zajištění provozu call centra nebylo v minulosti možné časový plán školení dodržet, v novém trainingovém plánu je stanovena jen hranice, od kdy je možné příslušnou aktivitu absolvovat, a její případná návaznost na jiné. Již není uveden limit, do kdy je absolvování nutné, a tím se vzdělávací aktivity posouvají z oblasti povinných činností do doporučených, jejichž plnění závisí na stavu provozu (celkový počet konzultantů a jejich směny vůči počtu hovorů od klientů).

Základem mé práce je zjistit, zda potřeba analýzy trvá a pokud ano, jaký by měl být její rozsah s ohledem na potřeby provozu.

Na celém projektu spolupracuji s pracovníci trainingového oddělení call centra, která zabezpečuje plánování a realizaci potřebných školení, a s vedoucím jednoho z týmů, který podobnou aktivitu plánoval ze své vlastní iniciativy. Ve své práci je nazývám koordinátory. Manažer call centra stanovil podmínky, za kterých je možné výzkum uskutečnit. Podle těch mám k dispozici veškerá data o společnosti, hlavně o zaměstnancích call centra a plánování činností, ale jejich použití v mé práci podléhá jeho schválení. Práce na analýze nebude zasahovat do pracovní agendy koordinátorů a možnost odvést zkoumané osoby z provozu při sběru dat bude záviset na aktuální situaci. Tím nastavil poměrně výrazné časové omezení pro volbu metody

sběru dat a rozsáhlost výzkumu. Chtěla bych na tomto místě poděkovat svým koordinátorům, že se spolupráci se mnou věnují ve svém volném čase, a za jejich pozitivní přístup a nasazení, založených na osobním zájmu o výsledky a přesvědčení, že analýza je potřeba.



# 1 Příprava výzkumu

## 1.1 Proces analýzy

Potřeba identifikovat a analyzovat vzdělávací potřeby a možnosti je většinou následkem změny v organizaci nebo zjištění nedostatku. Cílem je porovnat „*dvě úrovně výkonnosti, a to standardní (požadovanou, optimální, plánovanou)... a současnou (existující, reálnou)*“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 69). Výsledný rozdíl určuje výkonnostní mezeru, která slouží jako výchozí bod pro plánování dalších aktivit. Není ovšem možné říci, že zjištěné nedostatky napraví pouze vzdělávání, proto se analýza „*musí zabývat i problémy organizační či procesní povahy, které nejsou vzděláváním řešitelné, a poukázat na jejich vztah k problémům v dosahování cílů podniku.*“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 70). Nemusí se jednat pouze o chyby nebo snížený výkon, může jít i o negativní nebo nedostačující reakci na předchozí vzdělávací aktivity. Následkem je například změna dosahovaných výsledků, chování zaměstnanců, nebo atmosféry na pracovišti.

Prvním krokem mé práce bylo zjistit, zda je pociťován nedostatek ve výkonu zaměstnanců a jaké jsou rozdíly mezi požadovaným a reálným výkonem. Obrátila jsem na své koordinátory, ti dotaz předložili na společné schůzce osob zodpovědných za provoz call centra a výkony konzultantů, to znamená manažera call centra, vedoucích týmů a trainingového oddělení, a společně identifikovali klíčové problémy ovlivňující výkon. Určili je na základě srovnání pravidelného měsíčního hodnocení znalostí, kvality hovoru a počtu prodaných produktů s požadovanými parametry na výkon, dále za pomoci pravidelných ročních hodnocení, která obsahují i informace o motivaci a pracovním nasazení jednotlivých konzultantů. Měsíční hodnocení určuje procento výkonu konzultanta, kdy 100 % je nejlepší možný výsledek.

Výstupem byly tyto údaje: výsledky měsíčního hodnocení konzultantů se zlepšují po dobu cca šesti měsíců, kdy dosahují vrcholu a průměrné hodnocení je 82 %, pak začínají stagnovat a po devíti měsících se někdy i zhoršují – průměrné měsíční hodnocení je 78 %. Po dvanácti měsících chtějí konzultanti odejít, většina hledá zaměstnání v jiné společnosti a cca 30 % z nich svůj odchod realizuje. Jako hlavní důvody nespokojenosti zaměstnanci uvádí složitost hodnocení, nedostatek školení a možností osobního rozvoje a zároveň to, že neustálé učení se nových informací jim znemožňuje pracovat v klidu. Cílem oddělení je výkon konzultantů udržet na stabilní úrovni, minimálně 85 %, a také aby počet pracovníků, kteří odchází ze společnosti do osmnácti měsíců, nepřesáhl 20 %. Dalším cílem je mít zaměstnance, kteří znají plán vzdělávání a aktivně se na něm podílí, chápou nutnost si osvojovat nové informace. (Přesné údaje jsem měla k dispozici pro své potřeby, ale společnost si nepřeje je zveřejňovat, uvedená procenta jsou proto orientační).

Pro určení konkrétních nedostatků porovnáme uvedené údaje o stavu s cílem. Zjistíme, že požadovaný průměrný výkon je nižší o 7 % a počet pracovníků, kteří opouští call centrum mezi dvanáctým a osmnáctým měsícem doby zaměstnání, je vyšší o 10 %. Pracovníci si neuvědomují možnosti svého rozvoje a kariérního postupu, potřebu rychlého osvojování nových informací akceptují, ale nesouhlasí s ní.

Následuje zhodnocení významu, který má konkrétní nedostatek pro efektivní fungování organizace, abychom nezatěžovali zaměstnance nebo rozpočet organizace řešením nedostatků, které se ve společnosti vyskytují přirozeně. Jedná se v podstatě o určení priorit, který z problémů je významný pro společnost a zda se týká vzdělávání. Předložené nedostatky jsou již částečně filtrované, protože manažer a vedoucí týmů se výkonem a efektivitou call centra zabývají přirozeně v rámci své pracovní náplně. Jako hlavní

označují ty problémy, které se dotýkají financí – poměru výnosů a nákladů. Call centrum má jako hlavní úkol prodej a tím vydělávání peněz pro společnost. Ztráty jsou způsobeny odchodem proškolených zaměstnanců a tím nutností přijmout a zaškolit nové. menším počtem prodaných produktů a chybně podanými informacemi, Máme tedy jasno v tom, že všechny zmíněné nedostatky jsou důležité pro cíle společnosti. Ale ne vše, co řeší společnost, může řešit vzdělávání a tedy oddělení trainingu. Vodák a Kucharčíková uvádí několik otázek, které pomáhají stanovit důvody nedostatků a roli vzdělávání v jejich nápravě, jako např. Jsou důvodem problému nedostatečné dovednosti? Byl už zaměstnanec vzděláván v problémových dovednostech? Používají se často? Byla výkonnost podstatná i dosud? Je nízká výkonnost odměňována? atd. (2007, s. 72).

Pro potřeby svého výzkumu jsem stanovila následující kritéria: zda se problém týká pouze vzdělávání, jak rozsáhlý bude výzkum, čas, který bude vyžadovat sběr dat a osoba zodpovědná za uvedené činnosti.

Hodnocení výkonu se skládá ze tří hlavních složek – počet prodaných produktů, výsledek znalostního testu a kvalita hovoru. Každá ze složek obsahuje další součásti (rychlost zvednutí telefonu, délka hovoru, typ prodaného produktu, celkový počet hovorů, používání standardu hovoru, používání spisovné češtiny...). Snížený celkový výkon může být následkem kterékoli z těchto součástí, přičemž některé ze součástí se týkají vzdělávání a tudíž spadají pod kompetenci trainingového oddělení, zbývající se týkají do držování pravidel na call centru a zodpovědní za ně jsou vedoucí týmů. Při výzkumu bychom zjišťovali, kterých částí se týká pokles nejvíce a následkem čeho. Hodnocení se netýká pouze vzdělávání, rozsáhlost a čas nutný ke sběru dat je neznámý, ale vzhledem k počtu hodnocených kritérií, se pravděpodobně bude jednat o časově náročný výzkum. Tato zjištění vyřazují hodnocení z fokusu výzkumu.

Zjišťování důvodů pro odchod pracovníků z call centra spadá do kompetencí vedoucích týmů a personálního oddělení, zda se týká vzdělávání není možné určit bez výzkumu. Proto jsem i tento problém z výzkumu vyřadila.

Informovanost zaměstnanců o vzdělávání a osobním rozvoji je věcí vzdělávání. Zodpovědnými osobami jsou pracovníci oddělení vzdělávání, kteří plánuje rozvojové aktivity, a vedoucí týmů, kteří jsou se zaměstnanci ve stálém kontaktu a pomáhají jim v řízení osobního rozvoje. V rámci výzkumu zjišťujeme jednu hlavní informaci a, i když rozsah výzkumu a časovou dotaci nelze určit v této fázi přesně, je pravděpodobné, že výzkum splní podmínky dané manažerem call centra. Toto téma mohu do výzkumu zahrnout.

Stálé učení se nových informací je jednak typické pro práci na call centru a zároveň je ovlivněno krátkým působením pojišťovny na trhu. Rozrůstá se počet nabízených produktů a tím i počet klientů, což vyžaduje nutnost změn v informačních systémech a procesech práce. To samozřejmě vyvolává stále nové vzdělávací potřeby, informace je potřeba obnovovat a udržovat. Následkem toho vzniká velké množství krátkých informačních školení a setkání s cílem prakticky procvičit nové znalosti a dovednosti. Tyto aktivity plánuje trainingové centrum a jsou předmětem vzdělávání, i toto téma tedy mohu do výzkumu zahrnout.

## 1.2 Téma výzkumu

Zůstala dvě témata, která vyhovují základním podmínkám výzkumu – jak jsou konzultanti informovaní o vzdělávání a potřeba stálého učení se novým informacím. Na následující schůzce zodpovědných osob jsme se s koordinátory museli rozhodnout, zda je možné v našem výzkumu mít na začátku dva výzkumné problémy, nebo zda jednu otázku odložíme na pozdější řešení a případně kterou. Jedná se v podstatě o vytváření konceptuálního rámce zkoumání, kdy vymezujeme jeho rozsah, podobu a již bereme v úvahu i způsoby získávání informací (Reichel, 2009, s. 47). V případě zpracování dvou otázek by se jednalo o dva souběžné výzkumy, čímž vznikají větší nároky na čas a práci zainteresovaných a spolupracující koordinátoři mají čas jen na jeden výzkum. Proto je nutné témata přehodnotit a jedno vyřadit.

Potřeba stálého učení se je jedním ze specifíků práce na call centru a je to její pevná součást. Při opakovaných vzdělávacích aktivitách si zaměstnanci stěžují, že je to zdržuje, ale hodnocení samotné aktivity je ve většině případů pozitivní. Z jejich stížností vyplývá, že přestože se neustále učí novým věcem, nevidí v tom svůj rozvoj. Jako problém zde tedy vychází nikoli špatná realizace vzdělávání nebo nutnost stále se učit, ale chybné vnímání tohoto učení. A to nás vede k druhému předloženému tématu, jak jsou konzultanti informovaní o vzdělávání a možnostech rozvoje? Došla jsem k závěru, že u obou témat problém spočívá ve vnímání vzdělávání a rozvoje, a to se tedy stane předmětem našeho výzkumu.

Jak uvádí Reichel: „*Po zadání tématu následuje jeho postupná formulace ve výzkumný problém, ....*“ což je „*otázka, nebo komplex otázek, na které má zkoumání přinést odpověď.*“ (2009, s. 44). Tento přerod probíhá většinou komunikací mezi zadavatelem a výzkumníkem. Protože jsem na začátku nevěděla, jaká je míra informovanosti, potřebovala jsem otázku, která nechá prostor pro zkoumání, aby bylo možné obsáhnout v počátcích všechny pojmy

a jejich vztahy, ale zároveň je možné ji v průběhu výzkumu zaostřovat a zužovat podle objevovaných skutečností (Strauss, Corbinová, 1990, s. 22).

Podle vstupních informací z call centra procházejí zaměstnanci vzděláváním, ale nevidí ho jako rozvoj, cílem je proto zjistit, co o rozvoji a vzdělávání vědí. Společně s koordinátory jsme se shodli na otázce: Jaká je informovanost o vzdělávání mezi konzultanty? Na takto položenou otázku není možné dát jednoznačnou odpověď, proto je nutné ji rozložit, dekomponovat, na dílčí otázky, které zpřesňují požadavky na výzkum (Reichel, 2009, s. 45). My jsme určili otázky: Pamatují si konzultanti absolvovaná školení? Vědí o aktivitách, které mohou absolvovat? Mají představu o svém dalším rozvoji? A vztahuje se povědomí o školení k době zaměstnání? Zajímá nás vnímání jejich osobního rozvoje, tedy zda si uvědomují, jaké získali znalosti a dovednosti od nástupu do společnosti, zda reflektují jejich současnou úroveň a mají zájem je využívat a rozvíjet. A dále podíl, který na tom má společnost – zprostředkování tvrdých znalostí, rozvoj dovedností a schopností.

Cílem výzkumu není zjistit, kolik si pamatují ze školení, to ověřují pravidelné měsíční testy, ale získat informace o jejich názorech na vzdělávání a jejich subjektivním hodnocení přínosu, aby na to mohlo oddělení trainingu reagovat a navázat při plánování dalších rozvojových aktivit.

V této chvíli jsem narazila na několik pojmů, jejichž význam není jednoznačný. Abychom si ve správně rozuměli se všemi pracovníky, kteří se na výzkumu podílejí, a uměli pojmy vysvětlit i při sběru dat, je nutné si jejich význam vymežit a ujasnit. Podle Reichela v této fázi formulujeme operativní definice, neboli definujeme pojmy, kterými jsme výzkumný problém popsali (2009, s. 45). Jako základ pro definice jsme použili pojmy, které se běžně ve firmě používají.

Vzdělávání je tomto případě souhrn všech aktivit, které se vztahují ke zvyšování kvalifikace a rozvoji potřebných dovedností konzultantů. Zodpovědný za něj je úsek trainingu, ale realizace se dělí mezi všechny osoby, které se nějakým způsobem podílejí na prohlubování znalostí a dovedností – traineři plánují a realizují aktivity o rozsahu 3 hodiny a více, vedoucí týmů a zkušení konzultanti předávají svým kolegům aktuální informace a realizují kratší aktivity, externí lektori a pracovníci jiných oddělení zprostředkovávají specializované znalosti.

Vzdělávací aktivita je souhrn činností s cílem předat určité informace jinou osobou. Je plánovaná, má určená pravidla a řadí se sem na příklad kurz, koučovací schůzka nebo poslechy hovorů s asistencí.

Pojem znalosti je na call centru používán pro vědomosti – převážně informace o produktech společnosti, procesech, pravidlech a zákonech, dovedností označujeme proces praktického využití znalostí k výkonu práce (komunikace po telefonu, zvládání stresu,...), schopnosti jsou pak vrozené předpoklady jednotlivých osob k vykonávání činností.

Rozvoj je zlepšování stavu znalostí a dovedností a výkon je úroveň dosažená v jejich používání.

Jednotlivé aktivity se dělí na školení (kurzy) hard skills (předávání znalostí) nebo soft skills (vysvětlení a praktické ukázky dovedností), koučování (technika rozvoje schopností, na call centru používaná pro oblast komunikace), online náslechy (vzdělavatel je přítomen u běžného pracovního procesu a má tak možnost reagovat ihned na případné chyby nebo nedostatky konzultanta) a workshopy (krátká, jedno až tři hodinová setkání za účelem seznámit se s novými znalostmi nebo prohloubit dovednosti s možností diskuze a praktického procvičení).

Ještě upřesním zmiňované role na pracovišti. Konzultant je pracovník call centra, jehož úkolem je vyřizování příchozích a odchozích hovorů s cílem prodat co nejvíce produktů Senior konzultant je zkušený konzultant, na pozici je delší dobu a k běžné náplni práce se navíc stará o případné problémy, pomáhá ostatním řešit nestandardní situace a funguje jako znalostní podpora. Vedoucí týmu má na starosti skupinu cca 10 konzultantů za pomoci dvou až tří senior konzultantů, v jeho kompetenci je plánování směnného provozu, kontrola výsledků a péče o rozvoj konzultantů. Manažer nebo vedoucí call centra má na starosti celkovou strategii a zaměření call centra a zodpovídá za jeho výsledky.

### 1.3 Plán výzkumu

Po stanovení výzkumné otázky přichází čas věnovat se plánu celého výzkumu. Část přípravy již mám za sebou, „byly položeny a zodpovězeny stěžejní otázky „co“ a „proč“. Nyní při zpracování projektu ještě zbývá objasnit ostatní neméně důležité otázky – „jak“, „kdo“, „kdy“, „kde“, „za jak dlouho“ a samozřejmě též „za kolik“. Projekt zkoumání se tak skládá ze tří základních částí – teoretické, metodologické a realizační.“ (Reichel, 2009, s. 71)

V části teoretické je určován rámec zkoumání a účel, tak, jak jsem je popsala v předchozích kapitolách, následován posouzením kvality výzkumu. Hodnotí se, zda je výzkum validní, tedy zda výsledky odpovídají na to, na co se ptáme, dále zda je reliabilní a tedy jestli opakování výzkumu za stejných podmínek přinese stejné výsledky. (Reichel, 2009, s. 72). Kvalitu každého zkoumání zajišťuje podle Hendla jasné určení cílů a standardů kvality, určení, jak se mají plnit, přiřazení zodpovědnosti za kvalitu u členů týmu a



transparentností vyhodnocení celého procesu. Validitu mohou ovlivnit tři kategorie nebezpečí. Reaktivita, což znamená, že přítomnost výzkumníka ovlivní zkoumané procesy, zkreslení ze strany výzkumníka, kdy jsou výsledky ovlivněny jeho subjektivními teoriemi nebo vlastnostmi a následkem mohou být ovlivněny i výběry otázek a závěry výzkumu. A zkreslení účastníky, při kterém dochází k zatajování nebo pozměňování informací. Hendl zároveň navrhuje způsoby jak se zkreslením vyhnout – ověření konečné zprávy s kolegy, kontrola výsledků kolegy, delší doba v terénu, vyhledání negativních příkladů a protipříkladů k našim závěrům, externí audit a triangulace neboli použití více zdrojů dat (2005, s. 147).

K zajištění validity a důvěryhodnosti analýzy je k dispozici více zdrojů dat, jako jsou hodnocení konzultantů nebo seznam absolvovaných školení, a další data je možné získat od koordinátorů výzkumu, vedoucích týmů. Podstatné je i to, že já jako výzkumník jsem ve společnosti rok pracovala a měla jsem možnost poznat zaměstnance v kontextu každodenní práce a při vzdělávacích aktivitách. Dalším zdrojem bude pravděpodobně nějaká forma dotazování samotných konzultantů, to specifikuji později. Možnosti dotazování a průběžné výsledky budu řešit s koordinátory a vedoucími týmu, zároveň budeme na těchto setkáních společně ověřovat, zda se při tvorbě otázek nevzdalují zjišťování odpovědi na výzkumnou otázku.

V metodologické části návrhu se zaměříme na objekty zkoumání a jejich výběr, na volbu přístupu a konkrétních technik sběru dat a plánování jejich realizace. (Reichel, 2009, s. 72).

Pro výběr zkoumaných objektů je nutné si určit, co je základní a co výběrový soubor. Základní je populace, které se šetření týká, v tomto případě skupina 30 konzultantů na call centru. Výběrový soubor je skupina, na které bude sběr dat prováděn a která musí být dostatečně reprezentativní, aby bylo

možné výsledky vztáhnout na celý základní soubor. Zde tedy opět skupina 30 konzultantů. V takto nastavené situaci, kdy jsou oba soubory totožné, se jedná o úplný výběr (Reichel, 2009, s. 76–77).

Již v dosavadním průběhu jsem uvažovala o tom, zda zvolím kvalitativní nebo kvantitativní přístup a z toho vyplývající techniky sběru informací. Zvažované aspekty se prolínají celou přípravou na výzkum, shrnuji je zde. Pro kvantitativní výzkum je typický předpoklad, že lidské chování je aspoň zčásti měřitelné a předvídatelné. Postupujeme od tvorby hypotézy, a to dedukcí z obecné teorie, přes specifikaci operačních definic k ověření hypotézy na adekvátním vzorku populace a následnému ověření hypotézy (Hendl, 2005, s. 46). Zkoumáme méně aspektů u většího množství objektů, získáváme standardizovaná data, která je potřeba statisticky zpracovat, samotný sběr není časově příliš náročný (Reichel, 2009, s. 41). Cílem kvalitativního výzkumu není ověření dané hypotézy, ale její tvorba, výzkumná otázka se v průběhu výzkumu může doplňovat nebo měnit. Je založen na dlouhodobém pozorování malé skupiny populace, sběru informací a jejich současném vyhodnocování. Používané metody jsou málo standardizované a směřují k pochopení toho, co se děje a důvodů lidského chování. Sběr dat je časově náročný, nemusí být přenosný na celou populaci a výsledky jsou ovlivnitelné výzkumníkem (Hendl, 2005, s. 50–52).

Absence vstupní hypotézy a malá velikost populace indikují kvalitativní typ výzkumu. Jako překážka se v tuto chvíli jeví nedostatečná časová dotace pro zjišťování informací mezi konzultanty, proto bude předmětem dalšího jednání s vedením call centra po předložení návrhu celého výzkumu.

### 1.3.1 techniky výzkumu

Zvolila jsme typ šetření a nyní podle výzkumné otázky „*volíme příslušné techniky výzkumu. Určujeme, jakým způsobem budeme shromažďovat data a následně je zpracovávat. Do této kategorie také zařazujeme roli výzkumníka ve výzkumu. Především uvažujeme sběr dat, tedy to, jakým způsobem budeme data získávat ... a analýzu dat, tedy co všechno budeme dělat se získanými daty, abychom jim porozuměli ....*“ (Hendl, 2005, s. 145) Výběr vhodné techniky záleží na výzkumném problému a podmínkách, které pro sběr dat máme.

Jednou z použitých technik je studium dokumentů. Jedná se o záznamy primární, zachycené vedoucími týmů při ročních hodnotících schůzkách se zaměstnanci. Protože se jedná o záznamy aktivních zaměstnanců, pořízené pouze pro jejich osobní potřebu, nemám svolení je citovat přesně a použít je jako důkazy ve výsledcích výzkumu. Dokumenty jsem proto prostudovala jako doplňující a podpůrné informace, abych se lépe seznámila s představami a očekáváními konzultantů. Výhodou této techniky, kromě mého uvedení do děje, je to, že časově nezatěžuje provoz call centra.

Další technikou, kterou používám, je pozorování, a to ze dvou různých pohledů. Oba jsou zúčastněné a skryté, protože chování zaměstnanců jsme sledovali z pozice pracovníků. Jedno pozorování probíhalo z pozice školitelů v průběhu vzdělávání, které jsme prováděly spolu s koordinátorkou z trainingového centra, jako povinná součást realizovaných aktivit. Po každé aktivitě následovalo psané hodnocení, kam patří i reflexe atmosféry a tedy chování účastníků. Pro potřeby výzkumu se jedná o pozorování nestrukturované, předem jsme se nezaměřily na konkrétní oblast, reakce konzultantů na vzdělávání zde figuruje jen v případě, kdy zásadně ovlivnila průběh vzdělávání. Protože pro sledování aktuálních reakcí tyto záznamy nestačily, rozhodla jsme se, že požádám o pomoc spolupracujícího vedoucího týmu, který

bude sledovat a zaznamenávat chování a reakce konzultantů na společných schůzkách. Záznam vytvoří vždy, když předmětem jednání bude vzdělávací aktivita. V praxi to znamená případy, kdy oznamuje termíny koučovacích hodin, náslechů a školení.

Na tomto místě jsme si s koordinátor museli ujasnit, jak vlastně správné pozorování probíhá a jak bude vypadat záznam. Jak uvádí Hendl, při zúčastněném pozorování sledujeme následující aspekty – kdo se účastní dění, co se děje v chování (opakované nebo nové chování, angažovanost osob v závislosti na událostech, organizace a vysvětlení události), ve vztazích jejich podstata a interakce ve skupině, statusy a role jedinců) a v konverzaci (obsah, použitý jazyk, kdo je aktivní a pasivní). Dále kde se schůzka odehrává, kdy, pravidla a normy, které skupinu řídí a proč se skupina chová určitým způsobem. (2005, s. 196). My jsme určili pozorování na skupinových schůzkách, kde se vedoucí týmu může na jednotlivé reakce soustředit. Konají se jednou týdně, většinou ráno před začátkem provozu v zasedací místnosti u call centra. Složení skupiny je většinou identické, jedná se o jeden tým 10 lidí se zaběhanými pravidly chování a danou hierarchií, založenou na délce pracovního poměru.

V rámci záznamu pozorovatel tvoří dva typy poznámek – popisné, které představují výchozí situaci, lidi a jejich činnosti, a reflektující, kdy zaznamenáváme hlavně úvahy výzkumníka, jako jsou reflexe idejí a jejich rozvoje, etické problémy při pozorování, hodnocení dosavadního průběhu nebo aspekty, které je třeba zkontrolovat. (Hendl, 2005, s. 197). Protože vstupní situace bude pravděpodobně stále stejná nebo podobná, dohodli jsme se, že pozorovatel jí popíše do záznamu kompletně jen poprvé a po dalších pozorováních bude uvádět jen odchylky a případně přesné citace dialogů a připomínek. Naopak reflektující poznámky se budou měnit a samozřejmě je tedy zaznamená pokaždé.

Obě zmíněné techniky, studium dokumentů a pozorování, nepřinesou odpověď na základní otázku, ale pomohou dotvořit kontext a představu o smýšlení konzultantů v dané oblasti. Hlavním zdrojem informací ovšem bude dotazování. To s sebou přináší několik podstatných otázek, např. jak správně formulovat dotazy, které budu konzultantům pokládat, jaký způsob dotazování bude dostatečně účinný a zároveň časově nenáročný. Také není možné opomenout otázky etické – zda získám souhlas k použití odpovědí pro výzkum a za jakých podmínek.

Nejprve vytvořím otázky, na které chci znát odpověď, a podle jejich počtu a struktury rozhodnu o dalším postupu ve spolupráci s koordinátory.

### **1.3.2 Tvorba otázek**

Tvorba otázek není snadná, Reichel předkládá základní pravidla, která je potřeba mít na paměti. Jedná se o srozumitelnost otázky, její jednoznačnost a psychologická přijatelnost (například nepoužívat tvrdá označení pro nepříjemné události, vyhýbat se eufemismům). Otázka nesmí být suggestivní, vždy je nutné zvážit použití slova proč, v závislosti na tom, co opravdu chceme zkoumat (2009, s. 100–102). Při samotném plánování bereme v potaz i typy otázek, podle toho, zda se vztahují ke zkušenostem nebo chování, k názorům, k pocitům, znalostem, vnímání a otázky kontextové a demografické (Hendl, 2005, s. 168). Typ otázky pak určuje výslednou formulaci tak, aby odpovědí bylo to, co zjišťujeme – například pocit nebo názor.

Vrátím se v tuto chvíli k přípravě výzkumné otázky. Tam jsem vytvářela již dílčí podotázky jako jednotlivé informace, které chci zjistit, a z těch budu nyní vycházet. Pamatují si konzultanti absolvovaná školení? Vědí o aktivitách, které mohou absolvovat? Mají představu o svém dalším rozvoji? Vztahuje se povědomí o školení k době zaměstnání?

Výchozí otázka, co konzultanti vědí o vzdělávání, má příliš široký záběr a není jednoznačná, pojem vzdělávání v hodně lidech evokuje školu. V otázkách tohoto výzkumu je nutné se zaměřit jednoznačně na pracovní oblast a v ní na to, jak konzultanti vnímají vzdělávání a co si o něm myslí. Nejde o hodnocení vzdělávacích aktivit, ptám se na to, co podle jejich názoru potřebují, co absolvovali, zda znají plány do budoucna a co si oni sami přejí. Dále mě zajímá, zda odpovědi nějak ovlivňuje délka pracovního poměru. Protože *„Základní snahou při vymýšlení otázek je minimalizovat vnucování určitých odpovědí samou formulací otázky.“* (Hendl, 2005, s. 169), použiji otázky otevřené, bez nabídky odpovědí, a neutrální.

Když se ptám na názor, co potřebují, musím přesně specifikovat v jaké oblasti. Tedy co potřebují pro svoji práci a týká se to jejich rozvoje. Konzultanti jsou zvyklí, že pro rozvíjené oblasti se používají termíny znalosti a dovednosti. První otázkou tedy bude: Jaké potřebujete znalosti a dovednosti v práci? Dále chci zjistit, jestli pociťují nějaký nedostatek v těchto oblastech, nicméně přímá otázka – co děláte málo/nedostatečně – by zřejmě díky svému agresivnímu tónu nepřinesla kýženou odpověď. V otázce se tedy zaměřím na budoucnost a místo nedostatku použiji termín zlepšení – Jaké znalosti a dovednosti Vám pomohou zlepšit výkon do budoucna? Protože i takto postavená otázka nabízí nedostatečný aktuální výkon, místo budoucího času použiji podmíněný tvar slovesa – Jaké znalosti a dovednosti by Vám pomohly zlepšit výkon do budoucna? Zajímá mě i přání týkající se osobního rozvoje, tedy ne to, co potřebují, ale co sami chtějí – Jaké vzdělávací aktivity byste chtěli absolvovat pro svůj osobní rozvoj?

Vzhledem ke stížnostem na nedostatek rozvoje, se ptám na absolvovaná školení a jejich přínos. V první řadě zjistím, co ví, požádám je o vypsání seznamu absolvovaných školení – Vypište všechny vzdělávací ak-

tivity, které jste v tomto zaměstnání absolvovali. Někteří konzultanti mají za sebou práci na podobných pozicích v jiných společnostech, proto jsem raději specifikovala, že se jedná o toto konkrétní pracovní místo.

Nedostatečná reflexe vzdělávání vede k otázce, zda dosavadní aktivity měly potřebný přínos. Měsíční měření výkonu naznačuje, že ano, protože konzultanti, i když někteří hůře, své úkoly plní a call centrum funguje. Pátrám tedy po osobním pohledu na přínos – pomohly Vám tyto aktivity v práci? Takto postavená otázka je uzavřená, nabízí se zde pouze odpověď ano nebo ne, nedozvíme se konkrétní názory, proto ji upravím na otevřenou – Jak vám tyto aktivity pomohly v práci?

A samozřejmě mě zajímá i kolik toho vědí o svém budoucím plánu rozvoje – Jaké vzdělávací aktivity vás čekají v budoucnu? I tady jsem se zarazila nad formulací otázky, protože naznačuje, že je nějaké vzdělávání čeká, opravila jsem ji tedy na neutrální variantu – Jsou pro Vás plánovány další vzdělávací aktivity? Pokud ano, jaké?

Na začátku byly jako jeden z problémů uvedeny změny ve výkonu v návaznosti na délku zaměstnání. To vede k zamyšlení, jaké kontextové údaje mohou ovlivnit vnímání konzultantů. Jako hlavní jsem vybrala pozici a s ní míru zodpovědnosti v hierarchii call centra, menší přítomnost na call centru kvůli částečnému úvazku a delší dobu uplynulou od posledního školení. Proto jsem přidala ještě otázky – Jak dlouho pracujete pro tuto společnost?, Pozice, kterou vykonáváte? a Jaký je Váš pracovní úvazek?

Otázek není mnoho, Reichel uvádí jako navrhované množství 40–50 otázek a předpokládá délku dotazování 45–60 minut (2009, s. 107). Časová omezení daná vedením call centra znamenají prostor nejvíce dvacet minut na osobu, otázek jsem naplánovala méně s tím, že podle aktuálních ča-

sových možností dotazování prohloubím – tzv. sondáž. Takovéto otázky se v předpisu neuvádějí, jedná se spíše o pobídku ke sdělení většího množství informací a případně vysvětlení (Hendl, 2005, s. 170)

Nyní je potřeba otázky seřadit. Na začátek patří otázky týkající se aktuálního stavu, ale nejsou problémové. Mají za úkol navodit neutrální nebo i přátelskou atmosféru, připomenout akce, na které se budeme ptát později a dotazovaného rozpovídat. Postupně se dostáváme k otázkám na názory a postoje, zhruba uprostřed by měly být nejvíc problémová nebo ožehavá témata. Postupujeme k otázkám na budoucnost a k otázkám kontextovým. (Hendl, 2005, s. 169). Proto jsem otázky seřadila následujícím způsobem:

1. Jaké potřebujete znalosti a dovednosti v práci?
2. Jaké znalosti a dovednosti by Vám pomohly zlepšit výkon do budoucna?
3. Vypište všechny vzdělávací aktivity, které jste v tomto zaměstnání absolvovali?
4. Jak vám tyto aktivity pomohly v práci?
5. Jsou pro Vás plánovány další vzdělávací aktivity? Pokud ano, jaké?
6. Jaké vzdělávací aktivity byste chtěli absolvovat pro svůj osobní rozvoj?
7. Jak dlouho pracujete pro tuto společnost?
8. Pozice, kterou vykonáváte?
9. Jaký je Váš pracovní úvazek?

První otázku konzultanti podle sdělení koordinátorů znají, několikrát ji probírali na schůzkách kvůli osobnímu rozvoji, předpokládáme, že její použití v úvodu konzultanta uklidní. Otázka třetí slouží k vybavení si vzdělávání, čtvrtá a pátá jsou klíčové pro naši výzkumnou otázku. Šestá otázka je poslední „povídací“, kdy doufáme, že připomenutím dosavadního vzdělávání si dotazovaná osoba i lépe vybaví, kam by se chtěla ještě rozvíjet. Poslední tři otázky jen doplňují situační kontext.



Otázky je možné využít pro tvorbu dotazníku nebo pro interview. Opět jsme se s koordinátory mezi sebou poradili a shodli jsme se na metodě rozhovoru, který nám oproti dotazníku umožňuje navázat vztah s respondentem, pozorovat ho při odpovědi, vysvětlit otázku nebo si nechat dovysvětlit odpověď. Našim potřebám nejlépe vyhovoval rozhovor strukturovaný s otevřenými otázkami, kde *„jsou již určeny jak otázky, které je třeba položit, tak jejich pořadí ... takto pořízená data se lépe vyhodnocují, jelikož mají vzájemně srovnatelnou tematickou strukturu i rozsah.“* (Reichel, 2009, s. 112). Další výhodou je menší časová náročnost než při rozhovoru zcela volném. Možnost dotazníku jsme si nechali v záloze pro případ většího časového omezení ze strany vedení call centra.

U každého výzkumu hrají roli etické otázky. Je podstatné získat informovaný souhlas zúčastněné osoby, jeho svobodu výzkum odmítnout, případně zajistit anonymitu. (Hendl, 2005, s. 155). Pro praxi to znamená, že tazatelem budu já z pozice externisty, který respondentům nebude jejich názory „vracet“ v běžném provozu. Jejich jména nebudou uvedena ve výsledcích studie, před začátkem dotazování vysvětlím podmínky a cíle výzkumu a budou mít prostor pro odmítnutí své účasti.

## 2 Realizace výzkumu

Vypracovaný výzkumný projekt (viz příloha A) jsme s koordinátory předložili managerovi call centra, který jej s výhradami schválil. Výhrady se nejvíce týkaly potřebného času. Dohodli jsme se na novém časovém plánu, změna byla hlavně v tom, že realizaci rozhovorů posuneme asi o měsíc z důvodů změn, které probíhaly v celé firmě. Finální časový plán vypadal následovně:

Září 2009 – návrh výzkumu, předběžná dohoda s vedením call centra, domluva s koordinátory

Září–říjen 2009 – příprava výzkumu, formulace výzkumné otázky, zvažování přístupu a metod, zjišťování správného postupu u jednotlivých technik sběru dat

Listopad 2009 – rozhodnutí o metodách, tvorba otázek k rozhovoru a stanovení jejich pořadí

26. listopadu 2009 – předložení projektu výzkumu manažerovi call centra ke schválení, dohoda o odložení dalších aktivit na únor roku 2010

Leden 2010 – začátek zaznamenávaného pozorování, bude probíhat do ukončení sběru dat (konec února 2010)

konec ledna 2010 – předvýzkum – realizace rozhovoru se dvěma senior konzultanty, případná úprava otázek

únor 2010 – realizace výzkumných rozhovorů, předpoklad 3 pracovní dny, jejich konkrétní určení bude záviset na možnostech provozu

březen–duben 2010 – analýza sebraných dat

duben 2010 – tvorba a předání závěrečné zprávy výzkumu, včetně návrhů budoucího postupu

Realizace aktivit byla domluvená, s koordinátory jsme měli rozdělené úkoly a čekali jsme na druhou polovinu února, abychom se domluvili s třemi senior konzultanty na rozhovoru. Bohužel v tuto chvíli zasáhly do realizace

následky ekonomické krize a manager call centra a koordinátorka z oddělení trainingu dostali z organizačních důvodů výpověď. Musela jsem tedy zajistit nového koordinátora a hlavně souhlas nového vedení call centra. Protože se změnila i organizační struktura, musela jsem si k celé akci vyžádat souhlas nadřízeného bývalého manažera a domluvit se s ním, na koho se obracet při dalším jednání. Pokračování výzkumu schválil pod podmínkou, že žádným způsobem neohrozí chod call centra a nepřispěje ke zhoršení výkonu konzultantů. Jako kontaktní osobu určil svou zástupkyni pro call centrum, do jejíž kompetence nově provoz call centra spadá. Nového koordinátora jsem hledala opět na oddělení trainingu. Trainer, který převzal pracovní agendu mé bývalé koordinátorky, mi zaručil určitou spolupráci, ale nikoli v předchozím rozsahu. Ponechal mi k dispozici slíbené dokumenty, ovšem pomoc mi slíbil jen v případě, že na to bude mít čas ve své pracovní době.

Dalším krokem bylo nechat si schválit výzkumný projekt novou vedoucí call centra. Z této schůzky vyplynulo několik zásadních úprav. Dozvěděla jsem se, že v lednu a únoru budou probíhat celofiremní změny a pro zaměstnance není možné se věnovat jiným úkolům. Prostor pro získání informací od konzultantů jsem získala v březnu, ale jen v případě, že se mu budou věnovat v některé ze svých pracovních přestávek, které trvají 10 minut, nebo po pracovní době. Pauzu na oběd pro výzkum není možné využít, hrozí riziko porušení pracovního zákona.

Tohle sdělení vedlo k nutnému přehodnocení vybrané techniky sběru dat. Zkrácení doby na polovinu vyřazuje použití rozhovoru tak, jak je postaven, a posun rozhovoru na volný čas konzultantů snižuje předpoklad jejich ochoty ke spolupráci. Prioritou se stala otázka nové techniky dotazování a motivace konzultantů.

Zkrácení času vedlo ke dvěma možnostem řešení – méně otázek, nebo technika, která zabere méně času. Sdružení obsahu dotazů do jejich menšího počtu by mohlo zkrátit dobu dotazování, ale čas na odpovědi by byl potřeba stejný, jinak bych musela omezit i množství informací, které očekávám. Hledala jsme spíše variantu, jak se zeptat na stejné množství otázek, aniž bych konzultantům ubrala čas na práci a rozhodla jsme se pro dotazník. Otázky zůstávají stejné, s koordinátory jsme se dohodli jen na přeřazení kontextových otázek na první místo z prostého důvodu – konzultanti jsou zvyklí při vyplňování testů nebo dotazníků nejprve vypsát demografické a kontextové údaje. Zároveň jsme doufali v to, že se při odpovídání těchto otázek začnou soustředit a díky tomu věnují více pozornosti první otázce na vzdělávání. Finální řazení otázek v dotazníku a jeho vzhled je uveden v příloze B.

Při použití dotazníku chybí možnost dovysvětlit otázky nebo se zeptat, pokud neporozumíme správně odpovědi, o to větší nároky jsou kladeny na správné vysvětlení důvodu výzkumu a otázek při jeho předkládání. Zároveň se ztrácí možnost navodit rozhovorem neformální atmosféru a získat zájem konzultantů vůbec odpovídat. Kromě kvality odpovědí tedy musím řešit i návratnost dotazníku, proto se na tomto místě do okruhu zájmu dostává motivace konzultantů. Potřebuji zajistit ochotu odpovědět a ochotu odpovědět pravdivě a komplexně.

K zajištění návratnosti dotazníku vybírám dvě nejúčinnější metody podle Dismana: odměna za vyplnění dotazníku a follow-up (2002, s. 143–144). Jako odměnu za vyplnění jsme po domluvě s koordinátory zvolili čokoládu. I když to může působit neprofesionálně, dlouhodobé zkušenosti z trainingu ukazují, že jako odměna za drobné úkoly nebo soutěže se čokoláda v ruce osvědčila lépe než vidina profesního růstu nebo změny v budoucnu. Follow-up znamená připomenutí dotazníku po nějakém čase. Ze znalosti provozu

jsme usoudili, že čas na odpověď jsou dva pracovní dny, s tím, že vyšší šance na kvalitní odpověď je první den, kdy si respondent ještě pamatuje zadání. V případě většího množství práce první den je možné odložit vyplnění na den následující. Později už pravděpodobně o dotazník ztratí zájem, nebo jej někde založí a zapomene. Určili jsme, že konzultanty obejdeme první den rozdáni dotazníku asi dvě hodiny před koncem pracovní doby tak, aby měli čas se nad odpověďmi zamyslet a stihli je zapsat. Zároveň otevíráme možnost vysvětlit případné nejasnosti.

Otázka motivace ke kvalitním odpovědím je složitější, setkávají se zde dva problémy. Každý konzultant již v minulosti vyslechl více sdělení s motivačním charakterem – několikrát ročně se koná soutěž s cílem zvýšit výkon, dvakrát ročně je komplexně hodnocen, motivující hesla jsou využívána při rozšiřování portfolia produktů, což znamená více pracovních činností. Také probíhá v pravidelných intervalech hodnocení nadřízených a společnosti, které konzultanty motivuje k vyjádření vlastního názoru, aby se společnost změnila k lepšímu. U všech zmíněných aktivit mají vedoucí týmů za cíl konzultanty „namotivovat“, a to může dlouhodobě vést k degradaci až odmítání dalších podobných sdělení. Zároveň má každý z nás vlastní motivy pro výkon práce, které neznáme. *„V pracovních motivacích a motivování se uplatňuje celá řada specifických činitelů, jako jsou sociální srovnávání, potřeba spravedlnosti a další.“* (Nakonečný, 1992, s. 215). Proto jsme se s koordinátory shodli na jednoduché a otevřené komunikaci při prezentaci dotazníku, která obsahuje důvod dotazování (zlepšení trainingové nabídky), úlohu konzultantů (podání informací o reálném stavu), užitek pro ně (možnost ovlivnit svůj rozvoj, čokoláda) a žádost o pomoc.

## 2.1 předvýzkum

Pro ujištění, že dohodnutá komunikace bude srozumitelná a že je možné vyplnit dotazník v průběhu pracovní doby, proběhla zkouška celého postupu na dvou senior konzultantech. Jedná se o tzv. předvýzkum a jeho účelem je: *„...prověřit připravovanou realizaci výzkumné akce v terénu, konkrétně některé její aspekty, například nástroje zkoumání, způsoby výběru objektů, možnosti ověření jistých hypotéz, aplikační varianty zvolené techniky, podoby zpracování dat atd.“* (Reichel, 2009, s. 73). Disman jako obvyklý důvod předvýzkumu uvádí kontrolu srozumitelnosti a jednoznačnosti otázek (2002, s. 122). S vybranými senior konzultanty jsem se za pomoci spolupracujícího vedoucího týmu předem domluvila na dobrovolné pomoci a dotazník jsem jim předložila se stejnou komunikací, jako by se jednalo již o ostrý výzkum. Jeden konzultant jej odevzdal vyplněný ještě ten den odpoledne. Dotazováním jsem zjistila, že mu otázky připadaly srozumitelné, přemýšlel nad nimi při obědové pauze a vyplnil jej odpoledne při pravidelné přestávce. Druhý konzultant odevzdal dotazník až den následující z důvodu neočekávaných provozních problémů během prvního dne. Jeho zpětná vazba zahrnovala pozitivní hodnocení srozumitelnosti a počtu otázek, ale negativní hodnocení samotné existence dotazníku. Podle něj se jedná o zbytečnou práci, protože ve skutečnosti konzultanti nic měnit nemohou a zjišťování jejich názoru se dělá jen pro forma.

Tato formulace mě vedla k zamyšlení nad úvodní komunikací k dotazníku. Požádala jsme oba senior konzultanty o vyjádření, z jakého důvodu není počáteční sdělení věrohodné a co bychom měli udělat proto, aby věrohodné bylo. Dozvěděla jsme se, že již v minulosti měli asi třikrát povinnost se vyjádřit k tomu, co se jim nelíbí v provozu a tam, kde to bude možné, se to vedoucí pokusí změnit. Protože se změnami nebyli vždy spokojeni, podobným aktivitám nedůvěřují. Zde jsem se dostala opět k problému mo-

tivace a toho, co je skryto z vnitřních pohnutek zaměstnanců. Po dohodě s koordinátory jsme se rozhodli doplnit komunikaci důvodu dotazování, ke zlepšení služeb trainingového centra jsme přidali bližší vysvětlení – jedná se o zpětnou vazbu, pro kterou není v běžném provozu vyhrazeno místo. Známe jejich názor na jednotlivé aktivity, ale nevíme, jak vnímají práci trainingového oddělení jako celek. O případných změnách, které by z výzkumu vyplynuly, máme v plánu s konzultanty diskutovat.

## **2.2 sběr dat**

Po vytvoření finální podoby dotazníku a dohodnuté komunikaci jsem přistoupila ke konkrétní dohodě termínů představení dotazníku konzultantům. V tu chvíli byl počet zaměstnanců 29, pro výpovědní hodnotu výzkumu jsem předpokládala asi poloviční návratnost – 15 vyplněných dotazníků. Na call centru se střídá více směn, rozhodla jsem se, že s koordinátory vždy oslovíme pouze ranní směnu (8:00–16:30), protože jsme chtěli mít možnost vyplnění dotazníku připomenout, být k dispozici pro případné dotazy, ale nebylo v našich časových možnostech čekat na skončení odpolední směny. Dohodli jsme se, že vždy ráno, před začátkem provozu, já a trainingový koordinátor konzultanty obejdeme, představíme jim dotazník a naše role ve výzkumu. Potom je obejdu já sama mezi druhou a třetí hodinou odpoledne s follow-upem a nabídkou pomoci.

Při realizaci došlo k několika změnám. Koordinátor projektu z trainingu se kvůli plnění svých pracovních úkolů nemohl zúčastnit, s konzultanty jsem tedy jednala sama. A po dvou dnech opět zasáhlo vedení a z provozních důvodů zamítlo pokračování projektu, bez uvedení bližších informací. Za tyto dva dny jsem již oslovila 18 konzultantů a získala 12 odpovědí. S koordinátory jsme se rozhodli, že počet odpovědí je v tuto chvíli pro nás dostačující a

začneme je zpracovávat. O další sběr dat se pokusíme jen pokud by do-  
savadní výsledky nebyly srozumitelné.

Z osmnácti oslovených konzultantů tři odmítli na dotazování spolupra-  
covat – dva uvedli jako důvod, že jsou ve výpovědní lhůtě, jeden pro nezá-  
jem. Rozdala jsem tedy patnáct dotazníků, tři jsem obdržela vyplněné v době  
oběda, osm konzultantů jej vyplnilo a odevzdalo po odpoledním follow-upu,  
jeden následující den ráno. Zbývající tři konzultanti na konci druhého dne  
uvedli, že na jeho vyplnění nemají a ani nebudou mít čas.

## 2.3 analýza dat

V tuto chvíli mám několik druhů dat, která je nutné dále zpracovávat.  
Hlavním zdrojem informací jsou vyplněné dotazníky, které budu analyzovat v  
následující části. Dále mám záznamy déletrvajících pozorování reakcí  
jednoho týmu na vzdělávací aktivity, které použiji pro doplnění nebo po-  
rovnání s dotazníky. Ostatní údaje, jako informace z pravidelných hodnocení  
a minulé hodnocení vzdělávacích aktivit, nebudu rozebírat, ale je možné je  
využít pro doplnění analyzovaných dat nebo jejich zasazení do kontextu.

*„Kvalitativní postupy vyžadují přesný a adekvátní popis dat.“* (Hendl,  
2005, s. 207). Jak uvádí Miovský, jedná se o fixaci a následnou systematizaci  
údajů, kdy je technicky zpracováváme a připravujeme pro analýzu (2006, s.  
195–217). Forma dotazování úpravu dat ulehčila, i když s rizikem zavádějí-  
cích nebo neúplných informací. Předběžnou selekci činili respondenti už v  
průběhu výzkumu, když se zamýšleli nad formulací své odpovědi. Zároveň  
odpovědi fixovali v textu na předtištěný formulář. Takto systematicky zazna-  
menaná data jsem připravila pro další práci přepsáním do přehledného sou-  
boru. Zvolila jsem tabulku, která umožňuje porovnat všechny odpovědi na



jednotlivé otázky a zároveň zjistit, jak je ovlivňuje délka zaměstnání v této společnosti. Tabulka je kvůli své velikosti uvedena jako příloha C. Následuje transkripce dat redukcí prvního řádu, kdy transformujeme plné transkripce do plynulejší podoby, která je vhodnější pro analytickou práci (Miovský, 2006, s. 209–210).

U otázky *Jaké dovednosti potřebujete pro svoji práci?* se konzultanti shodli na komunikačních dovednostech a pojišťovnictví, necelá polovina uvádí i týmovou spolupráci. Ojediněle se objevují spolehlivost, empatie, trpělivost a pohotovost.

*Jaké dovednosti nebo znalosti mohou zlepšit Váš výkon v budoucnu?* Nejčastější odpovědi jsou komunikace a procesní znalosti, následovány prací s PC a angličtinou. V jednom případě je odpověď více pravomocí, konzultant pravděpodobně nepochopil nebo špatně přečetl dotaz.

Na žádost *Vypište absolvované vzdělávací aktivity v tomto zaměstnání:* se v sedmi případech objevily konkrétní aktivity, nejčastěji procesní školení, dále školení komunikace, pojišťovnictví a zvládání stresu. Ve zbývajících pěti byly odpovědi nepamatují si, žádné, mnoho školení a interní školení.

U otázky *Jak Vám pomohly v práci?* byla každá odpověď jiná, dozvěděli jsme, že pomohly trochu, středně, nic, velice, mnoho, dost, vše, znalosti procesu, efektivnosti práce, seznámení s prací a jednou neví.

Na dotaz *Jsou pro vás plánovány další vzdělávací aktivity, pokud ano, jaké?* je polovina odpovědí neví, čtyři odpovědi nejsou a dvě odpovědi ano, jedna dokonce s konkrétním názvem školení.

A z odpovědí na otázku *O jaké další vzdělávání máte zájem pro svůj osobní rozvoj?* jsme se dozvěděli, že deset konzultantů má zájem o cizí

jazyk (převážně anglický), čtyři chtějí školení na práci s PC, dva by uvítali komunikaci a další zájmy jsou o trh, investování, nemovitosti, komunikace, manažerské dovednosti a plánování.

V dotazníku jsou uvedené ještě kontextové otázky. Z nich jsme se dozvěděli, že jedenáct respondentů pracuje na plný úvazek a jeden na částečný, jeden z respondentů je senior konzultant, zbývající jsou řadoví pracovníci a jsou zaměstnání různě dlouho od šesti do dvaceti pěti měsíců, s tím, že žádná délka zaměstnání nepřevažuje.

Tyto údaje rozdělíme do kategorií, jako základ jsem vzala směřování otázek. Dotazy na dovednosti potřebné teď a v budoucnu a vzdělávací přání jsem nazvala kategorie rozvoje. Otázky na vzdělávací aktivity absolvované a očekávané a na jejich výsledek jsou v kategorii trainingu. Otázky kontextové budou nazvány prostě kontext.

Po roztřídění dat následuje samotná analýza, která má podle Miovského následující fáze – kódování dat (přiřazování klíčových slov nebo symbolů k částem textu), jejich archivace, propojování, komentování a doplňování dat, vyvozování závěrů a verifikace, budování teorie a grafické mapování. (2006, s. 219–220). V tomto případě je textu poměrně málo a je značně systematizován, nicméně i tak jsem odpovědím přiřadila kódy, abych se v nich lépe orientovala. V případě vyjmenování údajů, požadovaných v otázce, má odpověď znaménko +, při záporné odpovědi znaménko – a při jiné odpovědi je označení 0. Archivace kódovaných i originálních dat probíhá průběžně v počítači.

V další fázi zvolím jednu z metod analýzy kvalitativních dat. Budu zjišťovat tři hlavní otázky – jak reflektují zaměstnanci svůj rozvoj, jak vnímání nabídku vzdělávání a zda jejich odpovědi závisí na délce zaměstnání u této

společnosti. Pro kategorie rozvoj a training jsem zvolila metodu prostého výčtu, jejímž „...prostřednictvím vyjadřujeme vlastnost určitého jevu, která se týká např. toho, jak často se daný jev vyskytl...“ (Miovský, 2006, s. 222–223). Budu porovnávat odpovědi v každé otázce kategorií a zjišťovat četnost výskytu stejných údajů. Zároveň použiji metodu vyhledávání a vyznačování vztahů, při které se budu snažit hledat vztahy mezi proměnnými a dávat je do souvislostí (Miovský, 2006, s. 225). Pro lepší přehlednost jsem vložila data do tabulky a porovnála výskyt odpovědí pozitivních, negativních a ostatních.

Kat.	otázky	+	–	0
rozvoj	Jaké dovednosti potřebujete pro svoji práci?	12	0	0
	Jaké dovednosti nebo znalosti mohou zlepšit Váš výkon v budoucnu?	10	0	2
	O jaké další vzdělávání máte zájem pro svůj osobní rozvoj?	11	0	1
training	Vypište absolvované vzdělávací aktivity v tomto zaměstnání	7	4	1
	Jak vám pomohly v práci?	4	2	6
	Jsou pro vás plánovány další vzdělávací aktivity, pokud ano, jaké?	2	10	0

Tabulka č. 1

Z tabulky vyplývá, že v kategorii rozvoje u všech otázek převažují odpovědi pozitivní. Týkají se dovedností a znalostí v tomto zaměstnání, z toho je možné usuzovat, že konzultanti vědí, co ke své práci potřebují znát a umět, a mají představu i tom, kam by se v budoucnu měli posunout. V otázce zájmu jsou také jednotní, ale odpovědi se už netýkají aktuální práce. Jen jedna odpověď zahrnuje pojišťovnictví, zbývající se soustředí na jazykové a počítačové schopnosti, v jedné odpovědi dokonce konkrétně zazní, že tyto dovednosti jsou potřeba pro sehnání lepší a kvalitnější práce. Celkově jsou odpovědi homogenní.

V kategorii trainingu jsou odpovědi mnohem rozloženější, proto budu otázky rozebírat samostatně. Absolvované vzdělávání bylo schopno vypsat jen sedm konzultantů, podívala jsem se proto na konkrétní odpovědi. Čtyři odpověděli, že neabsolvovali nic, aktivity vyjmenované sedmi konzultanty jsou povinná vstupní školení pro seznámení s produkty pojišťovny, pracovními procesy a základy komunikace po telefonu. Proto jsem hledala v materiálech, jaká školení konzultanti absolvovali. V dokumentech trainingového oddělení jsem našla informace o povinných aktivitách, což je pouze zmiňované vstupní školení. Další aktivity nejsou vázány na dobu zaměstnání, proto i když jsou požadována, kvůli anonymitě dotazovaných, neurčím, kdo kterou aktivitu absolvoval. Ze záznamů vedoucích týmů jsem zjistila, že každý zaměstnanec se za poslední 4 měsíce seznámil s dvěma novými produkty a v návaznosti na to i s novými procesy, oboje formou celodenního školení. Vedoucí také pravidelně hodnotí hovory a nejméně jednou za dva měsíce se tak děje s osobní účastí konzultanta. V dotazníku byla nejnižší uvedená doba zaměstnání šest měsíců. Z toho vyplývá, že i odpovědi, které jsem na začátku chápala jako pozitivní, nejsou zodpovězeny plně, každý z dotázaných absolvoval nejméně tři školení a tři hodnocení hovorů. Důvody pro rozdílná tvrzení budu hledat až po rozboru celé kategorie.

U otázky na míru pomoci je polovina odpovědí příslovce míry – velmi, středně, dost apod., ale cílem bylo získat konkrétní oblasti, kde vzdělání mělo požadovaný efekt. Z toho jsem usoudila, že otázka nebyla správně položena. Konkrétní aktivity byly uvedeny pouze ve čtyřech dotaznících, kde respondenti uvedli problematiku této práce a efektivitu. Jedná se o oblasti ze vstupního školení, jiné vzdělávací aktivity se tudíž nepromítly ani do této odpovědi. Pro mě vyplynulo poučení do budoucna – popsat v otázce přesně to, co požadují, a zmínit to i v úvodní komunikaci.

U poslední otázky v tabulce je deset záporných odpovědí, podle konzultantů pro ně není plánováno další vzdělávání. Při porovnání s ostatními materiály jsem zjistila, že plán trainingu předpokládá 29 školení u každého konzultanta, a to kromě zmíněného vstupního. Podle informací vedoucích týmů, má každý pracovník, který již absolvoval půlroční hodnocení, naplánovanu aspoň jednu vzdělávací aktivitu, na které se dobrovolně dohodl s vedoucím, a všichni vědí o pravidelném hodnocení hovorů.

V této kategorii jsem obdržela rozporuplné informace. Podle dotazníků mají pracovníci pouze vstupní školení a žádné další vzdělávání je nečeká. Podle trainingových materiálů a vyjádření vedoucích týmů má každý konzultant za sebou nejméně 6 vzdělávacích aktivit, další školení je plánováno a konzultanti jsou s ním seznámeni.

Takové rozdíly v informacích mě vedly k využití dalšího pramene informací – zápisy z pozorování týmových schůzek od spolupracujícího vedoucího týmu. Sledoval chování deseti konzultantů na týdenních schůzkách po dobu dvou měsíců, za tu dobu dvakrát oznamoval termíny hodnocení hovorů, jednou informoval o nutnosti budoucího školení produktových novinek a následně o konkrétních termínech. Komentáře k hodnocení hovorů byly „odevzdané“, pracovníci reagovali většinou povzdechem (ach jo, když to musí být, co se dá dělat). Reakce na oznámení školení novinek byly negativní, konzultanti hodnotili zahlcení informacemi a nefunkčnost nových systémů. Sedm konzultantů vyjádřilo obavy, že kvůli účasti na školení nebudou moct prodat dostatek produktů, aby získali prémie. Čtyři konzultanti řekli, že školení je příliš mnoho a nestíhají kvůli nim vlastní práci.

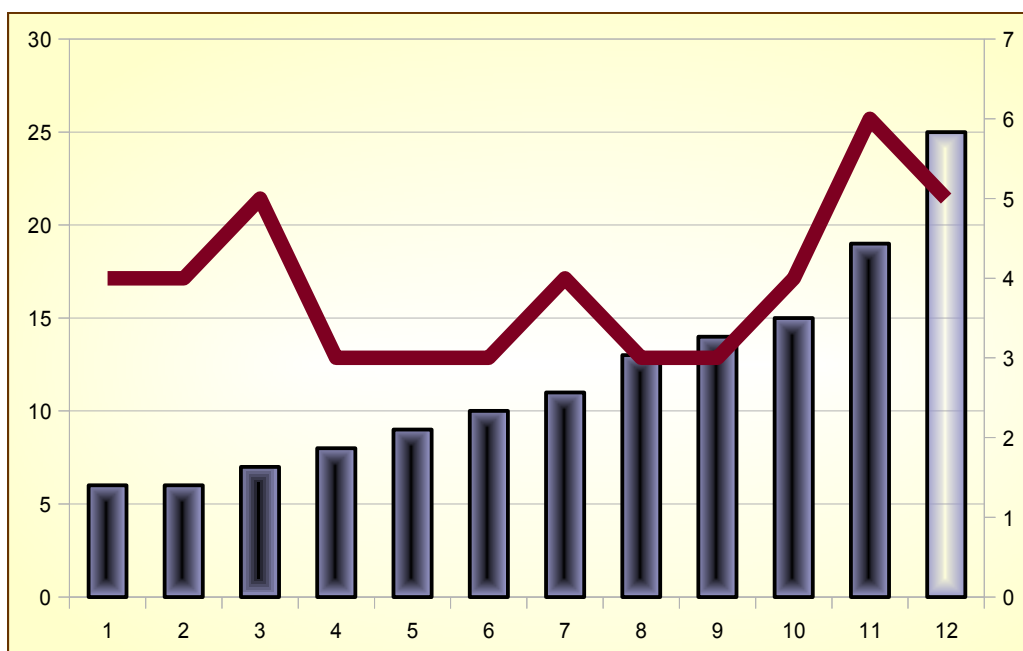
Různorodost názorů mě zarazila, proto jsem chtěla zkontrolovat, zda v průběhu výzkumu nedošlo k závažné chybě. Nejprve jsem se zamyslela nepochopením termínu vzdělávací aktivita. Této chybě jsem se snažila od po-

čátek vyhnout, termín jsem zvolila po dohodě s vedoucími týmů, vysvětlila jsem ho při prezentaci dotazníku. Kontrolou původních odpovědí jsem zjistila, že ho někteří konzultanti pochopili správně a že stejní konzultanti vyjmenovali absolvovaná školení a zároveň uvedli, že je další nečekají. Proto předpokládám, že toto není hlavní důvod odlišností. Nedostatek důvěry ke mně a neochotu sdělovat informace jsem také vyloučila, protože konzultanti měli možnost dotazník odmítnout a všichni odpověděli aspoň jednu otázku plně. Proto s daty budu dál regulérně pracovat a budu hledat vztahy s dalšími proměnnými v dotazníku.

Z uvedených dat vyplývá, že je velký rozdíl mezi kategoriemi rozvoj a training. V kategorii rozvoje jsou data obsáhlejší a neobsahují zamítavé odpovědi. Vysvětlení jsem hledala v podpůrných materiálech od vedoucích týmů. Informace o znalostech a dovednostech jsou součástí pravidelného měsíčního hodnocení pro pohyblivou složku mzdy a také součástí půlročního hodnocení, kde mají konzultanti za úkol určit sami svoji úroveň v těchto oblastech a navrhnout pro sebe cesty ke zlepšení. Téma rozvoje má tedy úzký vztah k finanční odměně a ke vztahu s nadřízeným.

Oproti tomu otázky vztažené k informacím o nabídce vzdělávání jsou zodpovězeny nedostatečně. Při porovnání s odpověďmi v kategorii rozvoje se ukáže, že konzultanti ví, že se potřebují zlepšit v určité kategorii, ale neví o nabídce školení. Zároveň si stěžují na příliš mnoho školení. Z toho vyplývá, že konzultanti absolvují pravidelná školení na produktové a procesní novinky a zúčastňují se hodnocení hovorů, ale tyto aktivity nevnímají jako vzdělávací aktivity pro svůj rozvoj. V kategorii trainingu si nejsou odpovědi ani v jedné otázce nějak podobné, každý konzultant má tedy jinou úroveň informací. To může být způsobena například různými zkušenostmi, proto teď odpovědi porovnám s uvedeným počtem měsíců v zaměstnání.

Spočítala jsem počet zodpovězených otázek u každého konzultanta a porovnála je s počtem měsíců v tomto zaměstnání. Počet odpovědí se pohybuje od tří do šesti, pro větší přehlednost jsem je graficky ztvárnila pomocí grafu. Svislé sloupce označují počet měsíců, křivka ukazuje počet odpovědí, čísla 1-12 na ose X označují respondenty.



Graf č. 1

Pokud by měla doba v zaměstnání vliv na informovanost konzultantů, počet odpovědí by byl přímo nebo nepřímo úměrný počtu měsíců v zaměstnání. Jak vidíme v grafu, počet odpovědí s počtem měsíců nekorresponduje, křivka nemá rostoucí ani klesající charakter. Křivka ale ukazuje, že počty odpovědí závisí na jednotlivých respondentech (respondenti s číslem 3 a 11 zodpověděli dotazník kompletně), což potvrzuje výše uvedenou domněnku, že každý z pracovníků call centra má jinou úroveň informací.

Při hledání vztahů jsme našli stejné nebo podobné odpovědi u otázek, *Jaké dovednosti by jim pomohly vykonávat lépe svoji práci a Jaká školení si přejí.* Jedná se o školení cizího jazyka a počítačové dovednosti, obě jsem porovnála s požadavky a nabídkou dalšího vzdělávání. Na své současné pozici komunikaci v cizím jazyce nepotřebují, v případě postupu v rámci společnosti by se stala jejich potřebou až na úrovni vedoucího call centra, a to jen v případě, že se jedná o angličtinu. Ve starších, neaktuálních materiálech trainingu jsou lekce anglického jazyka uvedeny jako motivace pro jedince, které jejich nadřízený navrhuje na postup, ale i toto bylo z ekonomických důvodů zrušeno. Rozvoj cizího jazyk tedy s firemním vzděláváním nesouvisí. U počítačových dovedností to tak jednoznačné není. Konzultanti pracují s informačními technologiemi denně, potřebují se v nich dobře orientovat a žádost o další školení v tomto oboru tak může být i prosbou o pomoc a doplnění znalostí. Správné chování v počítačovém systému společnosti je součástí pravidelného hodnocení, proto se chyby pečlivě monitorují a případné nedostatky ihned hlásí konzultantům. Při nakupení chyb projde konzultant znovu školením, takže pokud se opravdu jedná o takovéto přání, s velkou pravděpodobností bude brzy splněno. V případě, že respondenti touží po větším osobním rozvoji v této sféře, tak se požadavky opět míjí s firemním vzděláváním plánovaným pro jejich současnou pozici.



## 3 Závěr výzkumu

*„Závěrečná zpráva je – obrazně řečeno – nezbytnou tečkou za každou výzkumnou akcí.“* (Reichel, 2009, s. 171) Při předkládání výsledků výzkumu je potřeba celou akci zrekapitulovat, Hendl uvádí následující pořadí: úvod, ve kterém určíme výzkumnou otázku, výzkum zdůvodníme a zasadíme do kontextu. V části metody popíšeme vybrané procedury, místo výzkumu a vzorek, následuje obecný popis výsledků a jejich vztah s výzkumnou otázkou. Závěrem výsledky interpretujeme, navrhuje další opatření a je zde čas pro diskuzi (2005, s. 316–317).

### 3.3.0 úvod

Na začátku výzkumu stála potřeba zjistit, kde leží důvod nespokojenosti konzultantů s vlastním rozvojem. Cílem výzkumu bylo získat informace o názorech konzultantů na vzdělávání a jejich subjektivním hodnocení přínosu, abychom na to mohli reagovat a navázat při plánování vzdělávání. Z toho vyplynula výzkumná otázka: Jaká je informovanost konzultantů o vzdělávání. V minulosti byla jednou provedena komplexní analýza vzdělávacích potřeb před spuštěním provozu, další aktivity byly z důvodu množství práce zrušeny. Výzkum se plně podřídil podmínkám provozu, v jeho průběhu bylo potřeba pružně reagovat změnou časového plánu i techniky dotazování.

### 3.3.1 Metody

Pro sběr dat jsem zvolila nejprve formu interview, a protože jsme se pohybovala v provozu, kde není možné práci libovolně časově rozložit, volila jsme strukturovaný typ, který je na čas nejméně náročný. Později jsem byla nucena ještě zkrátit dobu dotazování a interview jsem nahradila dotazníkem. Doplňkové informace jsem získala polostandardizovaným skrytým pozorováním konzultantů jejich vedoucím, tedy zúčastněnou osobou, a studiem

dokumentů z trainingového oddělení a od týmových vedoucích. Při analýze informací jsem začala metodou prostého výčtu a poté jsem se snažila najít souvislosti mezi nimi metodou vyhledávání a vyznačování vztahů.

### **3.3.2 výsledky**

Zjistila jsem, že informovanost o vzdělávání mezi konzultanty je různá a záleží na tom, zda se jedná o vlastní rozvoj nebo o nabídku vzdělávacích aktivit. O svém rozvoji jsou informováni dobře, znají své současné dovednosti a vědí, ve kterých se potřebují zlepšit. V nabídce vzdělávání nepanuje názorová jednotnost, míra informací se odvíjí od vědomostí jednotlivých konzultantů, přitom jejich požadavky směřují k osobnímu rozvoji. Při této velikosti vzorku nebyla prokázána souvislost s délkou zaměstnání u této společnosti, ze stejných důvodů není možné určit souvislost s velikostí úvazku nebo zastávanou pozicí na call centru.

### **3.3.3 interpretace výsledků a další kroky**

Obdržela jsem různorodá data, která ukazují na nedostatečnou plošnou informovanost v call centru. Kvalita odpovědí závisela na konkrétních jedincích, další vztahy s pracovním místem nebo délkou zaměstnání u této společnosti jsem neprokázala. V otázce vlastního rozvoje mají konzultanti přehled. Jedná se o dovednosti a znalosti potřebné pro pracovní místo a blíže souvisí s finanční odměnou, takže kromě toho, že je v rámci svých pravidelných setkávání s vedoucím stále opakují, je pro ně zřejmý a hmatatelný dopad každého zlepšení či zhoršení. Ale vnímání těchto vzdělávacích oblastí nesouvisí s tím, v čem si přejí se rozvíjet. Jejich vize rozvoje se týká obecných dovedností, které jsou univerzálně využitelné na trhu práce – cizího jazyka a počítačových dovedností. Z výsledku dotazníku není možné určit, zda si všichni konzultanti, kteří tyto oblasti zmínili, přejí opustit současnou po-

zici, ale protože je pro svou práci nepotřebují, svůj další osobní rozvoj si se současným pracovním místem nespojují.

Skutečné vzdělávání, které na call centru probíhalo a probíhá, reflektují konzultanti nedostatečně. Vstupní školení si pamatují, nicméně již nejsou schopni sdělit, co všechno je jeho obsahem. Hodnocení hovorů a školení příchozích změn, která se odehrávají pravidelně, se v odpovědích neobjevují vůbec a nepředstavují pro ně vzdělávání. Otázka na přínos školení byla špatně položena a nesplnila tak cíl, kterým bylo uvědomit si spojení dodaného vzdělávání s vlastním rozvojem, ovšem i tak bylo zajímavé, že se hodnocení pohybovalo na škále od nic po velmi mnoho. Na klíčovou otázku, jaké jsou budoucí plánované aktivity, odpověděla většina pracovníků negativně (nejsou, nevím) a odpovědi byly psány většinou velkým písmem, ve třech případech s vykřičníkem. Takto výrazná reakce vypovídá o jejich nenaplněném zájmu v této oblasti.

Nepodařilo se mi získat informace v takovém rozsahu, abych se opravdu dozvěděla, jak vnímají konzultanti vzdělávání. Důvody neúspěchu leží pravděpodobně v nedostatečné časové dotaci sběru dat a v nezkušenosti výzkumníka, která se projevila hlavně při vyjednávání s vedením call centra a při tvorbě otázek. Co jsem se dozvěděla je, že se konzultanti chtějí vzdělávat, ale už neví, co všechno je ve vzdělávání zahrnuto. Tvrzení, že mají příliš mnoho školení, ale málo vzdělávání, dokazuje zmatek v používaných pojmech a to spolu s různou úrovní informací o plánovaných aktivitách svědčí o nedostatečné práci trainingového oddělení v oblasti komunikace.

Moje doporučení se týkají dvou oblastí. Za prvé bych pokračovala ve výzkumu. Formou polostrukturovaného nebo nestrukturovaného interview bych se snažila získat o daných oblastech podrobnější informace a více se zaměřila na otázky, co všechno je pro konzultanty vzdělávání ve společnosti

a jaká je jejich představa. Druhé doporučení se týká oddělení trainingu, a protože celý výzkum proběhl v rámci analýzy vzdělávacích potřeb pro toto oddělení, je doporučení předmětem následující kapitoly.

## 4 Vyhodnocení analýzy vzdělávacích potřeb

Cílem analýzy potřeb je kromě zjištění rozdílu mezi stávajícím a žádoucím výkonem i formulace námětů, jaký obsah učení a jaké metody a formy by napomohly pozitivní změně (Barták, 2007, s. 19). Nejprve se vrátím na začátek a připomenu, jak vlastně vznikla potřeba analýzy, poté se budu věnovat návrhu bodů ke zlepšení. Jako vzdělávací potřebu jsem vyhodnotila nedostatek informací o vzdělávání mezi řadovými pracovníky call centra. Výsledkem výzkumu je zjištění, že zaměstnanci si nespojují vzdělávání se svým rozvojem a nevidí v něm přínos pro sebe. Neznají plány vzdělávání, neví o svých možnostech – jakých aktivit se zúčastnit. Neznají své vzdělávání v kontextu, informace nejsou jasné.

Hodnota, již pracovníci svým vzdělávacím aktivitám přiřkládají vzhledem ke svému současnému a budoucímu pracovnímu zařazení, a to, zda program školení vychází ze vzdělávacích potřeb, působí na jejich motivaci k učení (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 86). Potýkáme se tedy s větším problémem, než jen znalost plánovaného vzdělávání. Při dlouhodobě nenaplněném očekávání v přínosu vzdělávání, může dojít k jeho odmítnutí. Následkem je pak vnitřní nesouhlas s firemním vzděláváním, který účastníkům brání v učení, a to navzdory povinné účasti na školeních. Vodák a Kucharčíková uvádějí jako projevy motivace pozitivní vztah ke vzdělávání a ochotu se rozvíjet, schopnost strukturovat a využívat získané vědomosti, ochotu reagovat na změny a pozitivní postoj k podniku a jeho zákazníkům. Výsledkem je transformace výstupů vzdělávání do kvantity a kvality výkonnosti podniku. (2007. s. 87). Podle zjištění z výzkumu konzultantům chybí pozitivní vztah ke vzdělávání, které jim zaměstnavatel poskytuje a pokles výkonu je tedy reálným rizikem.

Seznamování konzultantů s možnostmi rozvoje a vzdělávacích aktivit je součástí kompetencí trainingového oddělení i vedoucích týmů. Vedoucí mají na starosti převážně osobní rozvoj, jeho možnosti a plánování, trainingový úsek zajišťuje větší vzdělávací aktivity. Obě oblasti se prolínají a není možné říct, že je majitel kompetence pouze jeden, ovšem vzhledem k celkovému nastavení analýzy jako trainingové aktivity se doporučení a navrhované kroky budou týkat pouze tohoto oddělení. Podle výsledků dotazníku je klíčovým bodem nerovnoměrná znalost nabídky školení a její místo v osobním rozvoji.

Protože různé informace ve skupině působí zmatečně, nejprve bych informace o školeních zpřehlednila. Jako první bod navrhuji zobrazit všechna školení, kterých je možné se na dané pracovní pozici zúčastnit, a celý dokument zpřístupnit konzultantům. Jak jsem uvedla na začátku, v minulosti byl plán vzdělávacích aktivit termínovaný a u každého školení bylo pevně dáno, dokdy jím musí pracovník projít, ve smyslu počtu měsíců od začátku zaměstnání. V současnosti je tato praxe zrušena kvůli stálému porušování časových pravidel a i to přispívá ke zmatku v informacím. Z toho důvodu bych znovu zavedla termín povinného absolvování jednotlivých aktivit, ale tentokrát s rozšířenou dobou. Nové termíny bych navrhla na základě současných zkušeností, aby byly reálné. Funkcemi dokumentu by bylo jednak ukázat možnosti vzdělávání konzultantům a zároveň jim umožnit vidět na první pohled, co už mají za sebou a kam mohou ve svém vzdělávání ještě směřovat.

Takto vytvořený dokument je potřeba nejen zveřejnit, ale také představit uživatelům. Cílem prezentace je přiblížit dokument konzultantům a seznámit je s užitekem, který z něj budou mít. Protože cílem je, aby dokument používali při plánování svého rozvoje a také získat zpětnou vazbu, je nutné věnovat velkou pozornost formě prezentace, kterou bude provádět jeden z pracovníků oddělení trainingu. Vzhledem k negativním reakcím na školení tento způ-

sob zamítám rovnou, v úvahu přichází hromadné představení na týmových schůzkách nebo v provozu individuálně, případně skupinkám po dvou až třech pracovnících. Počet konzultantů na týmových schůzkách závisí na jejich směnách, průměrný počet je osm konzultantů, dva až čtyři většinou chybí. Výhodou při prezentaci vzdělávacího plánu je, že schůzka je sama o sobě vyhrazeným časem, který není závislý na provozu a konzultanti předpokládají, že bude potřeba věnovat probíraným tématům pozornost. Nevýhodou je nepřítomnost všech konzultantů v týmu, ovšem stoprocentní účasti ve směnném provozu prakticky není možné dosáhnout. Proto bych navrhovala realizovat seznámení s dokumentem na týmových schůzkách a konzultantům, kteří se jich nezúčastní, se věnovat individuálně, případně, kde to bude možné, iniciovat schůzku pro dva až tři najednou. Obsahem komunikace je nejen připomenout pracovníkům, že existuje plán vzdělávání, ale hlavně zdůraznit, že tyto aktivity neprobíhají nahodile, jejich pořadí a realizace má svůj důvod. Současně je povzbudit je k zájmu a používání tohoto plánu. Zároveň si vzdělavatel vyžádá zpětnou vazbu, zda je dokument srozumitelný a přehledný a zda je dostačující pro požadované užití.

Dalším návrhem pro ujasnění komunikace je změnit úvod vzdělávacích aktivit, které oddělení trainingu zajišťuje. V současnosti se konzultanti dozvídají pouze téma aktivity a případně si připomenou, zda navazuje na nějakou z aktivit předchozích. Pokud se nejedná přímo o školení novinek, se kterými se pak v běžném provozu setkávají, návaznost na praxi chybí a pracovníci konkrétní obsah snadno zapomenou. Proto je potřeba každou aktivitu zasadit do kontextu rozvoje jednotlivých zaměstnanců, ujasnit, která znalost nebo dovednost bude předmětem školení a k čemu ji ve své práci využijí. Pro oba návrhy je podstatný způsob komunikace ze strany trainera. Všechno, co říkáme, se projektuje do našeho chování, naší řeči těla, a při komunikaci nevědomě vydáváme signály o našem smýšlení a hodnotovém systému. (Minton, 2005, s. 90–91). Proto tainer sám musí být přesvědčen o tom, že vzdě-

lávací plány opravdu mohou konzultantům pomoci se orientovat ve vzdělávání, a sám se v nich musí dobře orientovat.

Toto jsou akční kroky, které je možné v současnosti provést, jsou náročné na čas pouze pro trainera, který bude vzdělávací plány prezentovat, ale nezatěžují provoz call centra. Jedná se kroky, které pomohou vyřešit jen jeden z problémů, se kterými se vzdělávání na call centru potýká. V návaznosti na množství změn, kterými celá společnost od začátku působení na českém trhu prošla, je potřeba provést komplexní analýzu vzdělávacích potřeb ve větším rozsahu a revidovat samotné vzdělávací plány, a to v kooperaci s vedením call centra a hlavně vedoucími týmů, kteří se starají o plány rozvoje a motivace. Jen tak je možné zajistit, že vzdělávání ve společnosti bude skutečným nástrojem rozvoje zaměstnanců a oni samotní ho tak budou i akceptovat.



## Závěr

Cílem mé práce bylo popsat postup analýzy vzdělávacích potřeb, výběr vhodné techniky, její tvorby, výzkum samotný, zhodnocení výsledků a návrh následných kroků. Zjišťovala jsem, zda potřeba analýzy trvá a pokud ano, jaký by měl být její rozsah s ohledem na potřeby provozu. Po poradě osob zodpovědných za provoz call centra a výkony konzultantů – manažera call centra, vedoucích týmů a trainingového oddělení – byly identifikovány klíčové problémy, které ovlivňují výkon konzultantů. Z těch jsem já a mí koordinátoři vybrali ty, které se týkaly vzdělávání a zároveň splňovali nároky na čas a rozsah výzkumu, a vytvořili jsme z nich hlavní výzkumnou otázku, na kterou jsme hledali odpověď – Jaká je mezi konzultanty informovanost o vzdělávání.

Za pomoci odborné literatury jsem navrhla postup výzkumu, metody sběru dat a jejich hodnocení. Zjistila jsem, že na call centru této společnosti trvá potřeba analýzy vzdělávacích potřeb, s pomocí koordinátorů jsem analýzu provedla, ovšem vzhledem k časovým možnostem call centra pouze v malém rozsahu a zaměřenou jen na jedno z klíčových témat. Podle výsledků jsou informace o vzdělávání u konzultantů na různé úrovni a závisí na konkrétním dopadu, který mají na hodnocení a odměny. Navrhla jsem změnu komunikace ze strany oddělení trainingu jako krátkodobý plán a dále do budoucna provést komplexní analýzu vzdělávacích potřeb.

Pro mě osobně jsem našla několik překvapivých a několik méně překvapivých skutečností. Mezi méně překvapivé se řadí nutnost vyjednávat s vedoucími provozu o každý poskytnutý čas s konzultanty, protože je vždy nutné zvládnout nápor klientů a zvýšit tak počty prodaných produktů. Nová není ani neochota konzultantů se věnovat dalším otázkám a zpětné vazbě, které se vztahují k jejich vzdělávání, protože jimi vykonávaná pozice není specializovaná a nevyžaduje zvláštní vzdělání nebo schopnosti. Konzultanti ji

takto vnímají, proto nemají pocit, že je pro ně vzdělávání důležité. Překvapivé bylo, že i za ne zcela příznivých podmínek je možné výzkum provést a dojít k výsledkům, které mají výpovědní hodnotu. Očekávala jsem, že bude těžké vytvořit správné otázky, ale už jsem nepředpokládala, jak náročné je sebraná data dobře přepsat a vyhodnotit. Celý výzkum byl pro mě velkým poučením a nové poznatky určitě využiji ve své další práci.

## Soupis bibliografických citací

BARTÁK, JAN: *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6

DISMAN, M.: *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 369 s. ISBN 80-246-0139-7

HENDL, J.: *Kvalitativní výzkum :základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2

KUBR, M., PROKOPENKO, J. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.

MINTON, D.: *Teaching skills in further and adult educatin*, London: Thomson Learning, 2005, 357 s., ISBN – 13: 978-1-84480-140-4

MIOVSKÝ, MICHAL: *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4

NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1992, 253 s. ISBN 80-85603-01-2

REICHEL, J.: *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 192 s., ISBN 978-80-247-3006-6

STRAUSS, A.; CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu. Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. 1. vyd. Brno : Sdružení Podané ruce / Boskovice : Nakladatelství Albert, 1999. ISBN 80-85834-60-X (Albert)

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212s. ISBN: 80-2471-904-7

# Příloha A: Výzkumný projekt

předložený managerovi call centra 26.11.2009

## VÝZKUMNÝ PROJEKT

**OBLAST:** informovanost o vzdělávání, reakce na stížnosti operátorů na nedostatek možností k rozvoji

### POJMY:

- Vzdělávání souhrn všech aktivit, které se vztahují ke zvyšování kvalifikace a rozvoji potřebných dovedností operátorů.
- Vzdělávací aktivita je souhrn činností s cílem předat určité informace jinou osobou. Je plánovaná, má určená pravidla
- znalosti řadíme tvrdá data – převážně informace o produktech společnosti, procesech, pravidlech a zákonech
- dovedností označujeme proces praktického využití znalostí k výkonu práce (komunikace po telefonu, zvládání stresu,...),
- schopnosti jsou pak vrozené předpoklady jednotlivých osob k vykonávání činností
- rozvoj je zlepšování stavu znalostí a dovedností
- výkon je úroveň dosažená v jejich používání
- školení (kurzy) hard skills – předávání znalostí – nebo soft skills – vysvětlení a praktické ukázky dovedností
- koučování – technika rozvoje schopností, na call centru používaná pro oblast komunikace
- online náslechy – vzdělavatel je přítomen u běžného pracovního procesu a má tak možnost reagovat ihned na případné chyby nebo nedostatky operátora
- workshopy – krátká (1 – 3 hodinová) setkání za účelem seznámit se s novými znalostmi nebo prohloubit dovednosti s možností diskuze a praktického procvičení.

**DŮVOD:** operátoři si v posledním hodnocení stěžují na nedostatek osobního rozvoje, ale na ohlášení vzdělávací aktivity reagují negativně. Jedná se o oblast nespokojenosti, která ovlivňuje motivaci a tím i výkon

**CÍL:** zjistit míru informovanosti o vzdělávání a vnímání vzdělávacích aktivit a osobního rozvoje

**VYBRANÝ SOUBOR:** všichni operátoři call centra, soubor má 30 osob, předpokládáme, že nebude možné hovořit se všemi z důvodu odmítnutí účasti na výzkumu, nebo jejich delší nepřítomnosti v zaměstnání

### **POUŽITÉ METODY:**

**Rozhovor:** strukturovaný s otevřenými otázkami, předpokládaná časová do-  
tace je 20 minut na osobu

1. Jaké potřebujete znalosti a dovednosti v práci?
2. Jaké znalosti a dovednosti by Vám pomohli zlepšit výkon do budoucna?
3. Vypište všechny vzdělávací aktivity, které jste v tomto zaměstnání ab-  
solvovali?
4. Jak vám tyto aktivity pomohly v práci?
5. Jsou pro Vás plánovány další vzdělávací aktivity? Pokud ano, jaké?
6. Jaké vzdělávací aktivity byste chtěli absolvovat pro svůj osobní rozvoj?
7. Jak dlouho pracujete pro tuto společnost?
8. Pozice, kterou vykonáváte?
9. Jaký je Váš pracovní úvazek?

**Analýza dokumentů:** písemné záznamy hodnocení operátorů, hodnocení  
vzdělávacích aktivit, přehled absolvovaných školení

**Pozorování:** pozorování reakcí na vzdělávání jedné skupiny operátorů na tý-  
mových schůzkách

**ROLE VÝZKUMNÍKA:** jako zaměstnanec znám chod call centra, mám zku-  
šenosti v jednání s operátory a jejich vztah ke vzdělávání jsem mohla delší  
dobu pozorovat. Díky tomu, že v současnosti zde nepracuji, je pro mě snazší  
mít odstup a zůstat objektivním pozorovatelem. Při dotazování zajistím ope-  
rátorům určitou anonymitu a předpokládám, že pro ně bude jednodušší sdělit  
svoje názory a pocity někomu nestrannému, koho nevidají každý a kdo ne-  
může ovlivnit jejich další práci. Zároveň společnost ušetří čas, nutný pro in-  
terní výzkum, nebo peníze za externího dodavatele, protože tuhle aktivitu dě-  
lám ze své vůle jako podklady pro svou bakalářskou práci a mí interní spolu-  
pracovníci se jí věnují ve svém volném čase.

**ZAJIŠTĚNÍ KVALITY VÝZKUMU:** průběžné výsledky i následnou analýzu  
dat budu konzultovat s interními koordinátory výzkumu a, v případě jejich  
zájmu, s vedoucími týmů,. Sběr dat probíhá třemi různými technikami,  
abychom se vyhnuli zkreslení výsledků ze strany dotazovaných.

### **ČASOVÝ PLÁN:**

- Září 2009 – návrh výzkumu, předběžná dohoda s vedením call centra,  
domluva s koordinátory
- Září–říjen 2009 – příprava výzkumu, formulace výzkumné otázky, zva-  
žování přístupu a metod, zjišťování správného postupu u jednotlivých technik  
sběru dat

- Listopad 2009 – rozhodnutí o metodách, tvorba otázek k rozhovoru a stanovení jejich pořadí
- 26. listopadu 2009 – předložení projektu výzkumu manažerovi call centra ke schválení, dohoda o odložení dalších aktivit na únor roku 2010
- Prosinec 2009 – začátek zaznamenávaného pozorování, bude probíhat do ukončení sběru dat (konec v únoru 2010)
- začátek ledna 2010 – předvýzkum – realizace rozhovoru se dvěma senior konzultanty, případná úprava otázek
- leden 2010 – realizace výzkumných rozhovorů, předpoklad 3 pracovní dny, jejich konkrétní určení bude záviset na možnostech provozu
- leden–únor 2010 – analýza sebraných dat
- březen 2010 – tvorba a předání závěrečné zprávy výzkumu, včetně návrhů budoucího postupu

## **Příloha B: Dotazník vzdělávacích potřeb**

### **OBEČNÁ ČÁST**

Jak dlouho pracujete pro tuto společnost:

Pozice, kterou vykonáváte:

Úvazek:

### **VZDĚLÁVÁNÍ**

1. Jaké dovednosti nebo znalosti potřebujete pro svou práci?
2. Jaké dovednosti nebo znalosti mohou zlepšit Váš výkon v budoucnu?
3. Vypište absolvované vzdělávací aktivity v tomto zaměstnání:
4. Jak Vám pomohly v práci?
5. Jsou pro Vás plánovány další vzdělávací aktivity? Pokud ano, jaké?
6. O jaké další vzdělávání máte zájem pro svůj osobní rozvoj?

# Příloha C: Přehled odpovědí

POZICE	konzultant	konzultant	konzultant	konzultant	konzultant	senior konzultant	konzultant	konzultant	konzultant	specialista	konzultant	konzultant	konzultant
ÚVAZEK	plný	plný	částečný	plný	plný	plný	plný	plný	plný	plný	plný	plný	částečný
DOBA ZAMĚSTNÁNÍ (měsíce)	14	7	15	6	8	19	10	9	13	11	25	6	
Jaké dovednosti potřebujete pro svoji práci?	konzultativní spolupráce, procesy komunikativní, zvládnutí stresu	práce na PC, hlavně systémy, místní, znalosti procesů, komunikativní, zvládnutí stresu	efektivní komunikace a procesy v pojišťovnictví	komunikace, PC systémy, pojišťovnictví	komunikativní, průznost, znalost PC (Outlook, Word, web, systémy)	komunikativní komunikace, práce na slohových, pohotovost, všestrannost	trpělivost, pohotovost, angličtina, znalost pojišťovnictví	trpělivost, pohotovost, angličtina, znalost pojišťovnictví	komunikativní, ochotu pracovat v kolektivu, znalost pojišťovnictví	komunikace, znalost pojišťovnictví, trh	odolnost vůči stresu, komunikativní, znalost základů PC	Základy práce s PC, spolehlivost, vstřícnost, získaných informací, komunikativnost, empaticita	
Jaké dovednosti nebo znalosti mohou zlepšit váš výkon v budoucnu?	A.J. efektivní komunikace	zlepšování procesů, znalosti, lepší komunikace, pokročilá angličtina, PC práce s informačními technologiemi	zlepšování procesů, znalosti, lepší komunikace, pokročilá angličtina, PC práce s informačními technologiemi	procesy a komunikace	rozšíření pravomocí, školení	zlepšování komunikace, plánování času, vedení týmu	angličtina	kurz angličtiny	zdokonalení se v pracovních procesech a znalostech	vše	znalost všech procesů	efektivní komunikace klienty	
Vypíše absolvované vzdělávací aktivy v tomto zaměstnání	nepamatuju si	kurz pojišťovnictví pro Českou asociaci pojišťoven, procesní znalosti interní	komunikace a procesy	informace o pojištění	školení – mnoho školení	školení zaměřené na práci v systému a komunikaci dovednosti	žádné	žádné	interní školení	česká asociace pojišťoven	zvládnutí stresu, řada procesů školení na zpracování front	určité větrí mnoho, o dnešním znalostem pojišťovnictví byly ty f mým nástupem veř zmatečné	
Jak vám pomoh v práci?	nevím	seznámily mě s problematikou této práce	trochu	středně	celkem dost	zlepšování efektivnosti práce	žádných neví	nepomohlo mi nic	velice	základy	znalost postupu řešení front	to zatím netuším, pravděpodobně půjd proškolení činností, k spadají do naplnění práce a dosud se jí vyhýbám	
Jsou pro vás plánovány další vzdělávací aktivy pokud ano, jaké?	nic	to nevím, doufám, že něco s PC	žádné	moc nevím	ano, školení	zvládnutí stresových situací	o žádných neví	nejsou	něco interního	nevím	ne	informační technologie, širší znalosti o pojišťovnictví, cizí jazyk	
O jaké další vzdělávání máte zájem pro svůj osobní rozvoj?	AJ	PC systémy a určité cizí jazyk	PC, jazyk	angličtina a komunikace ve stresu	plánování, jazykové znalosti (angličtina)	rozvoj jazykových znalostí	anglický jazyk, jelikož možná sehnat lepší a zajímavější práci	rozvoj jazykových znalostí	angličtina, výpočetní technika, manažerské dovednosti	angličtina, znalost investování	angličtina, výpočetní technika, manažerské dovednosti	angličtina, výpočetní technika, manažerské dovednosti	