

**FILOSOFICKÁ FAKULTA UNIVERZITY  
KARLOVY V PRAZE**

**katedra psychologie**

# **Psychologické aspekty rozvoje prodejních dovedností**

**(Případová studie tréninku obchodního jednání  
s klientem pro osobní bankéře)**

**Diplomová práce**

**Vedoucí práce:**  
Doc. Karel Riegel

**Zpracoval:**  
Jan Čapek

**Praha, srpen 2006**

Děkuji touto cestou pracovníkům banky za to, že mi umožnili realizaci mnou vytvořené první části výcvikového programu pro osobní bankéře. Současně jim děkuji za pomoc při získávání doplňujících podkladů a materiálů. Dále děkuji Doc. PhDr. Ing. Karlu Riegelovi, CSc. za konzultace a podnětné rady při vedení diplomové práce.

## ***Prohlášení***

Prohlašuji, že předložená diplomová práce byla zpracována samostatně a pokud není v práci jinak uvedeno, je výsledkem mé samostatné práce pod vedením vedoucího diplomové práce Doc. PhDr. Ing. Karla Riegela, CSc.

V Praze dne 10. srpna 2006

Podpis:

A handwritten signature in cursive script, appearing to read 'Capek', written in black ink.

# Obsah

<b>Abstract</b> .....	6
<b>I. Úvod</b> .....	7
<b>II. Teoretická část</b> .....	9
<b>II.1. Komunikace</b> .....	9
II.1.1. Sociální komunikace.....	12
II.1.2. Obchodní vyjednávání.....	21
<b>II.2. Problematika přípravy tréninku</b> .....	33
II.2.1. Struktura výcvikového programu.....	33
II.2.2. Metody užití v rámci tréninku.....	35
II.2.3. Sledování účinnosti výcvikového programu.....	41
<b>III. Empirická část</b> .....	46
<b>III.1. Pozice osobního bankéře</b> .....	46
III.1.1. Analýza profesionálních aktivit.....	47
III.1.2. Hlavní povinnosti a odpovědnosti.....	48
III.1.3. Kritéria úspěchu v profesi.....	49
<b>III.2. Trénink obchodního jednání s klientem pro osobní bankéře</b> .....	50
III.2.1. Cíle tréninku.....	51
III.2.2. Program tréninku.....	51
III.2.3. Obsah tréninku.....	52
III.2.3.1. První kontakt – navázání vztahu s klientem.....	53
III.2.3.2. Zjišťování potřeb klienta.....	56
III.2.3.3. Nabídka řešení.....	58
III.2.3.4. Přesvědčování a ověřování.....	59
III.2.3.5. Uzavření obchodu.....	63
III.2.3.6. Podpora klientova rozhodnutí a následný prodej.....	63
III.2.3.7. Jednání s klienty v obtížných situacích.....	64
III.2.3.8. Hodnocení úrovně prodejních dovedností u účastníků tréninku.....	65

<b>III.3. Vyhodnocení tréninku obchodního jednání s klientem pomocí hraní rolí u účastníků tréninku.....</b>	<b>67</b>
III.3.1. Popis vzorku.....	67
III.3.2. Postup vyhodnocení.....	68
III.3.2.1. První krok – posouzení hodnotitelů a vytvoření norem.....	68
III.3.2.1.1. Posuzování sebe sama.....	75
III.3.2.1.2. Posuzování lektorem.....	76
III.3.2.1.3. Posuzování ze strany hodnotitelů – ostatních účastníků navzájem	77
III.3.2.2. Druhý krok - hodnocení účastníků a doporučení pro další rozvoj.....	78
III.3.3. Výsledky.....	79
III.3.4. Diskuse.....	81

<b>IV. Závěr.....</b>	<b>83</b>
-----------------------	-----------

<b>Literatura.....</b>	<b>84</b>
------------------------	-----------

<b>Přílohy.....</b>	<b>86</b>
---------------------	-----------

Hodnotící formulář

Posouzení hodnotitelů

Hodnocení účastníků kurzů

# ***Abstract***

The topic of the diploma thesis is the case study of the business conversation with the client for personal bankers and its psychological aspects. There is described the training programme, which has to develop the sales skills of the personal bankers. The first part of the training is divided into six steps of business conversation with client and includes also the development centre. It means there was also evaluation of the sales skills level of the participants. Then the second part of the training should take place – the advanced sales training – systematic six modules training, designed to eliminate the identified sales skills deficits. But only the first part of the training programme was realized, because the different training priorities were identified for the next year. Only part of the personal bankers took part in this training.

The theoretical part of the diploma thesis describes the communication theory and the training preparation problems. The empirical part of the diploma thesis describes the personal banker position and then concerns on the first part of the training programme. There is also the methodology of the evaluation of the sales skills level.

# I. Úvod

Problematiku psychologických aspektů rozvoje prodejních dovedností jsem si vybral především proto, že bych se jí rád zabýval po skončení školy. Toto téma zároveň volně navazovalo na moji předchozí diplomovou práci na téma „Rozvoj řídicích pracovníků v průmyslovém podniku (Případová studie systému vzdělávání řídicích pracovníků v dceřinné společnosti zahraničního průmyslového podniku v České republice)“, jejíž empirická část se týkala sledování účinnosti výcvikového programu.

Dalším důvodem výběru tématu bylo to, že se poslední dobou zajímám o oblast prodejních dovedností a jejich rozvoje ve finančním sektoru, což úzce souvisí i s problematikou komunikace v oblasti poradenství. Filosofii prodeje zde není za každou cenu prodat určitý produkt, ale co nejlépe poradit a najít vhodné řešení podle klientových požadavků a potřeb tak, aby klient odcházel maximálně spokojen a rád se k obchodníkovi vracel. Jedná se tedy o budování vztahu se zákazníkem s důrazem na dlouhodobou perspektivu. Firmy podnikající v oblasti financí nabízejí dnes velmi podobné produkty s podobnými parametry a konkurence v tomto směru je vysoká. Jednou z klíčových oblastí, kde je možné získat konkurenční výhodu je právě forma či způsob, jak pracovník obslouží klienta. Právě proto se nejmenovaný bankovní ústav rozhodl investovat do rozvoje prodejních dovedností svých osobních bankéřů. V duchu této koncepce byl vytvořen i výcvikový program, který měl jejich prodejní dovednosti zmapovat a poté zdokonalit.

Na počátku výcvikového programu proběhl tzv. development centre kombinovaný s tréninkem, to znamená, že v rámci tréninku došlo k hodnocení úrovně dovedností účastníků a na jeho základě bylo navrženo systematické vzdělávání zaměřené přesně na odstranění deficitů, které byly zjištěny. V tomto tréninku, kterým měli projít všichni, byli účastníci seznámeni s celým procesem obchodního jednání a jeho fázemi a poté byla zmapována úroveň jejich dovedností v každé fázi obchodního jednání. Na základě zjištěných deficitů měli být účastníci zařazeni do specializovaných tréninků navržených na základě development centra a zaměřených na dovednosti v příslušné fázi. Z toho plyne, že ve druhé části výcvikového programu již nebudou absolvovat všichni všechny moduly, ale pouze ti účastníci, kteří příslušný modul potřebují. Poté může dojít ke zhodnocení

účinnosti celého programu buď přímo – zda došlo ke zlepšení prodejních výsledků, nebo nepřímo - porovnání videozáznamů s předvedeným prodejním rozhovorem či porovnání hodnocení z počátku a po absolvování všech tréninků ze strany jejich účastníků.

Tato diplomová práce se zabývá první částí výše zmíněného výcvikového programu. V teoretické části práce se nejprve věnuji teorii komunikace se zaměřením na sociální komunikaci a obchodní vyjednávání. Dále zmiňuji i problematiku přípravy tréninku, popis zvolených metod a nakonec se zamýšlím nad měřením jeho účinnosti. Empirická část mé diplomové práce se zaměřuje na první část výcvikového programu. Nejprve se zmiňuji o popisu pozice osobního bankéře\* a rozebírám klíčové činnosti, které mají podstatný vliv na úspěch v dané profesi. Dále se podrobně věnuji cílům, programu a obsahu celého tréninku, který jsem rozdělil do bloků, jež korespondují s jednotlivými fázemi obchodního jednání. Poté se zabývám metodikou hodnocení úrovně prodejních dovedností a způsobem, jak rozhodnout, zda má být příslušný účastník navržen pro další rozvoj v určité fázi obchodního jednání či nikoliv. Při tomto rozhodování jsem musel nejprve vytvořit normy hodnocení a poté podle nich výše zmíněné rozhodnutí učinit.

Celý projekt začal v roce 2002 a měl být dokončen do konce roku 2003. Zůstalo však pouze u první části, protože pro rok 2003 se vyskytly jiné priority investic do oblasti vzdělávání. Nicméně se podařilo první fázi zrealizovat alespoň pro část osobních bankéřů.

---

\* **Osobní bankéř** je pracovník pobočky banky, který obsluhuje běžné klienty. Je to pracovník, jehož hlavní náplní je jednat s klienty, vyřizovat jejich požadavky, nabízet produkty banky a uzavírat obchody.



# II. Teoretická část:

## II. 1. Komunikace

Watzlawick, Beavinová a Jackson (podle Vybírala, 2005, str. 26 - 30) rozlišuje u komunikace syntax, sémantiku a pragmatiku. U syntaxe můžeme zkoumat kódování, komunikační kanály, kapacitu komunikace, ruchy, redundance či statistické jazykové výskyty. U sémantiky, jejíž podstatou jsou významy slov, se zkoumá, jaký význam danému slovu připisuje mluvčí a jaký příjemce, nakolik oba rozumějí, metaforám atd. U pragmatiky, což je analýza vztahu mezi mluvčím a příjemcem v konkrétním kontextu či porozumění záměru, se zkoumá ovlivňování, přesvědčování, potvrzování, přijímání a odmítání komunikovaného sebepojetí druhého atd. Komunikace v tomto pojetí není pouze řečí, ale splývá s chováním a každá komunikace chování ovlivňuje. Předmětem psychologie komunikace tedy může být, jak lidé vyjadřují či skrývají své záměry, jaká je funkce komunikace a motivace k ní, dále dorozumění a nedorozumění v procesu komunikování a účinky na psychiku, projevy a vztahy účastníků. V rámci zkoumání se můžeme zaměřit na reciprocitu a cirkulární podstatu všech výměn, zda jde o synchronní či asynchronní komunikování, přítomnost emocí a kognitivních schémat či strategií řeči, psychického, fyzikálního či sociálního kontextu, dále poruchy a z toho plynoucí vyjednávání významů.

### **Funkce komunikace**

Komunikace má obvykle svůj účel, smysl či funkci, kterou se snaží plnit nebo bezděčně plní. Každá komunikační výměna může plnit jednu či více funkcí paralelně nebo postupně. Funkcí a dopadem na příjemce dostává komunikace svůj smysl. Vybíral (2005, str. 31 – 32) rozlišuje při komunikování následující funkce:

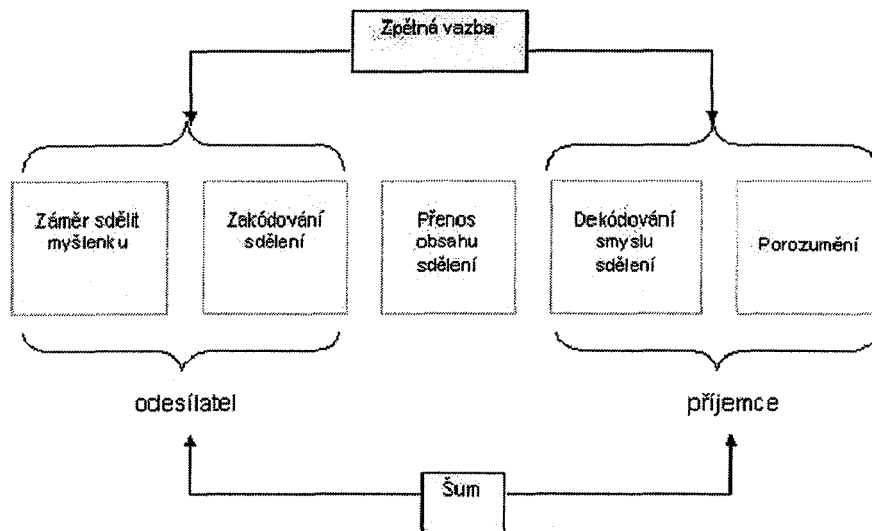
- Informativní funkce: předat zprávu, doplnit jinou, oznámit, prohlásit
- Instruktažní funkce: navést, zasvětit, naučit, dát návod
- Persuasivní funkce: ovlivnit, zmanipulovat, přesvědčit ke změně či pozměnění názoru, získat druhého na svou stranu
- Vyjednávací funkce: řešit, vyřešit, dospět k dohodě,
- Zábavní funkce: rozveselit druhého či sebe, pobavit, rozptýlit
- Kontaktní funkce: užít si blízkosti, zastavení s někým, prožít si sebepotvrzení,

- Sebezprezentační funkce: prezentovat se, vyvolat dojem, zalíbit se, zastrašit, exhibovat

### **Proces komunikace**

Komunikační proces se skládá z několika kroků, jak je popisuje McKenna (2005, str. 171 - 172). Na začátku komunikační výměny je záměr odesílatele sdělit příjemci určitý obsah. Ten musí být nejprve převeden do slovního sdělení, tedy zakódován. Už při kódování může dojít k šumu tím, že odesílatel nedokáže najít zcela přesné a výstižné verbální sdělení svého záměru, který obsahují jeho mentální struktury. Při zakódování se odesílatel snaží použít taková slova, o kterých předpokládá, že budou srozumitelné příjemci. Zároveň volí i komunikační kanál, zda ústně (tváří v tvář či telefonem) nebo písemně (dopisem, faxem či emailem). Poté svůj záměr sdělí příjemci tak, aby si byl jist, že zprávu obdržel. V některých případech může použít i více kanálů najednou. Po obdržení zprávy musí příjemce odesílatelovo sdělení dekódovat. Podstatou dekódování sdělení je převádění významu zprávy mentálními strukturami příjemce. K dekódování a porozumění je třeba mít komunikační kompetenci a současně je k přijetí zprávy potřeba ochota naslouchat. Většinou se veškeré symbolické struktury v mysli obou účastníků komunikace nepřekrývají, ačkoliv příjemce má dojem, že víceméně rozumí všemu, co mu chce mluvčí sdělit. Dekódování zprávy příjemcem je ovšem zatíženo dřívější zkušeností, postoji, kulturními návyky. Z toho vyplývá, že při dekódování sdělení příjemcem vzniká opět šum, který spočívá v rozdílu, jak příjemce mluvčímu porozuměl v porovnání se záměrem, který chtěl mluvčí sdělit. Příjemce má ovšem možnost si na základě zpětné vazby pochopený záměr ověřit tím, že mluvčímu sdělí, jak jeho zprávě porozuměl a pak na jeho sdělení reaguje. Při komunikaci můžeme rozlišit čtyři hlavní typy šumu, jak je uvádí De Vito (2001, str. 27). Prvním typem jsou šumy fyzické, které pocházejí ze zdrojů mimo odesílatele i příjemce, například hluk. Druhým typem šumu jsou vlastní fyziologické bariéry odesílatele nebo příjemce, například vady výslovnosti či sluchu. Třetím typem jsou šumy psychologické, které zahrnují kognitivní nebo mentální interference, například emoce. Čtvrtým typem jsou šumy sémantické, tedy rozdílně pochopené významy, například cizí či odborné výrazy.

## Proces komunikace



Pramen: upraveno podle Nakonečný, 1999, str. 158, 161

### Kognice

Člověk při komunikaci vyhodnocuje dvojí signály. První signály přicházejí od druhé osoby a z prostředí kolem a druhé signály přicházejí z naší mysli, někdy i z našeho těla, z jeho reakce. Vnitřní signály pocházejí z mozku, ze somatických oblastí, z volných řídicích center mozkových hemisfér, z paměti, ale také z méně uvědomovaných center kognitivních schémat, vzorců a instrukcí. Oblast, z níž pochází tyto vnitřní poznávací a determinující signály, je oblastí mentálních reprezentací. Sedláková (2004, str. 54 – 61) uvádí, že mentální (interní) reprezentace je odvozena z externí reprezentace, která se dělí na verbální reprezentaci zprostředkovanou řečí a reprezentaci zprostředkovanou analogovým médiem, tedy zobrazením, kresbou nebo malováním. Za nástroje mentální reprezentace se považuje imagenový a propoziční kód, případně jeho verbální podoba, smíšené formy reprezentace - scénáře, schémata i mentální modely. Model mentální reprezentace má enaktivní reprezentaci, jejímž obsahem jsou výrazové prostředky

(gesta, výrazy tváře, pohyby mající významy atd), dále ikonickou reprezentaci, jež je založena na uchování stop po percepci předmětů, a symbolickou reprezentaci, která je podmíněna osvojením jazyka. Analogově zredukováná externí reprezentace v naší mysli je připravená pod slovním symbolem, ikonickou představou nebo pod určitým druhem úsměvu či pohledu až do doby, dokud ji nepotřebujeme. Pro vybavení reálného objektu stačí obrys, silueta, náznak a aktivně doplníme tvar a zaplníme ho asociovaným obsahem. Někdy můžeme asociovat i chybně například proto, že mentální reprezentace znaku byla třeba paměti pozměněna. Některé reprezentace neseme v naší mysli zaznamenány správně, ale jiné, které mají podobu zjednodušení reality, úsporné zkratky, nás uvádějí v kognitivní a též v emočně – kognitivní omyly. Mentální reprezentace, které mají zřetelnou strukturu, se nazývají schémata. Schémata jsou subjektivními teoriemi o tom, jak něco funguje v sociálním světě, reprezentují, vystihují a fixují obecné rysy a znaky, nikoli konkrétní epizody, jejichž průběh závisel na kontextu. Aktivuje je buď explicitní narážka na obsah schématu, nebo také asociativně setkání s podobnou informací. Schémata jsou různě dostupná a aktivovatelná, závisí na frekvenci a době od jejich posledního využití. Schémata jsou navzájem nezávislá a jejich hlavní funkcí je interpretovat informace. Zaměřují naši pozornost na informace konzistentní s vytvořeným schématem nebo na ty, které do něho nezapadají. Schémata ovlivňují naše vybavování a jejich zapojování se odehrává z velké části na předvědomé úrovni, takže si zkreslování našeho vnímání na základě těchto schémat velmi často neuvědomujeme.

## ***II.1.1. Sociální komunikace***

Janoušek (In: Výrost – Slaměník, 1997, str. 127 – 129) charakterizuje sociální komunikaci jako „sdělování významů mezi lidmi“. Sdělování tu znamená jak předávání významů, tak i jejich přijímání a význam je vše, o čem lidé mezi sebou komunikují, zejména informace, poznatky, emoce, normy, hodnoty, ideály, postoje, dovednosti atd. Oproti obsahu význam ještě navíc vyjadřuje vázanost obsahu komunikace na individuální psychiku a osobnost účastníků, a také vázanost na situační a společenský kontext, v němž se komunikace uskutečňuje. Obecným předpokladem komunikace je navázání komunikačního vztahu mezi účastníky, který v průběhu komunikace ustupuje do pozadí a je překryt průběhem vlastní

komunikace. Zkušenosti ovšem ukazují, že navazování či udržování vztahu může být velmi náročným úkolem. Samotný komunikační proces začíná komunikačním aktem původce vzhledem k příjemci sdělení a můžeme ho rozčlenit na pět prvků: záměr či intence původce sdělení, smysl sdělení pro původce (vztah záměru k širší motivaci), věcný obsah sdělení (o čem hovoří), smysl sdělení pro příjemce, efekt sdělení pro příjemce. Sociální komunikaci můžeme rozdělit podle charakteru užívaných prostředků na neverbální a verbální, přičemž u obou výše zmíněných druhů lze rozlišit ještě komunikaci záměrnou a nezáměrnou. Záměrnost a nezáměrnost nepředstavují dvě vzájemně se vylučující alternativy, ale spíše krajní polohy celého spektra možností.

Verbální komunikace je zprostředkovaná jazykovým znakem a významem na něj vázaným. Podle Morrise (Janoušek, 1968, str. 60 - 62) u znakového chování rozlišujeme čtyři momenty: interpreta (organismus, pro který je něco znakem) interpretant (dispozici interpreta odpovídat na znak určitým druhem chování), denotátum znaku (to, co umožňuje vykonávat určité chování a je znakem denotováno) a signifikátum znaku (podmínky, které musí být splněny, aby něco bylo denotátem). Komunikace je pak dosažení alespoň částečné podobnosti mezi interpretanty, což je částečně umožněno tím, že jazykové znaky mají signifikační jádro, společné pro členy společenství. Zlepšení komunikace pak může být dosaženo tak, že vedle zvýšení počtu znaků s vysokým stupněm podobnosti signifikace pro různé členy společenství je nutné umět použít tyto znaky tak, aby byla vystižena specifika signifikace, kterou zamýšlí sdělit jedinec ve specifické situaci. Podle Osgooda (Janoušek, In: Výrost – Slaměník, 1997, str. 142 – 143) je význam znaku závislý na celkovém chování a podmínkách, za nichž se znak zavádí. Znak pak nezachycuje význam denotativní, nýbrž konotativní, přičemž konotativním rozumí emocionální. Reprezentace v tomto pojetí neznamena reprezentaci působícího objektu, ale reprezentaci částí vlastních reakcí tímto objektem vyvolaných. Přijaté signály nabývají signifikaci tím, že se asociují se zprostředkovanými reprezentačními stavy. Při výdeji signálů se zase zprostředkující stavy selektivně asociují s motorickými dovednostmi, a ty pak vyjadřují záměr. Efekt komunikace pak lze zkoumat jako rozdíl mezi původním umístěním pojmu v sémantickém prostoru a jeho umístěním po obdržení sdělení.

Při neverbální či mimoslovní komunikaci využíváme jako prostředků jednotlivých orgánů a částí těla jak samostatně, tak i v celkovém kontextu (Gestaltu) všech či

několika orgánů či částí společně. Prostředky neverbální komunikace nejčastěji poukazují na emoční stav a doprovází komunikaci verbální. Mohou být s ní v souladu tím, že ji doprovázejí, zdůrazňují či nahrazují, ale někdy bývají v porovnání s ní protichůdné či odlišné tak, že jí odporují či pozměňují její význam. Mezi základní druhy neverbálních prostředků lze zahrnout výraz obličeje, vzdálenost mezi komunikujícími, doteky, postoj, pohyby, gesta, pohledy, tón řeči, úpravu a vzhled (Křivohlavý, 1988, str. 32 - 146):

### **Mimika**

Mimika je důležitým sdělovačem emočních stavů, postojů, zpětné vazby v rozhovoru, dále kulturně tradovaných gest a instrumentálních pohybů. Na základě výrazu obličeje můžeme identifikovat sedm primárních emocí: štěstí – neštěstí, neočekávané překvapení – splněné očekávání, strach a bázeň – pocit jistoty, radost – smutek, klid – rozčilení, spokojenost – nespokojenost, zájem – nezájem. Tyto emoce odečítáme ze tří zón v obličeji: oblast čela a obočí, oblast očí a víček a dolní oblast, zahrnující tváře, nos a ústa. Velmi důležitým prvkem jsou přitom oči, které mohou vydávat signály zaměřením pohledu, dobou výdrže zaměřeného pohledu, četností pohledu na určitý cíl, sledem či pořadím pohledů, celkovým objemem pohledů na určitou osobu, pootvřením víček, průměrem zornice, díváním se nenápadně či přímo do očí, mrkacími pohyby, tvary a pohyby obočí a vráskami u kořene nosu a po stranách očí.

Při obchodním jednání musí prodejce svojí mimikou vyjadřovat ochotu klientovi pomoci, a proto musí svou mimiku kontrolovat, aby svou mimikou nevysílal negativní signály znechucení, že jej klient obtěžuje, protože má spoustu jiné práce a podobně. Další situací, kde prodejce vysílanými signály mimiky selhává, je, že dává najevo zklamání v případě, že klient neuzavře obchod nebo si chce vše ještě doma důkladně promyslet. Pokud dá prodejce najevo své zklamání, může ztratit důvěru zákazníka, kterou během celého jednání budoval a zákazník se na něho už nemusí v budoucnu na základě této negativní zkušenosti obrátit. Velkou výhodou tréninku obchodních dovedností je, že prodejci si mohou pomocí zpětné vazby při videotréninku uvědomit, jaké signály svou mimikou vysílají a mohou se je pokusit korigovat.

## **Vzdálenost mezi komunikujícími osobami (proxemika)**

Proxemika spočívá v signálu druhé osobě, který jí dáváme tím, že se k ní přiblížíme či se od ní oddálíme. Tato vzdálenost se týká jak horizontální roviny například vzdálenosti mezi osobami měřené na podlaze, tak vertikální roviny, o kolik má jedna osoba výše oči než druhá. Vzdálenost mezi osobami, když spolu vstojí jednájí nebo něco dělají, nazýváme proximitou. Tuto vzdálenost může ovlivňovat zejména osobnost (extraverze – introverze), emocionální vztah, účel setkání, pohlaví, věk, kulturní zvyklosti. Dynamika umístění osob v prostoru vyjadřuje vymezení určitého teritoria každé osoby – osobní zóny člověka – prostor, do kterého nerad pouští druhé lidi. Setkají-li se dvě osoby s rozdílnými představami o svých osobních zónách, můžeme pozorovat proxemický tanec, kdy je hledána míra oddálení vyhovující oběma partnerům, přičemž člověk má kolem sebe několik druhů pomyslných zón, které si udržuje. Do intimní zóny si pouští své nejbližší, do osobní zóny známe osoby, se kterými má dobré vztahy, do společenské zóny cizí/neznámé osoby a veřejné zóny využívá, hovoří-li k nějakému publiku. Co se týče vertikální vzdálenosti, existují dvě možnosti. Pokud budou oči obou partnerů ve stejné výšce, pak jde o případ, kdy oba mají rovnocenné podmínky. Pokud budou oči jednoho níže než oči druhého, např. když první stojí a druhý sedí, pak půjde o nerovnocenné postavení, kdy první se může cítit v nadřazeném postavení vůči druhému a druhý se může cítit v podřízeném postavení vůči prvnímu. Proto se doporučuje v případě, že jedna osoba je menší než druhá, se posadit, protože v sedě je snadnější přizpůsobit výšku očí tak, aby oči obou osob byly ve stejné úrovni.

Při obchodním jednání v bance je stanovena diskrétní zóna, do které by neměli vstupovat klienti, pokud prodejce již vede jednání s dalším klientem. Tato vzdálenost se udržuje kvůli soukromí klienta a jeho pocitu bezpečí, protože prodejci sděluje informace o svých financích a nechce, aby je slyšel někdo další.

Do proxemiky patří i čichové podněty, mezi které se řadí tělesný pach, dech a ostatní čichové podněty. Podle sdělení prodejců v bance je pro ně při obchodním jednání velmi obtížné nedat neverbálně najevo své antipatie vůči klientům, kteří vydávají nelibý tělesný zápach či dech, ačkoliv i mezi nimi mohou být velmi bonitní zákazníci. Dalším negativním důsledkem je, že tito zákazníci svým pachem odrazují i ostatní klienty, kteří na základě nepříjemných čichových vjemů banku raději opustí.

## **Doteky (haptika)**

Dotek či taktilní kontakt zahrnuje příjem signálů působením tlaku, tepla či chladu a vlivu podnětů, které způsobují bolest. Doteky jsou důležitým signálem blízkosti a vřelosti. Mezi nejčastěji v komunikaci užívaný dotyk patří podání ruky, které umožňuje zjistit mnoho hmatových vjemů. Optimální podaná ruka by měla být suchá, teplá na dotyk, stisk by měl být pevný a měl by trvat přiměřeně dlouhou dobu vzhledem k povaze setkání, dlaň by měla směřovat kolmo k podlaze. Vlhká dlaň může vypovídat o nejistotě, nervozitě a úzkosti druhého. Studená ruka vyvolává u druhého nepříjemný pocit. Nepevný stisk, může vypovídat o malém sebevědomí a přizpůsobivosti druhého, naopak příliš silný stisk ruky, vyvolává u druhého kromě fyzické bolesti pocit snahy o dominanci nadřazenosti, touhy po manipulaci s druhým a agresivity. Krátká doba stisku může vypovídat o malém zájmu o druhého či netrpělivosti. Příliš dlouhá doba stisku naopak vyvolává u druhého pocit ohrožení a snahy o převahu nad partnerem. Dlaň kolmo k podlaze vypovídá o kooperativním stylu, snaze o rovnocenné spolupráci. Dlaň k zemi a hřbet nahoru zase vypovídá o nadřazeném, dominantním stylu a naznačuje snahu o získání převahy. Dlaň nahoru a hřbet k zemi vypovídá o přizpůsobivosti a podřizování se.

U obsluhy klienta v bance, pokud není již zavedeným stávajícím klientem, není podání ruky obvyklým jevem, protože zákazníci na to nejsou zvyklí a takové jednání by je mohlo spíše odradit. Podání ruky se praktikuje až při uzavření obchodu či rozloučení s klientem, jelikož během jednání již byl navázán mezi klientem a prodejcem vztah.

## **Fyzické postoje (posturologie)**

Fyziologie rozeznává tři základní polohy člověka: vstojí, vsedě a vleže. Vzájemná poloha dvou lidí v rozhovoru ukazuje, jak moc jde hovořícímu o to, o čem hovoří, a nakolik je pro něho důležité druhého přesvědčit a získat pro předkládaný názor. Poloha naslouchajícího zase naznačuje, do jaké míry ho zajímá to, co druhý říká, je-li stejného názoru či dívá-li se na věc jinak. Příklonem nebo odklonem se vyjadřuje souhlas či nesouhlas účastníků interakce. Důležitým signálem souhlasu je i kongruence poloh obou aktérů. Kongruencí se rozumí zaujetí zhruba stejné konfigurace určitých částí těla. Při interpretaci postojů je ovšem nutné si uvědomit, že při zaujímání vzájemných poloh a konfigurací má vliv řada dalších faktorů jako



temperament, kulturní vázanost, kvalita mezilidských vztahů a momentální psychická atmosféra.

Obsluha klienta v bance se provádí jak vsedě, tak vstoje. Vstoje se většinou provádí klasické bankovní peněžní operace jako výběr, vklad a poskytování základních informací o stavu a pohybu na účtu. V sedě se naopak vede obchodní jednání při zakládání či změně účtu, vyřizování úvěrových či spořicíh a investičních produktů.

### **Řeč pohybů (kinezika)**

Při studiu pohybů se zaměřujeme na to, kdy pohyb začal, jakou měl akceleraci, kdy zrychlení nastoupilo a kdy skončilo. Jsou-li dva lidé spolu v určité pohybové interakci, pak je možné pozorovat každého zvlášť ale i jejich pohyby jako celek, zda jsou harmonické či disharmonické, koordinované či nekoordinované, sladěné či nesladěné. Jedním z nejčastěji sledovaným jevem je imitace pohybů jedné osoby druhou osobou.

### **Gesta (gestika)**

Gesta jsou součástí kineziky a zahrnují pohyby rukama, hlavou, někdy i nohou či celým tělem. Mohou být výrazem určité emoce, ale nejčastěji doprovázejí, dokreslují či zdůrazňují verbální projev. Sleduje se synchronizace gest s obsahovými prvky v řeči. Hledá se přitom nejen vztah k hovořící osobě, ale i k osobě naslouchající, jakou atmosféru různá gesta navozují, za jakých situací se jich využívá a kdy se jim naopak vyhýbáme. U řady gest je možno zjistit, že je osoba používá záměrně, ale častokrát je používá nevědomě. S tím souvisí i problematika dvojně vazby, kdy jsou příjemci vysílány protichůdné zprávy, nejčastěji ve verbální a neverbální rovině, přičemž v tutéž chvíli je mu sdělováno něco, co se navzájem logicky vylučuje.

### **Hlasové projevy (paralingvistika)**

Do paralingvistiky patří jevy spojené s řečí, které se nedají zachytit klasickými metodami jazykovědy. Paralingvistické charakteristiky řeči můžeme rozdělit do několika skupin. První skupinou je hlasová dimenze akustického projevu a převážně sděluje, v jakém je osoba psychickém stavu. Tato skupina zahrnuje hlasitost řeči, zda osoba mluví hlasitě, normálně či tiše, dále výšku tónu, zda osoba mluví spíše hlubším hlasem (bas, alt), v mezích normálu či vysokým hlasem (tenor, soprán) nebo melodií řeči, zda osoba mluví monotónně, přirozeně či přehání intonaci. Druhou

skupinou jsou časové charakteristiky hlasového projevu, mezi které řadíme tempo řeči (zda osoba mluví pomalu, středně rychle či příliš rychle), dále plynulost řeči (zda osoba mluví s pomlkami, normálně či mimořádně plynule), kvantitu řeči (řekne-li toho velice málo, průměrně nebo mimořádně hodně toho napovídá) a členění řeči (zda osoba mluví jako stroj bez přestávek a pauz, členění je v mezích normálu či přehnaně frázovanou roztrhanou řečí), dále kvalitu řeči (zda osoba má mimořádně strohý až úsečný projev, projev přiměřený projednávané věci či projev mimořádně rozvláčný – upovídaný). Zde je nutné rozlišovat, jestli jde o projev jednorázový, např. prezentace názoru, nebo se projev týká interakčních vztahů při rozhovoru. Důležitým signálem jsou takové projevy, kdy dynamika řeči není konstantní. Změny v tempu, kvantitě, kvalitě či plynulosti jsou dávány do souvislosti s tématem rozhovoru, přičemž významné jsou zejména fáze úplného ticha a fáze překotného hovoru. Proto u interakce se můžeme zaměřit ještě na další dimenze, jako reakční čas mezi ukončením promluvy prvního a začátkem promluvy druhého, dále iniciační čas, kdy druhý na promluvu prvního nereaguje, takže první osoba začne hovořit znovu, dále čas souběžného hovoru, po který hovořící osoby mluví najednou, a čas využitý k rozhovoru - procento času, kdy se skutečně hovořilo. Poslední skupinou jsou mimoslovní složky hlasového projevu, kam patří chyby (přeříkávání se, nedokončování vět, vatová slova či zvuky), frekvence či intenzita. Dále sem patří i správnost výslovnosti, zda je nedbalá, v mezích normálu či přehnaná.

Při obsluze klienta v bance se kvůli diskrétnosti mluví spíše tichým hlasem, aby měl klient pocit, že rozhovor neuslyší nikdo další.

### **Úprava zevnějšku**

Sdělováním úpravou zevnějšku se rozumí to, co lze vyčíst ze způsobu oblečení, úpravy a používání různých doplňků, jako ozdob, šperků, kabelek, aktovek, psacích potřeb a dalších nezbytně nutných zařízení a přístrojů k osobní potřebě, které člověk dává na odívání a jež mají poukazovat na jeho status.

Při jednání s klientem je velmi důležitým faktorem tělesný pach a dech. Proto je důležitá osobní hygiena a používání vody po holení a dezodorantů, které odstraňují zápach, jenž vytváří pot a bakterie mísící se se vzduchem. Mají se volit lehké, nepřilíživě pronikavé vůně. Dalším, co patří do úpravy zevnějšku při jednání s klientem, jsou vlasy, obličej zuby, ruce a nehty. U vlasů je důležitý střih, barva a celkový stav. Účes musí být v souladu s obličejem a zbarvením pleti, s charakterem a silou vlasů,

výškou, postavou, věkem a odpovídat životnímu stylu. Obličej musí být umytý, oholený a po holení ošetřená pleť je samozřejmostí. Zuby mají být zdravé, dobře vyčištěné a pro příjemný dech se používají osvěžující pastilky nebo sprej. Ruce a nehty musí být čisté a nehty navíc by měly mít nenápadnou manikúru a neměly být příliš dlouhé.

Banky mají obvykle dané předpisy, jak by se měl prodejce oblékat. Většinou je při jednání s klientem vyžadován tak zvaný „Business styl“. U mužů tento styl vyžaduje oblek, kde sako i kalhoty jsou ze stejného kvalitního nemačkového pohodlného materiálu a mají i stejnou barvu. Košile musí být s dlouhým rukávem, barevně sladěná s oblekem, vyžehlená a jednobarevná. Obdobně i kravata má být sladěná s oblekem, jednobarevná, případně s jemným vzorem a nelze ji nahradit motýlkem. Ponožky musí být tmavé, sladěné s botami a dostatečně dlouhé, aby při jednání v sedě nebyla vidět holá noha. Boty musí být černé nebo tmavohnědé, šněrovací, kožené a důležitá je jejich čistota. U žen tento styl vyžaduje kostým se sakem a sukní či kalhotami nebo sako a šaty, přičemž sako musí být jednobarevné. Nutná je jednobarevná halenka s jemným vzorem, s krátkými nebo dlouhými rukávy. Halenka nesmí být průhledná nebo s velkým výstřihem. Sukně a šaty musí mít délku 10 cm nad kolena, do poloviny kolen nebo 10 cm nad kotníky. Nepřípustná je minisukně. Boty mají být uzavřené s podpatky 5 až 8 cm a do nich je nutné nosit punčochy či punčocháče.

### **Sociální percepce**

První kontakt s druhým člověkem zahrnuje dvě velmi důležité roviny, které je nutné si uvědomit. Za prvé je to mé vnímání druhých - podle jakých klíčů vnímám a jak si na základě této percepce volím odpovídající strategii chování vůči druhému. Za druhé je to dojem, který vytvářím já sám – jak mě druzí mohou vnímat a jak na druhé působím. Umění posoudit druhého člověka a zvolit optimální způsob komunikace s ním, je dáno schopností číst neverbální projevy a dávat je do souvislosti se slovním obsahem sdělení. Pro posouzení druhého člověka používáme především klíče, jako chování tohoto člověka od prvního okamžiku, kdy ho zpozorujeme, zda je přátelský nebo nepřátelský, zda je dominantní nebo podřizující se, dále jeho verbální projev, co nám říká, jakým způsobem formuluje, jaká používá slova. Další, čeho si všímáme, jsou neverbální prostředky jako hlasitost, tón, intonace, plynulost a tempo řeči, jak je to v souladu či nesouladu s jeho gesty, dotyky, postojem, mimikou a vzdáleností od

nás, kterou zaujme, když s námi mluví. Kromě toho hraje významnou roli kontext, ve kterém se s ním setkáváme, v jaké jsme my nebo druhý pohodě, zda našemu setkání bezprostředně nepředcházela nějaká pro nás či pro něho pozitivní nebo negativní událost. Jako poslední, co nás na druhém upoutá je vzhled, jak na nás působí jeho oblečení, úprava zevnějšku, módní doplňky atd. Co se týká důležitosti jednotlivých prostředků tak nejvíce při utváření prvního dojmu posuzujeme druhého podle toho, jak vypadá (vzhled), pak jaké neverbální signály vysílá (chování, způsob řeči, řeč těla) a teprve až na posledním místě, co nám říká (obsah jeho výpovědi). Poměr zmíněných prvků vychází takto: 55% tvoří vzhled, 38% hlas a 7% obsah (Hospodářová, 1997, str. 26). Podle toho, jak člověka vnímáme, si ho pak zařadíme podle naší osobní typologie lidí a zvolíme vůči němu adekvátní způsob chování tak, jak se nám dosud podle naší zkušenosti osvědčil. Je třeba si uvědomit, že naše typologie lidí se vytvářela na základě zkušenosti, výchovy, zážitků a informací, které jsme v průběhu života nabyli, protože hlavní vliv na vytvoření této typologie má naše nevědomí. Podle Freuda (1990, str. 99 – 103) nevědomí obsahuje pozitivní či negativní osobní zážitky, prožitky a zkušenosti, které jsme vytěsnili a jsou uschovány někde v nás, jejich vyvolání nedokážeme ovládat, sami si je neuvědomujeme, ale z velké části nás ovlivňují. Proto při našem posuzování druhých lidí dochází často k některým zkreslením, která je velice obtížné odstranit. Naše nevědomí nedokážeme ovládat, ale je možné si je včas uvědomit, pokud o nich víme. Z tohoto důvodu je třeba popsat nejčastější činitele, kteří ovlivňují, popřípadě zkreslují naše vnímání druhých (upraveno podle Štětovské, In: Komárková, Slaměník, Výrost, 2001, str. 38 – 39):

- **okamžitý psychický a fyzický stav:** v nepohodě se pro nás zvýrazňují negativní a nepříjemné stránky chování lidí, což může výrazně ovlivnit naše vnímání a reakce, tutéž situaci interpretujeme jinak, jsme-li klidní, a jinak, jsme-li v afektu
- **haló efekt:** posouzení všech rysů člověka podle jednoho výrazného rysu – vede nás to k tomu, že ostatní dojmy poněkud přizpůsobujeme, aby s ním ladily, a to ovlivňuje i další posuzování
- **předsudky:** zobecnění náhodných, neověřených případů u urč. kategorie lidí i na jedince, při kterém vidíme člověka spíše jako příslušníka skupiny než jako konkrétní osobu, např. všichni mladí..., učitelé vždycky..., ženy preferují...; výhodou je zrychlení orientace v sociálním terénu, ale nevýhodou je podcenění odlišnosti člověka od skupinových charakteristik

- **projekce:** jedná se o obranný mechanismus: nevědomé promítání, přisuzování našich pozitivních či negativních vlastností druhým, nebo filtr: schéma vnímání, při kterém na určité informace dáváme důraz, zatímco druhé se snažíme potlačovat tak, jak jsou v souladu či nesouladu s naší teorií - „ty slyšíš jen to, co se ti hodí“)
- **přenos:** nevědomé přenášení zkušeností z minulých vztahů, prožitků a potřeb na osoby, které nám tyto zážitky připomínají, ale vůbec s nimi nesouvisí
- **atribuční chyba:** přisuzování charakteristik spíše osobě než situaci, v níž se nachází)
- **soukromá teorie osobnosti:** laická teorie souvislostí určitých rysů s jinými
- **podléhání cizímu vlivu:** ovlivnění cizím názorem a jeho přebírání bez vlastního ověření

## ***II.1.2. Obchodní vyjednávání***

Vyjednávání je proces, kdy strany hledají řešení, jež by bylo přijatelné pro všechny zúčastněné. Vyjednávání je vyvoláno existencí cílů, jež jsou oběma stranám společné, a současnou existencí cílů, jež jsou konfliktní. Kromě osobnostních, kulturně a profesionálně podmíněných odlišností vyjednávačů hraje výraznou úlohu i to, jak se navzájem vnímají, jaký je styl jejich vzájemné komunikace či jak interpretují své chování, cíle a postupy v průběhu vyjednávání. Jak uvádí Bedrnová a Nový (1998, str. 199 – 200), podstatou vyjednávání je řešení problémů a vytvoření podmínek, za nichž strany dosáhnou toho, co potřebují pro splnění svých cílů. Důležitými dovednostmi při vyjednávání jsou: účinná prezentace svých názorů, aktivní naslouchání názorům druhé strany, adekvátní interpretace jednání a projevů partnerů v jednání, věcná analýza informací, tvorba různých variant řešení a hledání a nalézání takových řešení, která by byla přijatelná pro zúčastněné strany. Účinně vyjednávat znamená zejména pochopit podstatu vyjednávání i specifika jeho jednotlivých typů a dokázat své teoretické znalosti pružně využít v pokaždé jiných podmínkách sociální interakce.

### **Osobnost prodejce**

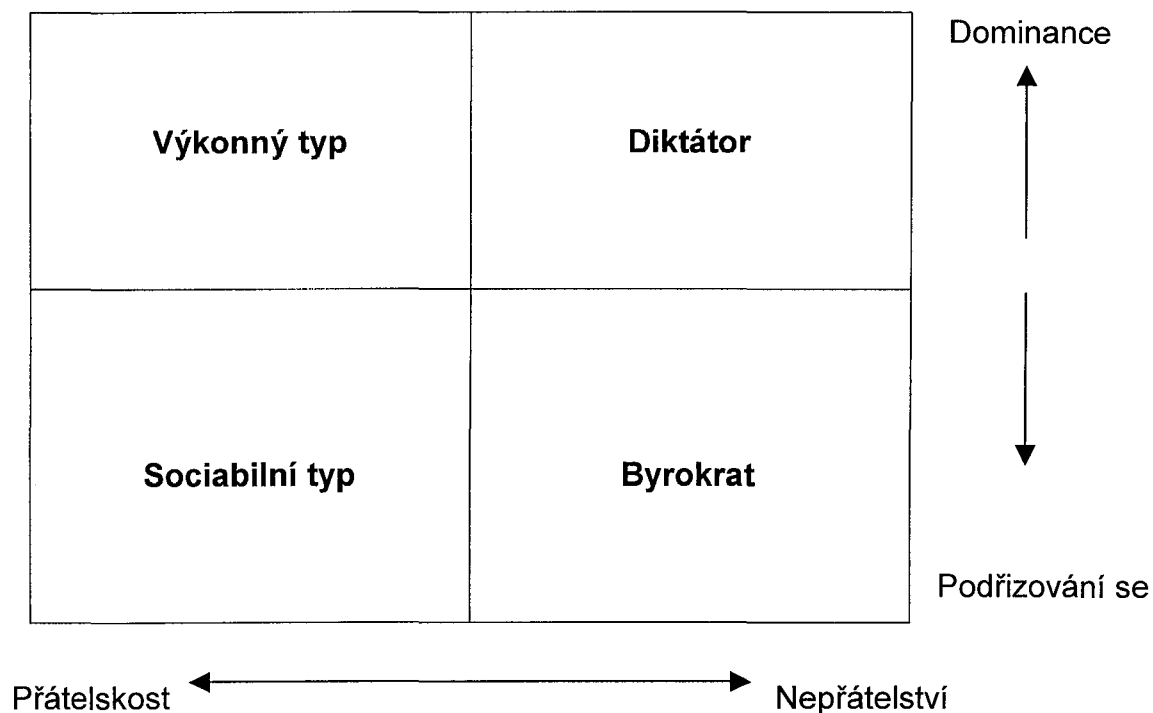
Existují tři základní faktory prodejní situace: nabízené produkty, prodejce a zákazník (Komárková, Rymeš, Vysekalová, 1998, str. 60 - 61). Aby byly vytvořeny podmínky

pro úspěšný prodej, je třeba vytvořit optimální vztahy mezi jednotlivými faktory. Prvním je vztah mezi prodejcem a nabízenými produkty. Prodejce musí být s produkty ztotožněn, nesmí mít k nim žádné výhrady a musí znát všechny jejich parametry. Druhým je vztah mezi prodejcem a zákazníkem. Prodejce musí zákazníka přivítat, získat jeho důvěru, zjistit potřeby zákazníka a nabídnout mu řešení, jež maximálně vyhovuje jeho potřebám. Hraje zde roli i vzájemná kompatibilita osobnosti prodejce a zákazníka, která může ovlivnit i vztah ke zboží. Třetím je vztah mezi produktem a zákazníkem, který vede k úmyslu až k rozhodnutí uzavřít obchod, tedy k prodeji. Komárková (In: Výrost – Slaměnik, 1998, str. 353) uvádí přehled schopností a vlastností potřebných pro úspěšný výkon prodejní činnosti. Za první je to úroveň rozumových schopností a znalostí – spíše prakticky zaměřená inteligence, dobrá orientace ve složitějších problémech, správné logické uvažování a pohotová kalkulace, potřebný rozsah a úroveň informací potřebných k prodeji. Za druhé je to úroveň navazování mezilidských vztahů – zájem o styk s lidmi, schopnost přiměřeného řešení konfliktních situací a dobrý sociální odhad. Za třetí je to úroveň schopnosti komunikovat – snadné navazování rozhovoru, srozumitelné vyjadřování fakt a myšlenek, zvládnutí projednávání a přesvědčování. Za čtvrté je to soubor žádoucích charakterových vlastností – pečlivost, odpovědnost, důslednost a korektnost. Za páté jsou to potřebné vlastnosti určující dynamiku chování – vitalita, aktivita a vytrvalost. Za šesté je to potřebný rozsah pozornosti a schopnost rychle přenášet pozornost. Za sedmé je to dobrá paměť na jména, tváře a situace.

Ze zcela jiného pohledu, s důrazem na akviziční prodej, uvádí Tracy (1999, str. 132 – 133) také sedm klíčových předpokladů, které jsou podle něho pro všechny prodejce nezbytné. Prvním je pozitivní duševní postoj, spočívající v optimismu a dobré náladě spojené s entusiasmem pomoci klientovi. Druhým předpokladem je dobré zdraví a vzhled, což vzbuzuje sympatie druhých a vyhovuje představě obchodních partnerů, jak má vypadat člověk, se kterým chtějí obchodovat. Třetím předpokladem je výborná znalost parametrů produktů. Tato znalost podpoří sebedůvěru a jistotu a zároveň podpoří pověst obchodníka jako odborníka v očích klienta. Čtvrtým předpokladem je neustálé hledání nových zákazníků a nových podnikatelských možností. Tato schopnost je důležitá pro rozvoj obchodu do budoucna. Pátým předpokladem jsou dovednosti předvádět produkty, jež vycházejí ze schopnosti účinné prezentace a spočívá především v postupu od obecného ke konkrétnímu a v schopnosti nadchnout zákazníka vedoucí k rozhodnutí uzavřít obchod. Šestým předpokladem je

schopnost zvládat námítky a zavázat klienta k uzavření obchodu: zde jde o schopnost přesvědčování a argumentace, které nakonec povedou k závazku obchodu uzavřít. Posledním sedmým předpokladem je schopnost řízení sebe sama, naplánovat a zorganizovat si své činnosti, což umožní navštívit co nejvíce klientů.

Podle mého názoru, který vychází z obou koncepcí a ze tříletých zkušeností při pozorování a tréninku prodejců, je důležitých těchto sedm následujících kompetencí, které charakterizují dobrého prodejce. První a zároveň zásadní je vzhled, dojem a vystupování s důrazem na vitalitu. Druhou jsou obchodní dovednosti s důrazem na přesvědčování a zvládání námitek. Třetí jsou komunikační dovednosti s důrazem na kladení otázek, aktivní naslouchání a prezentační dovednosti. Čtvrtou je pružnost a kreativita s důrazem na schopnost přizpůsobit se a dokázat pružně reagovat na potřeby a přání zákazníka a zvládat různé nečekané situace. Pátou je praktické myšlení s důrazem na logické uvažování. Šestou je odolnost vůči zátěži s důrazem na vyrovnání se s odmítavou reakcí zákazníka nebo na vyřizování stížností a reklamací. Sedmou je výborná znalost celého sortimentu produktů a jejich parametrů. Gretz a Drozdeck (1990, str. 97 – 101) se pokusili vytvořit osobnostní typologii prodejců, která vychází ze dvou základních dimenzí, jimiž jsou míra sociability a míra dominance. Dostaneme tak čtyři základní typy prodejců: diktátor, byrokrat, sociabilní a výkonný typ.



Pramen: Gretz a Drozdeck, 1990, str. 97 – 100

**Diktátor** je dominantní a nepřátelský typ. Diktátorům jde především o prodej a v důsledku toho vnímají klienta jako osobu, která je připravena klást odpor a neuzavřít obchod. Mají pocit, že tento odpor klienta musí překonat, berou klienta jako soupeře, mají sklon používat síly a manipulace, aby obchod uzavřeli. Tento způsob chování se odráží v tom, že požívají minimální důvěry klientů, vybudují si u klientů spíše averzi vůči sobě a jsou vnímáni jako arogantní. Přestože mohou mít dočasně dobré prodejní výsledky, ztrácejí firmě zákazníky, protože po zkušenosti jednání s nimi, se klienti již vícekrát na firmu neobrátní.

**Byrokrat** je podřizující se a nepřátelský typ. Byrokraté mají pocit, že klienti prodejcům nedůvěřují a obchod uzavřou pouze v případě, že sami budou chtít. Jsou přesvědčeni, že nemohou mnoho dělat pro to, aby zákazníky přiměli k uzavření obchodu. Dále nevěří novým produktům a hledají důvody, proč nebudou mít úspěch. Při jednání se zákazníkem jsou pasivní a agresivní, plní svou povinnost a jejich nezáměr je brzy průhledný. Dále jsou pomalí při rozhodování a mají nízkou kreativitu. Přesně plní příkazy, aby se vyhnuli kritice, a proto mohou být úspěšní, když dodržují vyžadovaný postup při prodeji.

**Výkonný typ** je dominantní a přátelský. Výkonné typy jsou přesvědčeni, že uzavřou s klientem obchod, když pochopí, jak nabízený produkt nebo služba uspokojí jejich potřeby. Proto věnují čas zjišťování potřeb klienta a poté se v nabídce snaží spojit rysy produktu s potřebami klienta, aby mu ukázali, jak je pro něj výhodný. Jsou asertivní a energičtí, schopní uplatnit svou převahu, ale působí přátelsky. Naslouchají a respektují názory klientů, nemanipulují s nimi a nezneužívají je. Je na nich patrná snaha klientovi vyhovět, takže se zákazníci rádi na ně obracejí i v budoucnu, protože byli s jejich obsluhou spokojeni.

**Přizpůsobivý typ** je podřizující se a přátelský. Přizpůsobivé typy se domnívají, že klienti jsou milí lidé, kteří budou kupovat u svých přátel. Proto se snaží ze všech perspektivních zákazníků udělat své přátele. Jsou srdeční, přátelští a na pracovišti oblíbení. Protože nemají rádi nepřijemnosti, mají sklon vyhýbat se rozhodování nebo konfrontaci s klienty a jsou velmi citliví na odmítnutí. Zatímco se jim velmi dobře daří navazovat vztah, nejsou většinou dostatečně asertivní, aby byli výkonní.

### **Aktivní naslouchání**

Při reakci na sdělení druhé strany využíváme především technik aktivního naslouchání. Aktivní naslouchání je způsob komunikace, ve kterém je zahrnuta



posluchačova ochota a snaha podívat se na problém očima klienta a pokusit se porozumět, co klient říká, pociťuje a dělá. Cílem aktivního naslouchání není vyjádřit souhlas osobě, která k nám hovoří, ale povzbudit ji k dalšímu hovoru. Proto takové obraty jako „zajisté“, „máte pravdu“, „zcela s vámi souhlasím“, nepatří do aktivního naslouchání. Aktivní naslouchání spočívá především v empatii - schopnosti co nejlépe se vcítit do postavení druhého, protože pak lépe porozumíme, co nám říká. Techniky aktivního naslouchání můžeme rozdělit na neverbální a verbální. Mezi neverbální techniky aktivního naslouchání patří oční kontakt jako jednoznačný signál pozornosti, dále občasné kývnutí hlavou spolu se zvuky vyjadřující empatii: „hmm“, „aha“,... (vyjádření překvapení, údivu, úžasu apod.), projevení zájmu tónem hlasu, výrazem tváře a přiměřenou gestikulací a otočení a náklon těla směrem k partnerovi. Mezi verbální techniky aktivního naslouchání patří povzbuzování, objasňování, parafrázování, zrcadlení pocitu a shrnutí (Sadalla, Henriguez, Holmberg, 1996, str. 99 – 102). Při povzbuzování je cílem projevit zájem klientovo sdělení a povzbudit ho k dalšímu hovoru. Lze použít formulace jako „Můžete mi o tom říci něco více?“ nebo „Mohli byste mi o tom říci podrobněji?“ U objasňování je cílem vyjasnit si, co klient říká. Lze použít formulace jako „Můžete mi to blíže vysvětlit?“ nebo „Můžete mi objasnit, jak jste to myslel?“; dalším cílem objasňování je získat více informací pomocí otevřených otázek (kdy, jak, proč), tím můžeme klientovi pomoci vidět i další hlediska, o kterých dosud neuvažoval. U parafrázování je cílem ukázat, že nasloucháme a snažíme se porozumět, co klient říká, popřípadě si ověřit, zda jeho slova správně chápeme. Lze použít formulace jako „Takže vy byste byl rád, aby...“ nebo „Jestli tomu dobře rozumím, říkáte...“ U zrcadlení pocitu je cílem projevit, že chápeme, co klient cítí, co se skrývá za jeho slovy. Tím mu pomůžeme pocity znovu přehodnotit. Lze použít formulace jako „Cítím, ve vašem hlase, že jste rozzlobený.“ Při shrnutí je cílem zhodnotit dosažený pokrok, shrnout důležitá fakta a položit základ k další diskusi. Lze použít formulace jako „Nyní bych stručně zopakoval, co jste mi sdělil.“ Důležité jsou též vhodné reakce na klientovo sdělení, které budují vztah s klientem a jsou důležité při získávání jeho důvěry. Při těchto reakcích je třeba si dát pozor, aby měl klient pocit, že mu prodejce naslouchá. Dosažení tohoto cíle mohou prodejci bránit různé negativní komunikační návyky. Jedním z nich je netrpělivost, kdy podlehne tendenci skákat klientovi do řeči a přerušovat ho. Dále je to nesoustředěnost, kdy má problémy s udržením pozornosti a nechá se rozptylovat různými vlivy. Další překážkou může být „čtení myšlenek“, kdy prodejce bude sdělení

přikládat jiný význam, který je ovlivněný jeho zkušenostmi. Dále to může být zaměření se pouze na část sdělení. K tomuto dochází v případě, když si prodejce ještě během klientova sdělení hledá argumenty či si předem připravuje odpověď – přestává klienta vnímat a velmi podstatné informace mu mohou uniknout. Překážkou může být i nadměrné sdělování vlastních zážitků a zkušeností. Proto je nutné, aby se prodejce snažil vyvarovat přemíry sdělování o podobných pocitech a problémech, které sám zažil. Další překážkou může být poučování ze strany prodejce, kdy má sklony dávat klientovi rady a doporučení, aniž by o ně klient projevil zájem. Dále jsou to emoce, starosti a problémy prodejce, od kterých by se měl pokusit oprostit nebo je co nejvíce potlačit. Jednou z největších překážek pak může být chybějící reakce ze strany prodejce. Klient nesmí mít pocit, že naslouchajícího jeho problém nezajímá.

Technika aktivního naslouchání používá především přístup prodejce zaměřeného na klienta. Do oblasti prodeje byl přejet z humanistické psychologie C. R. Rogerse (Client centered therapy) a jeho zásadou je snažit se vycházet klientovi vstříc a budovat s ním vztah. Jedná se o specifický přístup k prodeji, který spočívá ve vyladění se na zákazníka, a v zajištění určitých předpokladů, jež prodávající pomáhají v efektivní komunikaci se zákazníkem. Tento přístup zahrnuje starostlivý postoj a odstranění bariér komunikace (Gretz – Drozdeck, 1990, str. 54 – 57). Zaujmout starostlivý postoj znamená, že prodejce se snaží dokázat navodit u klienta pocit, že je jeho poradce, který usiluje nalézt pro něho co nejvýhodnější variantu řešení jeho potřeb. Proto na první místo je třeba klást zákazníka a teprve na druhé prodej, tzn. upřednostňovat uspokojení potřeb zákazníka a pomoci mu najít produkt podle jeho přání před touhou prodat. Odstranění bariér komunikace znamená eliminovat nebo alespoň co možná nejvíce zamezit různým rušivým vlivům. Bariéry můžeme rozdělit na externí, což jsou různé rušivé vlivy z okolního prostředí, a interní, které se týkají nás samých, především naší psychiky. Mezi externí bariéry patří především vyrušení někým či telefonem, hluk a vizuální rozptylování. Mezi interní bariéry, související s psychikou, patří obava z neúspěchu, rodinné problémy, zkreslení prvního dojmu ve vnímání klienta, emoce a nenaslouchání klientovi.

### **Kladení otázek**

Kladení vhodných otázek je velmi důležitou technikou při zjišťování klientových potřeb. Pomocí kladení otázek je iniciativa v komunikaci převedena převážně na

klienta. Vedení rozhovoru však zůstává na prodejci, který určuje otázkami téma, a pokud se klient od tématu odchýlí, může jej další cílenou otázkou opět k tématu vrátit. Khelerová (1999, str. 14 –17) uvádí techniku kladení otázek SPIN, kterou vyvinila firma Microsoft, aby bylo odhaleno přesně to, co zákazník potřebuje a na základě toho mu bylo nabídnuto takové řešení, jež mu bude nejvíce vyhovovat: **Otázky situační (Situation Questions)** jsou otázky zjišťující stávající situaci a k jakému účelu chce klient produkt či službu využít. Tyto otázky jsou důležité, aby se jednání neubíralo nesprávným směrem. Na druhou stranu mohou být klientovi nepříjemné, protože si může připadat jako u výslechu. Proto je třeba ho seznámit nejprve s důvodem, proč tyto otázky pokládáme.

**Otázky na problém (Problem Questions)** jsou otázky, které zjišťují v čem spočívá nespokojenost klienta se současným stavem či používaným zařízením, co chce vylepšit a proč.

**Otázky implikační (Implications Questions)** se snaží klienta navést na důsledky k čemu by mohly zmíněné problémy vést. Mohou to být jak důsledky, které si klient sám uvědomuje, tak důsledky, kterých si doposud nebyl vědom. Dále tyto otázky poukazují na to, k čemu do budoucna může vést neřešení stávající situace.

**Otázky na výhodu (Need Pay off Questions)** jsou otázky, jež mají vyzdvihnout výhodu nabízeného řešení. Otázky by měly být kladeny tak, aby si klient sám výhody řešení uvědomil.

### **Asertivní versus manipulativní jednání**

Asertivní jednání vychází z předpokladu, že mezilidské vztahy nabudou vyšší kvalitativní úroveň tím, že budeme navzájem více a lépe poznávat druhého, že se více otevřeme druhým a budeme se snažit o dlouhodobé autentické chování. Cílem asertivity je zajistit otevřenou komunikaci. Prostředkem k dosažení tohoto cíle je jak obsah toho, co sdělujeme, tak i způsob, jakým to sdělujeme. Obsah asertivního sdělení respektuje práva druhých a je přiměřený situaci. Svobodová (podle Medzihorského, 1991, str. 48 – 49) uvádí několik projevů asertivity, na kterých ilustruje dovednosti s ní spojené. První je základní asertivita, která označuje jednoduché vyjadřování názorů myšlenek a citů a nezahrnuje v sobě další sociální schopnosti. Druhou je empatická asertivita, která navíc obsahuje i citlivost a vnímavost vůči druhému, posouzení situace, v níž se druhý nachází, a vyjádření stanoviska k ní. U tohoto typu asertivity respektujeme názory druhého, ale

ponecháváme si možnost sami rozhodnout o jejich přijetí. Snaha porozumět citům druhého pomáhá posoudit situaci perspektivně a redukovat případnou agresivitu. Třetí je eskalující asertivita, která zpočátku projevuje minimum asertivity bez jakékoliv agrese s minimem negativních emocí a tím i negativních důsledků. Pokud druhý ignoruje naše stanovisko a agresivně porušuje naše osobní práva, eskalujeme asertivitu aniž bychom však sklouzli k agresivitě. Před závěrečným výrokem eskalující asertivity poskytneme druhému možnosti na změnu chování. Čtvrtou je konfrontativní asertivita, která se vztahuje k popisu rozporů mezi slovy a činy druhého. Na rozdíl od agresivní konfrontace se zde neútočí na druhého, ale žádá se o doplňující informace k vyřešení problému. Těchto typů asertivity se nevyužívá pouze při obchodním jednání, ale zejména při vyřizování reklamací a stížností.

Oproti asertivním přístupům existují i přístupy, které mohou být spojovány s manipulací. Příkladem takového přístupu je šest zásad pro navázání vztahu a důvěry druhého, jak je doporučuje Carnegie ve své publikaci, „jak získávat přátele a působit na lidi“ (1991, str. 82). První zásadou je zajímat se upřímně o lidi. Druhou zásadou je usmívat se. Třetí zásadou je pamatovat si jména lidí a oslovovat je jimi. Čtvrtou zásadou je být pozornými posluchači a mít druhé k tomu, aby hovořili o sobě. Pátou zásadou je hovořit o všem, co zajímá druhého. Šestou zásadou je upřímně vzbudit v druhém pocit, že je důležitou osobou. Tato doporučení jsou v souladu se zásadami budování vztahu se zákazníkem, ale důležitý je zde podle mého názoru záměr prodejce, zda techniky používá, aby s klientem manipuloval nebo klientovi co nejvíce vyšel vstříc a vybudoval dlouhodobý vztah založený na klientově spokojenosti. S tím souvisí i následně zmiňované techniky, sloužící k co možná největšímu přiblížení prezentace klientovi, spočívající v přizpůsobení se klientovu chování, slovní zásobě, tempu řeči a způsobu myšlení (Gretz – Drozdeck, 1990, str. 112 – 136). Přizpůsobení se chování klienta je jednou z nejsnadnějších a nejefektivnějších cest podvědomého působení. Technika spočívá v přizpůsobování fyzického postoje prodejce tak, aby se podobal postoji klienta. Neznamená to, že musí být stejný nebo imitovat pohyby klienta. Musí tak činit nenápadně. Je ovšem nutné dávat si pozor na negativní gesta, která znamenají uzavření se a vytváření obrany. Ty by prodejce opakovat neměl, spíše by se měl snažit vytvořit důvěru tak, aby klient od nich upustil. Při technice přizpůsobování se vystupování klienta je třeba postupovat takto. Nejprve sledovat, jak klient stojí či sedí, a pak se postavit nebo si sednout také tak. Jestliže klient změní polohu, pak náhodně upravit svoji polohu tak,

aby se přizpůsobil. Pokud klient mění polohu příliš často, zvolit odlišné přizpůsobení a přizpůsobit některou část svého těla jiné části těla klienta, aby to bylo nenápadné. Po určitém čase může prodejce svůj vztah s klientem vyzkoušet tím, že mírně změní svůj postoj a vyčká, zda jej klient změní tak, aby se mu přizpůsobil. Tuto techniku vedení klienta může prodejce využít zejména při jednání s klienty, kteří se obtížně rozhodují. Přizpůsobení se řeči klienta je jednou z technik, jak na klienta co nejvíce zapůsobit tím, že bude mít pocit, že jsme s ním „na stejné vlně“. Přizpůsobit se slovní zásobě znamená, že se prodejce snaží používat stejná slova, slovní obraty a fráze, jaké používá klient. Účelem není slepě opakovat, co klient řekl, ale nenápadně se snažit přizpůsobit svůj projev jeho jazyku. Podobně se prodejce snaží přizpůsobit své tempo řeči tempu řeči klienta. Hovoří-li pomaleji než klient, pokusí se tempo zrychlit. Pokud mluví rychleji, naopak zvolní. Přitom je třeba ještě dbát na to, aby klientovi dal tempem řeči dostatek času, promyslet si, co mu sdělil. Během prezentace je třeba sledovat též výraz tváře klienta, závažnost jeho otázek, změn v kvalitě, tónu, rychlosti jeho řeči či emocí. Může to být důležitým signálem, že má prezentaci přerušit a dát prostor klientovi nebo se ho zeptat, zda něco potřebuje více vysvětlit. Další technikou podvědomého působení je přizpůsobení se myšlení klienta. Tato technika vychází z poznatků teorie neurolingvistického programování, což je komunikační a posléze terapeutický směr, který upozornil na postup: smyslové vnímání – jazykové zpracování – naše chování. Jazykovým zpracováním se myslí vnitřní řeč, kterou mluvíme sami k sobě, ale také zpracování dojmů bezděčně ve slovech, která vyslovujeme. Pokud to obrátíme, pak člověk se chová určitým způsobem proto, že používá k hodnocení a posuzování světa určitý jazyk, který vnímá. Řeči předcházejí vnitřní neboli smyslové mapy, které jsou buď výrazně obrazové (vizuální), nebo jde především o zvukové záznamy zážitků (auditivní), anebo jsou mapy spíše procesuální, proměnlivé (kinestetické). Člověk pak inklinuje k typu vizuálnímu (zapamatuje si, co viděl na vlastní oči), auditivnímu (zapamatuje si spíše to, co slyšel, tedy ústní výklad) nebo kinestetickému (výrazně upřednostňuje pocity, prožívání, zážitky). Tuto typologii myšlení lze využít i v obchodním jednání. Jakmile prodejce zjistí, jaký druh myšlení u klienta převládá, může použít příslušně orientovaná slova či fráze, odpovídající myšlenkovému zpracování informací klienta.

## **Přesvědčování**

Přesvědčování je takový způsob ovlivňování druhých, které je založeno na verbálním i neverbálním působení přesvědčujícího na příjemce tak, že se příjemce dobrovolně, zainteresovaně a zúčastněně ujišťuje o zdůvodněnosti určitého smýšlení. Nejúčinnější je takový způsob přesvědčování, kdy kombinujeme působení na základě důvěryhodnosti, logické zdůvodňování a emocionální apel. Robins uvádí následující zásady, s jejichž pomocí lze zdokonalit svou dovednost přesvědčovat druhé (upraveno podle Bedrnová – Nový, 1998, str. 398 – 399). Nejprve je třeba vzbudit důvěru na základě odbornosti, osobnostních rysů či předchozí pozitivní zkušenosti. Dále zvolit pozitivní tón a taktní jednání, což znamená jednat s respektem a hovořit s druhou stranou jako se zralou inteligentní bytostí. Další zásadou je vhodné kombinování logického zdůvodňování a emocionálních apelů, spočívající v tom, že doplňujeme racionální argumenty sděleními, která oslovují emoce a city druhé osoby. Dále neignorovat při přesvědčování osobnost klienta a přizpůsobit své argumenty klientovi. Další zásadou je odvolávat se na potřeby a zájmy klienta, zejména jeho kupní motivace.

Důležité jsou i paralingvistické charakteristiky přesvědčování. Addington (podle Křivohlavého, 1988, str. 203 - 204) zkoumal přímý vztah k přesvědčivosti sdělování u tří dimenzí, tzv. charakteristik uvěřitelnosti. První byla kompetence mluvčího, nakolik věci rozumí. Druhá byla dynamika projevu, nakolik je mluvčí plný energie, nakolik je odvážný atd. Třetí byla důvěryhodnost mluvčího, nakolik je mu možné důvěřovat. Ukázalo se, že nejvyšší míry uvěřitelnosti dosáhlo to podání, kdy mluvčí mluvil pomalu a zcela přirozeně. Na druhém místě byla řeč, při níž se měnil základní tón, tzv. posazení řeči, a řeč přitom byla poněkud rychlejší. Nejhůře bylo hodnoceno sdělení s monotónním podáním, dále sdělení, kde se vyskytovaly nepřesnosti ve výslovnosti, zvláště v místech s nosově a hrdelně zabarvenými zvuky, se zadržáváním, s opakováním určitých slov, s neplynulostí řeči a s vatovými zvuky. Čím více rostlo množství různých forem přerušení řeči, tím níže byla hodnocena kompetence hovořící osoby. Co se týče vztahu odbornosti a důvěryhodnosti, tak se ukázalo, že důvěra příjemce ve správnost a pravdivost sdělení může být velká i v případech, kdy mluvčí není vysoko ceněn jako kompetentní osoba v daném oboru. Podobně je to s plynulostí řeči. Za určitých podmínek snáší příjemce neplynulost řeči lépe, má-li příslušný respekt k mluvčímu. Křivohlavý dále uvádí (1988, str. 204 –205),

že podle dalších výzkumů je ten, kdo hovoří klidně a věcně bez nadměrných emocí, příjemci hodnocen jako důvěryhodnější, upřímnější, vzdělanější, přitažlivější a jako člověk s větším zájmem o lidi. Ten, kdo hovoří výrazně emocionálně, byl příjemci hodnocen jako příliš sebejistý, silně motivovaný, snažící se za každou cenu prosadit svou věc. Přitom se uznávalo, že má zřejmě o to, co říká, eminentní zájem.

## **Rozhodování**

Každý zákazník má různá kritéria, která používá při rozhodování, zda si koupí určitý produkt. Váha těchto kritérií závisí na druhu rozhodnutí, před nímž stojí. Bude více přemýšlet a déle se rozhodovat při investici vysoké částky, např. jde-li o životní úspory, než při investici nějaké malé částky, kterou si např. může vydělat za měsíc. Pokud prodejce zná základní kritéria, podle kterých se klient rozhoduje, může pak při nabídce zdůraznit ty výhody produktu, jež s těmito kritérii souvisí. A nejen to. Na základě těchto kritérií, může předkládat klientovi vhodné argumenty, které ho přesvědčí, aby si nakonec navržený produkt vybral. K odhalení kupní motivace dochází během zjišťování potřeb. Proto by se prodejce měl snažit, aby při formulování otázek získal od klienta co nejvíce informací a odhalil, podle jakých kritérií se při volbě produktů rozhoduje.

Lea, Tarpy a Webley (1994, str. 590 – 593) uvádějí dva procesy rozhodování. První vychází z teorie informací, jejich převádění a zpracování, má kognitivní charakter a zákazníci podle něj usilují o racionální rozhodování, ve kterém někdy pro své nedostatky selhávají, např. v paměti a pozornosti. Dalším procesem rozhodování je zvyková volba, která bývá využívána jako vysvětlení volby v negativním smyslu, jako chování, jež není vedeno racionálním předvídaním. Na druhé straně tento přístup vystihuje chování, které je opakováno na základě posilování. Podle mého názoru racionalita tohoto procesu záleží na tom, zda je zvyk zpevněn na základě ověřování nebo automaticky přejat, a zda je zákazník stále otevřen na základě porovnání zvyk změnit. Pak se ovšem stírá hranice mezi oběma procesy.

Rozhodování podle prvního výše zmíněného procesu popisuje Foret (2000, str. 47) a rozlišuje pět stádií. V prvním stádiu zákazník rozpoznává své potřeby. Při tom se projevují rozdílné demografické charakteristiky, životní styl, osobnostní rysy, znalosti, postoje a motivace. Dále zde působí socioekonomické, kulturní či rodinné vlivy prostředí a předchozí informace v paměti zákazníka. V druhém stádiu vyhledává zákazník informace. Vychází jak z informací uchovaných v paměti, tak jemu

dostupných informací z okolí. Ve třetím stádiu vyhodnocuje varianty nabídky tak, že jí věnuje pozornost, snaží se ji pochopit a podržet v paměti. Ve čtvrtém stádiu zákazník učiní rozhodnutí, zda a co koupí. V pátém stádiu pak vyhodnocuje uskutečněný nákup, zda je se zakoupeným produktem spokojen či nespokojen.

Právě čtvrté stadium je klíčové při uzavření obchodu zejména, když klient má vůči nabídce prodejce určité námitky. Námitky se většinou týkají rozdílu mezi klientovou představou parametrů produktu a konkrétním prodejcem nabízeným produktem či službou. Komárková (2001, str. 173) uvádí, s jakými základními druhy námitek se můžeme setkat:

- **Zásadní odmítnutí:** klient projevuje nezájem o nabídku, a proto bychom jej měli respektovat a pokusit se mu nabídnout jiný produkt.
- **Konverzační námitka:** klient potřebuje vědět více o produktu nebo službě, a proto bychom měli námitku využít a podat mu další informace.
- **Námitka pochybnosti:** klient zvažuje nabídku a rozhoduje se, zda koupí či nikoliv. Zde je třeba námitku přijmout a pokusit se ji seriózně zodpovědět.
- **Námitka nerozhodnosti:** klient se v závěru prodejního rozhovoru potřebuje nechat ujistit, že je jeho rozhodnutí správné, popř. si nechat doplnit argumenty sám pro sebe, že bude obhajovat svůj nákup před rodinou. Zde je třeba vyzdvihnout užitek produktu jak pro nakupujícího, tak pro jeho rodinu.

Výsledek obchodního jednání může být různý. Podle mého názoru úspěšné uzavření obchodu musí mít založeno na spokojenosti prodejce i zákazníka, protože má potenciál dalšího obchodu, který se může v budoucnu realizovat. To koresponduje i se Slapakovou typologií prodejců ve vztahu k výsledku obchodního případu (Komárková, Rymeš, Vysekalová, 1998, str. 60 - 64). Z tohoto pohledu je v poskytování bankovních služeb úspěšný asertivní prodejce, jehož přístup se odrazí jak ve spokojenosti prodejce, tak ve spokojenosti zákazníka a důsledkem je opakovaný prodej. Naproti tomu za neúspěšný lze považovat přístup agresivního prodejce, jenž se odrazí pouze ve spokojenosti prodejce a nespokojenosti zákazníka a jehož důsledkem je ojedinělý prodej, který nemá do budoucna žádnou perspektivu.



## ***II.2. Problematika přípravy tréninku***

Protože se ve své práci budu věnovat popisu tréninku obchodního jednání s klientem, zmíním se o problematice přípravy tréninku. Při psaní této kapitoly jsem navazoval na svou dřívější diplomovou práci, se kterou jsem ukončil studium sociologie na FF UK.

### ***II.2.1. Struktura výcvikového programu***

Za účelem komplexního pohledu na celý výcvikový program se nyní zmíním o jeho struktuře. Každý výcvikový program by se měl skládat z následujících fází (Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec, 1996, str. 64): stanovení obsahu výcviku, přehled vhodných výcvikových metod, výběr výcvikových metod, projekt hodnocení výcviku, provedení výcvikového programu a měření výsledků výcviku.

#### **Stanovení obsahu výcviku**

Každému výcvikovému programu by měla předcházet analýza výkonnosti pracovníků. Tuto analýzu je účelné provést ve třech rovinách. Za prvé v rovině celé firmy, kdy cílem je zjistit oblasti nejvyšších možných efektů s ohledem na současný stav kvalifikace pracovníků. To by mělo být prováděno na základě srovnání s požadovaným stavem, kterého chce podnik dosáhnout, a s ohledem na jeho finanční, časové a kapacitní možnosti. Za druhé v rovině vyznačených oblastí nejvyšších efektů, kdy cílem je rozpracování záměru a podrobnějšího programu výcviku. To zahrnuje specifikaci cílů do příslušných výcvikových forem, obsahu, časového rozvrhu, nákladů a očekávaných přínosů pro jednotlivé skupiny pracovníků. V poslední třetí rovině je třeba zapojit zodpovědné řídicí pracovníky do navržených forem v daném časovém úseku. K provedení analýzy lze využít různých metod jako například assessment center pro účastníky výcviku, focus groups s jejich nadřízenými pracovníky či workshop s účastí odpovědných personalistů a řídicích pracovníků firmy.

V rámci stanovení obsahu výcviku banka provedla analýzu výkonu osobních bankéřů u jejich klíčových činností a z toho vyplynula potřeba zdokonalit u pracovníků jednání s klientem, především jejich prodejní dovednosti. Analýza ukázala nízké prodejní výsledky, a proto bylo potřeba nejprve zmapovat v rámci výcviku úroveň prodejních dovedností. Cílem první části tréninku, bylo především seznámit účastníky s jednotlivými fázemi obchodního jednání s klientem a zároveň zmapovat jejich prodejní dovednosti.

## **Přehled vhodných výcvikových metod**

Jednotlivé metody lze rozdělit na tři základní bloky: Prvním blokem jsou metody **informační**, kam patří přednášky, semináře, konference, korespondenční kurzy, promítání videokazet, systematické pozorování, programové instrukce, instrukce pomocí počítače, výcvik senzitivity a jiné. Dalším blokem jsou metody **simulační**. Sem lze zařadit případové studie, simulace, videotrénink interakcí, manažerské hry a programová skupinová cvičení. Třetím blokem jsou metody **výcviku na pracovišti**, kam patří instruktáž při výkonu práce, mentoring, counselling, asistování, koučování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady a další.

## **Výběr výcvikových metod**

V našem případě bylo využito informačních a simulačních metod. Z informačních metod byla zvolena přednáška, promítání videokazet a systematické pozorování. Ze simulačních metod byla zvolena případová studie, simulace a videotrénink interakcí.

## **Projekt hodnocení výcviku**

Hodnocení výcviku lze provádět různými způsoby mezi něž patří: hodnocení na základě subjektivního posouzení úrovně dosaženého poznání ze strany účastníků, změn postojů a chování účastníků, objektivních výsledků jako např. zlepšení kvality, větší spokojenosti zákazníků, zvýšení obrátu atd. Čím objektivnější a obtížněji měřitelné kritérium je předmětem hodnocení, tím obtížnější je jednoznačné určení přínosu výcviku v krátkém časovém horizontu po skončení výcviku. V našem případě byla zvolena metoda development centra, kdy došlo k hodnocení dovedností v jednotlivých fázích obchodního jednání s klientem u všech účastníků. Na základě tohoto hodnocení byli účastníci navrženi na tréninky fází obchodního jednání, ve kterých se u nich objevily deficity. Poté mělo dojít znovu k hodnocení jejich dovedností a k posouzení, nakolik se jejich dovednosti zlepšily.

## **Provedení výcvikového programu**

K realizaci první fáze výcvikového programu – výcvik a zhodnocení dovedností účastníků v jednotlivých fázích obchodního jednání s klientem a následný návrh dalších tréninků pro odstranění objevených deficitů - mělo dojít během roku 2002 a 2003.

## **Měření výsledků výcviku**

K měření výsledků výcviku již nedošlo, protože výcvikový program byl koncem roku 2002 předčasně ukončen, protože se vyskytly jiné priority investic do oblasti vzdělávání.

## ***II.2.2. Metody užití v rámci tréninku***

Celý výcvikový program byl pojat jako development centre. Proto byly během tréninku užity různé metody, jejichž cílem bylo jak prohloubení obchodních dovedností účastníků v různých fázích jednání s klientem, tak zhodnocení jejich úrovně.

### **Přednáška**

Přednáška je metoda, jejímž cílem je verbálně zprostředkovat účastníkům informace o určitém tématu a poskytnout jim tak teoretické znalosti. Tato metoda, jak uvádí Buchtová (2006, str. 74 – 75), kromě poskytování informací účastníkům jim pomáhá vytvářet názory na danou problematiku, formuluje nejen vzory uvažování, ale podává i instrukce k jednání. Cílem přednášky proto může být nejen informovat, ale i přesvědčit, popřípadě motivovat k jednání. To ovšem vyžaduje hlubokou znalost tématu a náročnost přípravy. Přednáška se většinou sestává z úvodu, věcné části a závěru. V úvodu lektor nejprve naváže vztah s účastníky, poté vysvětlí krátce téma, o kterém přednáška bude, sdělí cíl přednášky a vysvětlí postup výkladu. Ve věcné části se pak věnuje problematice tématu, jejíž součástí je vysvětlení nových pojmů, podpoření tvrzení argumenty či příklady z praxe a použití audiovizuální techniky zpětného či data projektoru a videorekordéru. V závěru pak lektor shrne odpřednášenou problematiku, zopakuje hlavní myšlenky tématu, zdůrazní teoretické i praktické přínosy odpřednášeného tématu a odkazuje na literaturu a metodické pokyny pro práci s ní. Po přednášce či během ní, záleží na její délce, dáváme prostor pro dotazy účastníků nebo je vyzýváme k tomu, aby sami uváděli příklady či náměty, a udržujeme tak jejich pozornost. Přednáška se tak stává interaktivní a účastníci mají pocit jejího spoloutváření. Aby k tomuto došlo, musí lektor vytvořit atmosféru důvěry a účastníky ke spolupráci motivovat.

V našem případě byli účastníci formou přednášky seznámeni se šesti fázemi prodejního rozhovoru, typologií zákazníků, veřejnou prezentací produktu a jak jednat s rozčileným zákazníkem.

## Napodobování chování

Metoda je založena na pozorování chování druhých. Výcvik pomocí napodobování chování je založen na čtyřech základních principech učení: napodobování, zkouška chování, zpevnování a transfer. Jedná se o přímý proces, kdy určitá situace je buď předvedena živě nebo puštěna z videa. Vzorem by měl být někdo, s kým se může účastník identifikovat. Účastníci by měli mít též dostatečnou důvěru k instruktorovi, který musí vytvořit takovou atmosféru, aby se účastníci nebáli a nové chování si před skupinou vyzkoušeli. Může se použít i sehrání tradičního nebo neefektivního scénáře, aby se zvýšila motivace vyzkoušet si nový pozitivní model. Účastník sleduje určité chování a potom se tento scénář pokusí napodobit. Školitel by měl rozložit dovednosti, které je třeba se naučit do řady kroků, jež mohou být nezávisle napodobovány. Poté, co se účastníci na základě pozorování chování poučí, procvičují si jej po jednotlivých krocích. Během celého procesu se okamžitě poskytuje zpětná vazba. Tento proces vede k rozvoji dovedností a k získání potřebné sebedůvěry k jejich dalšímu používání. Nejnáročnějším a často problematickým bývá pak transfer nových dovedností na pracoviště. Staré způsoby chování jsou pohodlné a zažitě, a proto je důležité nejprve účastníky přesvědčit o efektivitě nového způsobu chování, aby jej byli ochotni změnit. Poté je třeba nové chování procvičovat natolik, aby si jej zažili. Důležitá je poté bezprostřední pozitivní zkušenost s novým chováním při obchodním jednání se zákazníkem, jinak je možné, že se účastník opět vrátí ke starému způsobu chování. Aby k tomuto nedošlo, je možné aplikovat metodu individuálního koučování ze strany nadřízeného nebo kouče, který sleduje účastníky na pracovišti při obchodním jednání, podává jim zpětnou vazbu a systematicky s nimi pracuje na tom, aby se požadované chování u účastníků postupně zautomatizovalo a dělali jej zcela přirozeně. V našem případě byly promítány a analyzovány ukázky čtyř prodejních rozhovorů pro každou z šesti fází jednání s klientem. Dále byly promítány ukázky prodejních rozhovorů spolu s rozbohem strategií pro jednání se všemi typy klientů. Poté si účastníci vyzkoušeli a procvičili shlédnuté techniky při jednání s klientem v příslušné fázi. Největší potíže se objevily při procvičování nového chování. Výhodu měli čerství absolventi, protože neměli naučený žádný svůj postup prodeje a tak si nové chování velmi rychle osvojili. Naopak pracovníci, kteří měli již zavedený způsob prodeje, měli obrovské potíže do něho nové chování zakomponovat a stále vlivem stresu, především před kamerou, sklouzávali k zažitým starým návykům. Dovedu si proto představit situaci na pracovišti, že je pro ně velmi těžké myslet na to, aby nové chování aplikovali, zvláště když zpočátku budou působit nepřirozeně.

## **Případové studie**

U této metody se jedná o řešení problému na základě skutečné či modelové situace nebo komplexu vzájemně souvisejících situací. Případové studie se mohou zabývat strategií firmy, organizačními změnami, zřizováním nových oddělení nebo jakýmkoliv jiným problémem, který se vztahuje k finanční situaci firmy, marketingu, lidským zdrojům nebo kombinaci těchto činností. Případové studie mohou být prezentovány jednak psanou formou, nebo pomocí audiovizuální techniky. Cílem užití případové studie ve výcviku může být zahrnutí reálné problematiky do výkladu; zabývání se problémy, cíli, skutečnostmi, podmínkami a konflikty, které se reálně vyskytují; posilování schopnosti rozhodovat se u účastníků nebo učit účastníky kreativnímu a nezávislému uvažování.

V našem případě byly využity reálné důvody reklamací, se kterými se účastníci setkali a analýza jednání s příslušným klientem.

## **Simulace**

Tato metoda se pokouší vytvořit realitu, která zjednodušuje situace na zvládnutelnou velikost a strukturu. Tyto modely či aktivní reprezentace situací jsou navrženy takovým způsobem, aby zvýšily motivaci účastníka a jeho zapojení do výcviku, a potažmo zkvalitnily celý výcvikový proces. Používají se v případech, kdy by výcvik v reálných podmínkách mohl být nebezpečný nebo extrémně nákladný. Simulace využívají mnoha racionálních principů učení jako učení na základě zkušenosti, aktivní účasti, přímé aplikace na skutečné problémy, využití znalostí, dovedností a hodnot v učení. Rizika použití simulací spočívají v naučení nesprávných postupů a v možnosti nedostatečného vztahu k výcvikovými cílům.

V našem případě byl simulován rozhovor s klientem, kterého hrál lektor, v konkrétní fázi jednání. Lektor si vybral jeden z obvyklých požadavků, s nímž má zkušenosti. Bankéř předvedl reálné jednání, které vede s klientem na své pobočce. Výhodou této techniky je, že reálný zákazník na rozdíl od lektora nikdy nepodá bankéři konkrétní zpětnou vazbu, co dělal dobře a kde má příležitosti ke zlepšení.

## **Hraní rolí**

Tato metoda dává účastníkům příležitost prakticky si vyzkoušet nové způsoby chování v určité situaci. Metoda je nejužitečnější při získávání dovedností v mezilidských vztazích, přičemž důraz je kladen na procvičení a emocionální prožívání situací. Hraní rolí se skládá ze tří fází: vývoj, hraní a vyhodnocení. Aby bylo dosaženo cíle, musí být pečlivě připraven

scénář, který by měl obsahovat informace o času, místě, vztahu jednotlivých postav a instrukce pro účastníky. Účastníkům jsou potom přiděleny role a dostanou určitý čas na seznámení s materiálem. Nejdůležitější částí je vyhodnocení, které by mělo trvat dvakrát až třikrát déle než hraní. V této fázi účastníci diskutují o výsledcích, je zpevňováno správné učení a jsou vytvářeny vazby na výsledky předchozího učení a na realitu. To se provádí definováním faktů, analyzováním příčin a následků určitého chování a plánováním změn dovedností a postojů. Velmi důležitá je zde role lektora, protože ten musí vytvořit atmosféru důvěry. Účastníci by měli být postupně připravováni hraním menších rolí. Lektor může posilovat ochotu riskovat a využívá chyb jako příležitostí k učení.

V našem případě bylo této metody pro vyzkoušení si celého rozhovoru, v němž se měli účastníci během tréninku zdokonalit. Na základě předvedení celého jednání s klientem byli účastníci hodnoceni a doporučeni pro další trénink podle toho, jak příslušnou fází prodeje zvládli.

## **Koučování**

Koučování je metoda rozvoje pracovníků, která vede ke zlepšení jejich výkonu na pracovišti. Základem při aplikaci této metody je vybudování vztahu vzájemné důvěry mezi koučem a koučovaným, kteří by měli být partnery, usilujícími společně o dosažení určitého cíle. Koučování může být jak individuální, kdy se kouč v rámci schůzky věnuje jednomu pracovníkovi, tak skupinové, kdy se kouč věnuje celému týmu. Koučování týmu je zaměřeno na posilování schopností týmové práce, především zlepšování komunikace a spolupráce v týmu. Pro skupinové koučování vedoucí k tomuto cíli uvádí Whitmore (1994, str. 102 - 105) následující možné zásady: Tým by měl diskutovat a dojít ke shodě, co se týče společných cílů. Každý člen týmu by měl mít možnost se vyjádřit a připojit ty své osobní cíle, které je možné začlenit do celkového cíle týmu. Za účasti a s přispěním všech členů týmu by měl být vypracován souhrn základních pravidel nebo principů fungování týmu přijatelných pro všechny jeho členy. Všichni členové by měli s dodržováním těchto pravidel souhlasit, i když se s nimi plně neztotožňují. Tým by si měl vymezit čas na pravidelná, obvykle v návaznosti na plánované schůzky realizovaná setkání, zaměřená na rozvoj práce skupiny. Na těchto setkáních se účastníci vyjadřují k tomu, co se jim na fungování skupiny líbí a co nikoli, protože tyto problémy by se nikdy neměly řešit při setkáních zaměřených na řešení týmového úkolu. Společná účast členů na mimopracovních aktivitách by však měla být zcela dobrovolná. Měl by být vytvořen podpůrný systém umožňující zabývat se v případě přání i důvěrně, individuálními

problémy a záležitostmi. Příprava zaměřená na rozvoj vlastností a dovedností členů týmu by měla probíhat společně. Skupinová diskuse o individuálních a kolektivních záměrech tak, jak je vnímají jednotliví členové týmu, by měla mít širší a hlubší záběr než účelově zaměřená diskuse o cílech.

Konkrétní postup řešení problému při skupinovém koučování uvádí Suchý (2000, str. 74). Skupina sedí v kruhu a ten, kdo chce vyřešit problém, dostane od kouče úkol, aby svůj problém skupině sdělil. Ostatní naslouchají a poté kladou otázky, které jim pomohou problému lépe porozumět. V dalším kroku účastníci koučování vyslovují své myšlenky, pocity a nápady týkající problému, ale zatím nezmiňují nic o řešení. Poté s přispěním kouče diskutují o problému a uvádějí své návrhy a doporučení, jak ho řešit. Majitel problému na závěr uvede, v čem mu skupina pomohla, jak ho ovlivnila, inspirovala a co s problémem udělá.

V našem případě bylo koučování využito právě při řešení problému, kdy účastníci diskutovali o pracovních problémech, které jim ztěžují jejich činnost a vzájemně se inspirovali, co se týká jejich řešení. Samozřejmě, že se objevily též koncepční věci, které nebylo možné na tréninku vyřešit. Tyto podněty pak byly předány pracovníkům, do jejichž kompetence problematika patří.

## **Development centre**

První část výcvikového programu byla pojata jako development centre (DC) kombinovaný s tréninkem. Jelikož jde o nové pojetí vzdělávání, je nutné pojem development centre blíže vysvětlit a to nejlépe poukázáním na to, jak se liší od assessment centra (AC), které je dnes již známou metodou. Rozdíl v těchto dvou nástrojích je přesně takový, jako s sebou nesou i významy anglických slov assess (hodnotit) a develop (rozvíjet). Zatímco assessment centre má za cíl zhodnocení potenciálu člověka nebo výběr nejlepšího kandidáta, development centre mapuje účastníka tak, aby se identifikovala jeho rozvojová potřeba a nastavil se individuální rozvojový program k růstu jeho potenciálu. V development centre je větší prostor věnován průběžné zpětné vazbě a sběru názorů a postřehů účastníků k jednotlivým tématům (<http://www.expertis.cz/doc.php?idd=1422#b-a>). Pro obě metody platí, že jde o soubor technik, které mají umožnit poznávat pracovní charakteristiky jedince. Využívá se psychodiagnostiky, rolových her, případových studií, prezentace, ukázek práce apod. a skupiny hodnotitelů. Development centra se účastní pouze zaměstnanci firmy, a to zejména ti, kteří jsou organizaci nějak důležití, nejčastěji manažeři, případně zaměstnanci zařazení do různých kariérových plánů nebo ti, které se

zaměstnavatel z různých důvodů snaží stabilizovat. Assessment centra se účastní externí i interní kandidáti na určité pracovní pozice ve firmě. Pro obě metody platí, že se jich zúčastňují zejména jedinci, pro jejichž pracovní úspěšnost je důležitá schopnost komunikace s lidmi v různých podobách (např. vedení podřízených, práce v týmech, jednání se zákazníky, vyjednávání).

Výstupy development centra slouží pro sestavení individuálních plánů rozvoje. Zpětnou vazbu dostávají účastníci development center (tedy zaměstnanci firmy) i jako základ pro koučování nebo pro lepší poznání sebe sama. Výstupy assessment centra slouží zejména pro posouzení pracovní způsobilosti pro určitou pracovní pozici. Přestože by bylo solidní poskytovat zpětnou vazbu všem zájemcům (není jich moc), poskytuje se málokdy a když už tak pouze přijatým kandidátům.

Development centrem organizace dokazuje, jak je pro ni zaměstnanec cenný. Hledá také cesty, jak zaměstnance ještě zdokonalit, čímž zvyšuje jeho „cenu“ na trhu práce. Účastníci často dostávají jak průběžnou, tak celkovou zpětnou vazbu. Assessment centre je zaměřeno na ověření pracovní způsobilosti, ale také na „nalákání“ kandidátů. Manažer se snaží dobře prezentovat svého zaměstnavatele. Ke kandidátům se organizátoři chovají neutrálně, neposkytuje se průběžná zpětná vazba.

Pokud je důvod realizace development centra dobře vysvětlen zaměstnancům, jsou ochotni se více nechat poznat, víc na sebe prozradí a častěji očekávají radu. Přístup je ovlivněn tím, jak se s výsledky development centra dále pracuje, což se liší od organizace k organizaci. U assessment centra se kandidáti ucházející o zaměstnání snaží ukázat v co nejlepším světle, snaží se uspět. Některé své vlastnosti považují za nežádoucí (někdy oprávněně), a ty se pak snaží skrýt. Důvěra a ochota se nechat poznat je menší. Výraznější je však ochota spolupracovat, soutěživost a snaha uspět.

V několika výše uvedených bodech jsou uvedeny oblasti, kde se assessment centre a development centre liší, v ostatních se však tyto metody víceméně shodují. Techniky použité v assessment centru mohou být sice odlišné od technik použitých v rámci development centra, ale princip je stále stejný. Termín development centre neoznačuje novou metodu. Jde jen o použití nového názvu pro známou metodu (AC), která se užívá za jiným účelem ([http://www.hr-server.cz/common/vlastni\\_clanek\\_detail.asp?c\\_id=65&o\\_id=1466](http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=65&o_id=1466)).



## ***II.2.3. Sledování účinnosti výcvikového programu***

Hlavním cílem školení či tréninku není přenos poznatků, ale změna chování účastníků, odpovídající záměrům firmy. Předpokladem efektivního školení je proto vždy možnost vyzkoušet si nové poznatky a techniky v praxi. Školení, které není provázeno možností získat praktické zkušenosti, byť v modelové podobě, např. formou hraní rolí či řešení modelových případových studií, nemůže přinést plný efekt, odpovídající prostředkům, jež na něj byly vynaloženy. Podíl teoretických poznatků a praktických zkušeností záleží vždy na konkrétním zaměření tréninku, podle zkušeností odborníků by však podíl cvičení a nácviku praktických dovedností neměl klesnout pod dvě třetiny celkového času. Výrazný podíl praktického nácviku je přitom důležitý i pro posílení pozitivní motivace účastníků tréninku a udržení jejich pozornosti, což jsou faktory důležité i pro skutečné uplatnění nových postupů v praxi a pro ochotu pracovníků zúčastnit se tréninků i v budoucnu. Z téhož důvodu je vhodné, aby tréninky obsahovaly i nezbytný prvek zábavy a byly organizovány spíše v kratších blocích a častěji: důvodem je nejen únava, kterou s sebou dlouhé tréninky zpravidla nesou, ale i lepší možnost účastníků tréninku vyzkoušet si nové poznatky co nejdříve v praxi. Po skončení tréninku by měla být jeho účastníkům věnována dostatečná pozornost, což je úzce spojeno s vymezením odpovědnosti za správné provedení tréninku. Úkolem firemního managementu je dohlédnout na to, aby nové znalosti a zkušenosti získané v tréninku byly jeho účastníky v praxi skutečně používány. Ke změně chování, kterou se trénink snaží vyvolat, zpravidla vlastní čas tréninku nestačí, ale je k ní třeba vyvinout ze strany účastníků větší úsilí a toto úsilí musí management dostatečně podporovat. Pro efektivnost tréninkového programu je období následující bezprostředně po tréninku stejně důležité jako vlastní trénink (Urban, 2000, str. 27).

K hodnocení výcvikového programu lze použít následující čtyři metody. První metodou je subjektivní reakce účastníků, jak se jim program výcviku líbil. Dotazníkem nebo strukturovanými rozhovory se zjišťuje, jak byli účastníci spokojeni s lektorem obsahem, prostředím a metodami výcviku. Účastníci se též vyjadřují k tomu, co jim výcvik přinesl a jaké nové konkrétní dovednosti v důsledku výcviku získali. Druhou metodou je zjišťování změny postojů účastníků výcviku pomocí dotazníku nebo strukturovaného rozhovoru. Třetí metodou je výzkum změny chování, zda účastníci výcviku použili nové

poznatky a dovednosti na pracovišti. Zde můžeme použít pozorování nebo rozhovory s jejich nadřízenými. Čtvrtou metodou, která je nejprůkaznější, ale nejobtížněji měřitelná, je hodnocení změny efektivity organizace. Zde můžeme hodnotit, jak se změnily jednak kvantifikovatelné údaje, jako prodej, obrat, produktivita, kvalita, čas, ziskovost, stížnosti zákazníků a efektivita pracovních procesů. Dále můžeme hodnotit i nekvantifikovatelné údaje, jako hodnoty pracovního prostředí, pocity, postoje a dovednosti (Belcourtová a Wright, 1998, str. 181 – 191). Nyní se o těchto metodách a jejich aplikaci podrobně zmíním.

## **1. Reakce – jak se účastníkům výcvikový program líbil**

Tato metoda se používá nejčastěji, protože se snadno provádí a umožňuje snadný sběr a analýzu dat. Problematická je ovšem subjektivita názorů účastníků. Proto tato metoda je pro hodnocení účinnosti spíše orientační a její výsledky musí být porovnány ještě s dalšími, nejlépe všemi, z následujících metod. Měření reakce účastníků spočívá v tom, že se na konci příslušné části výcvikového programu pomocí strukturovaného dotazníku či rozhovoru zkoumají následující dimenze:

- spokojenost účastníků s obsahem výcvikového programu
- spokojenost s prostředím, kde výcvik probíhal, ubytováním a stravou
- spokojenost s metodami výcviku, materiály a vizuálními pomůckami
- spokojenost s lektorem
- pociťovaný pokrok – co výcvik člověku přinesl
- konkrétní naučené dovednosti
- celkové hodnocení

Nevýhodou je, že účastníci hodnotí kurz a bezprostřední dojem z něj místo toho, aby se zhodnotilo to, co se nového naučili. I odpověď na otázku, co nového se účastníci konkrétně naučili, může být ovlivněna pozitivním či negativním prožitkem, například kvalitou ať už organizovaných nebo neorganizovaných večerů strávených po předchozích dnech tréninku. Proto lepší metodou je dotazník pro účastníky a jejich nadřízené nejprve před začátkem tréninku, co očekávají, že si z tréninku odnesou. Na konci tréninku následuje další dotazník zaměřený na to, co se na tréninku naučili a využijí na svém pracovišti, až se vrátí. Později vyplňují účastníci další dotazník, který se zaměřuje na přínos tréninku s ohledem na následný pracovní výkon. Tento postup odstraní ovlivnění

bezprostředním dojmem z tréninku, ale zaměří se na to, co se účastníci naučili (Torrington a Hall, 1991, str. 411 – 412).

## 2. Učení

Tato metoda je druhou nejsnadnější a dá se jí měřit množství naučené látky či zdokonalení dovedností ze strany účastníků. Učení se týká všech kognitivních, postojových a dovednostních složek. Zde je třeba zmínit, jaký je rozdíl mezi schopnostmi a dovednostmi. Podle Mikšíka (2001, str. 119 - 120) pojem schopnosti spíše charakterizuje úroveň obecnějších potencií k osvojení si a realizaci určité kvality výkonu, typů či struktur činnosti, zatímco dovednosti jsou pak na rozdíl od schopností bezprostředně spjaty s konkrétními činnostmi v tom smyslu, že jejich vymezením označujeme, co si jedinec osvojil a tudíž co v současnosti dokáže, je s to udělat, vykonat.

Podle Čápa (1997, str. 197 – 240) můžeme učení rozčlenit na senzomotorické učení, osvojování si vědomostí a intelektových dovedností a stimulování vývoje intelektových operací. Pomocí senzomotorického učení získáváme předpoklady k vykonávání činností náročných na vnímání, pohyby a vzájemné spojení vjemů s pohyby. Úroveň senzomotorických dovedností lze hodnotit pomocí kvality výsledků, rychlosti, zvýšení výkonu, snížení únavy, zlepšení způsobu či metody vykonávání senzomotorické činnosti. Klíčová je zde metoda, jež přináší i zdokonalení ostatních charakteristik, přičemž rozlišujeme stadium počátečního seznámení s činností a stadium cvičení. Podstatnou roli při učení se příslušné činnosti hraje motivace ke zdokonalení se a zvláště důležitá je kontrola a zpětná vazba. U osvojování si vědomostí a intelektových dovedností hraje podstatnou úlohu využití získaných sociálních zkušeností. Osvojení dovedností není prostým převzetím hotových poznatků, ale je to aktivní osvojení, zpracování. Vědomosti zahrnují jak názorné představy, tak nenázorné pojmy, přičemž obojí bývá ve skutečnosti navzájem těsně spojeno. Vědomosti jsou výsledkem poznávání, vnímání, myšlení, praktického experimentování, řešení problémů a překonávání překážek. Nejde jen o paměť, ale zároveň o problematiku všech poznávacích procesů, zvláště intelektových operací, navíc za účasti motivace a celé osobnosti.

Při hodnocení toho, co se účastníci v rámci tréninku naučili, lze použít následující metody, jak je uvádí Jarošová (In: Komárková, Slaměník, Výrost, 2001, str. 199 – 201). Za prvé jsou to metody tužka – papír, kam patří doplňování vět, písemné výpovědi účastníků, osobní záznamy účastníků, dotazníky a hodnotící škály. Za druhé jsou to rozhovory, které můžeme rozlišovat podle míry strukturovanosti, od volných, přes polostrukturované až po

strukturované. Za třetí je to skupinová diskuse, kombinovaná s dalšími metodami, např. pozorováním, metodami tužka – papír. Za čtvrté je to pozorování, kombinované s dalšími metodami, případně využitím videozáznamu. Vývoj a použití metod však vyžaduje velkou odbornost a náročnost ať se již týká objektivity, validity nebo reliability.

V našem případě bylo využito strukturované pozorování simulací obchodních jednání, skupinová diskuse – zpětná vazba, co bylo uděláno dobře a co mělo být uděláno jinak, shlednutí videozáznamu a hodnocení tužka – papír, kde účastníci hodnotili jednotlivé fáze jednání pomocí škál.

### **3. Chování – použili účastníci nové poznatky a dovednosti na pracovišti?**

Chování je konvenční termín pro výkon, a proto je jeho hodnocení zaměřeno na to, jak účastníci výcviku nově naučené znalosti a získané dovednosti použili v konkrétní situaci na svém pracovišti. To lze zjišťovat pomocí dotazování účastníků, jejich spolupracovníků nebo nadřízených. Může se použít i pozorování, ale podle mého názoru je daleko náročnější na čas i náklady. Toto zjišťování je nutné dělat v několika fázích s časovým odstupem, aby bylo zřejmé, že účastníci si nové znalosti a dovednosti opravdu zažili a osvojili, a že jim k jejich aplikování byly ze strany podniku poskytnuty všechny nutné podmínky. Výsledky zjištění se pak mohou porovnat s výsledky první metody, kde účastníci uvádějí, co si myslí, že budou na pracovišti v důsledku tréninku dělat jinak. Tím se může projevit, že účastníci museli na toto své odhodlání postupně rezignovat. Pak už není problémem se na základě rozhovoru dopátrat příčiny jejich rezignace a iniciovat následnou změnu podmínek, pokud bude možná.

### **4. Výsledky – došlo ke změně efektivity organizace?**

Nejobtížnější metodou hodnocení výcvikového programu je měření jeho vlivu na podnikové ukazatele. Ve většině případů je cílem stanovit náklady programu a určit čisté přínosy. Náklady, které organizace vynakládá jsou přímo úměrné očekávaným přínosům a míře rizika, tj. pravděpodobnosti skutečného dosažení těchto přínosů. Při měření účinnosti výcvikového programu na základě změn efektivity organizace je ovšem nutné vyloučit další vlivy, které kromě vlivu výcviku působí na kvantifikovatelné ukazatele. Jelikož je obtížné při měření účinnosti tyto další faktory vyloučit, lze se pokusit o uspořádání experimentu s pokusnou a kontrolní skupinou. Výběr vzorku pak může být uskutečněn

například podle metodiky hodnocení efektivity výcviku, jak ji popisuje Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec (1996, str. 67). Jedná se o kompletní projekt, ve kterém bude první skupina experimentální a ostatní tři skupiny kontrolní. Výcvikem projde experimentální a druhá kontrolní skupina, zatímco první kontrolní skupina projde fiktivním výcvikem a třetí kontrolní skupina bude bez výcviku:

Skupina	Pretest	Výcvik	Postest
Experimentální	Měření	Výcvik	Měření
První kontrolní	Měření	Placebo	Měření
Druhá kontrolní	Bez měření	Výcvik	Měření
Třetí kontrolní	Bez měření	Bez výcviku	Měření

Na základě hodnocení výcvikového programu dojde buď k potvrzení úspěšnosti výcviku nebo k odhalení jeho nedostatků. Pokud z výzkumu vyplyne závěr, že se postoje účastníků výcviku nezměnily, poslouží to jako zpětná vazba ke změně metodiky výcviku. Pokud dojde ke změně postojů v negativním smyslu teprve v porovnání hodnocení ihned a půl roku po jeho ukončení, měl by následovat kvalitativní výzkum, který by měl odhalit, proč k této změně došlo. Výsledky kvalitativního výzkumu pak mohou vést k doporučení změnit metodiku tréninků či ke změně způsobu práce a organizace v rámci podniku (Čapek, 2000, str. 54).

# III. Empirická část:

## III.1. Pozice osobního bankéře

Tato kapitola je zařazena do mé práce proto, že úzce souvisí s fází přípravy výcviku, ve které byla provedena identifikace tréninkových potřeb na základě analýzy výkonu pracovníků. Při psaní této kapitoly jsem čerpal především z postupu při analýze profese, jak ho uvádějí Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec (2000, str. 43 – 44), z pracovní analýzy podle Weathera a Davise (1992, str. 145 – 149), z popisu pracovní činnosti osobního bankéře a z vlastního pozorování na pobočkách banky.

Osobní bankéř (personal banker) nalezne své uplatnění v bankovníctví, kde obsluhuje nové i stávající zákazníky a poskytuje jim poradenství, které se týká tuzemského či zahraničního platebního styku, úvěru či zhodnocení jejich finančních prostředků. Dále poskytuje služby a informace klientům, pracuje s informačním bankovním systémem, vede klientskou dokumentaci a provádí pokladní a směnářskou činnost. Tím se tato pozice liší od pozice privátního bankéře (privat banker), který také poskytuje poradenství, pečuje však pouze o definovaný segment stávajících klientů a poskytuje nadstandardní služby včetně např. návštěvy u klienta v bytě nebo na pracovišti.

Zde je třeba zmínit, že zaměření na obchodní jednání s klientem je u osobních bankéřů (front office) právě tím, co je odlišuje od pracovníků poboček, kteří se věnují spíše administrativní činnosti (back office). Proto by bankéři neměli sloužit jako „informační kancelář“, ale především uzavírat obchody - prodávat.

Při prodeji bankovních produktů jsou tři partneři: klient, prodejce a banka, jejíž zájmy bankéř zastupuje. Úkolem osobního bankéře je zprostředkovat prodej mezi klientem a bankou. Výsledkem prodejního jednání s klientem by proto mělo být to, aby klient odešel spokojený, že dostal produkt splňující jeho požadavky, banka by měla mít z obchodu zisk a osobní bankéř by měl mít pocit úspěchu z toho, že se mu podařilo obchod uzavřít.

Většina obchodů v bance je tzv. „příchozí obchod“, že zákazník přijde do banky se specifickým požadavkem a chce určitou službu např. směnu, výběr hotovosti, termínovaný vklad apod. I u tohoto typu obchodu je příležitost klientovi poradit, že může využít i dalších produktů či služeb, které mu mohou zvýšit výnos či ušetřit náklady nebo čas.

Pokud bude osobní bankéř ke klientovi přistupovat vždy jako jeho poradce, což je případ typu obchodu, kdy klient žádá, aby mu bankéř doporučil nejvhodnější produkt, stane se

úspěšným prodejcem. Naváže s klientem vztah a klient se stane stálým klientem banky, bude k bankéři mít důvěru a bude se na něho obracet, kdykoli bude potřebovat řešit své finanční záležitosti. Podle mého názoru především tento přístup vybudování si stále spokojené klientely vede za současných podmínek k úspěchu na bankovním trhu.

### **III.1.1. Analýza profesionálních aktivit**

Činnost osobního bankéře lze rozčlenit do následujících aktivit:

#### **a) jednání s klientem**

Poskytuje poradenství, které se týká platebního styku, možností poskytnutí nebo zhodnocení finančních prostředků a uzavírá obchody mezi bankou a klientem. Jednání s klientem obsahuje tyto důležité kroky: přivítání klienta, zjištění jeho potřeb, nabídka řešení, zdůvodnění doporučení a přesvědčování, uzavření obchodu, aktivní doplnění nabídky o související či navazující produkty a služby.

#### **b) práce s informačním bankovním systémem**

Realizuje obchodní případy a služby klientům tím, že je zadává do informačního systému. Dále vyhledává požadované informace na přání klienta např. o stavu na účtu a o vývoji jejich investic. U úvěrových produktů zjišťuje bonitu žadatelů o úvěr.

#### **c) vedení klientské dokumentace**

Vede klientskou dokumentaci v souladu se směrnicemi a nařízeními banky.

#### **d) pokladní a směnárenská činnost**

Provádí pokladní a směnárenskou činnost, zajišťuje vklad a výběr peněz na účet v souladu s obchodními podmínkami a pravidly.

#### **e) kontaktování klientů**

Kontaktuje klienty telefonicky nebo osobně, když přijdou na pobočku, za účelem zlepšení nabídky služeb a zlepšení prodeje.

#### **f) spolupráce v rámci banky**

Průběžně spolupracuje s zaměstnanci a odděleními banky, které zajišťují pobočkám servis

## **III.1.2. Hlavní odpovědnosti a povinnosti**

Mezi hlavní odpovědnosti a povinnosti pozice osobního bankéře patří:

### **a) prodej produktů a služeb**

Bankéř přivítá klienta a musí navodit přátelskou atmosféru pro jednání. Dále zjišťuje informace o jeho potřebách a představách tak, aby vybral nejvhodnější produkt. Poté prezentuje klientovi navržené řešení. Vysvětluje vhodnost svého doporučení a přesvědčuje klienta vhodnými argumenty. Nakonec musí vystihnout okamžik pro dotaz na uzavření obchodu a poté aktivně doplňuje nabídku o související či navazující produkty a služby.

### **b) poskytování služeb a informací**

Osobní bankéř klienta pravidelně informuje o svém postupu, aby měl klient přehled o jeho konání. Má dodržet všechny úmluvy, na kterých se spolu dohodli a přísně dbát na dodržení smlouvy. Při vyřizování dotazů a požadavků klienta musí kvalifikovaně a profesionálně reagovat, což souvisí se znalostí všech parametrů produktů a služeb.

### **c) bezchybné provádění transakcí**

Osobní bankéř provádí transakce s důrazem na přesnost. Aby zajistil nulovou chybovost, provádí dvojí kontrolu a přepočítává peníze osobně i pomocí počítačového zařízení. Přitom je povinen provést zadaný počet pokladních operací.

### **d) zachování bankovního tajemství a zájmů banky**

Osobní bankéř musí být loajální vůči bance a klientovi. Dodržuje bankovní tajemství a zjištěné informace o klientech považuje za důvěrné. Při prodeji produktů má zohlednit jak potřeby klienta, tak i zájmy banky.



## **III.1.3. Kritéria úspěchu v profesi**

Klíčovými kritérii, na nichž závisí úspěšné vykonávání profese osobního bankéře jsou:

### **Prodejní dovednosti**

Bankéř musí umět zjišťovat potřeby klienta, naslouchat, vyjednávat s klientem, přesvědčovat, argumentovat a uzavírat obchody a kontaktovat klienty ohledně následného prodeje produktů a služeb

### **Schopnost efektivní komunikace s klientem**

Bankéř musí znát a dodržovat postup jednání s klientem, poskytovat zákazníkovi sjednané služby a pečovat o něho tak, aby byl klient co nejvíce spokojen.

### **Spolehlivost a přesnost**

Bankéř plní úkoly a cíle zadané nadřízeným v požadované kvalitě s důrazem na přesnost nulovou chybovost, počet a kvalitu pokladních operací. S tím souvisí minimalizace ztrát a mank z provozu pokladny.

### **Znalost parametrů produktů a služeb**

Bankéř musí dokonale znát všechny parametry produktů a služeb, aby pomohl klientovi vybrat optimální řešení jeho potřeb, argumentovat a kvalifikovaně odpovědět na všechny klientovy dotazy.

### **Zodpovědnost a samostatnost**

Bankéř plní úkoly zadané nadřízeným. Při jejich plnění pracuje samostatně a zodpovědně.

Na základě strategického rozhodnutí útvaru vzdělávání se banka rozhodla investovat do rozvoje prodejních dovedností svých osobních bankéřů. Jak bylo výše zmíněno jednání s klientem a prodej produktů a služeb je jednou s klíčových činností a odpovědností této pozice, podle které se vychází při hodnocení bankéře a odrážejí se od toho i výsledky celé pobočky. Jelikož jednání s klientem a prodej produktů a služeb bylo bankou určeno jako prioritní, byl v duchu této koncepce vytvořen výcvikový program, který měl vést k jejich zlepšení. Jako nejúčinnější pro dosažení tohoto cíle byla zvolena metoda development centra, která měla prodejní dovednosti osobních bankéřů nejprve zmapovat a poté zdokonalit. Popis celého tréninku, jež tuto metodu využil je popsán v následující kapitole.

## **III.2. Trénink obchodního jednání s klientem pro osobní bankéře**

Při přípravě tréninku obchodního jednání s klientem pro osobní bankéře jsem vycházel z doporučení, jak maximálně zvýšit účinnost tréninku (Urban, 2000, str. 27). Tréninku předcházela podrobná analýza slabých míst ve schopnostech pracovníků, s kterými se firma potýká tak, aby školení bylo „šité na míru“ skutečným potřebám firmy. Dále jsem dbal na to, aby v tréninku byl dostatečný podíl praktického nácviku a nabízel možnost získat praktické zkušenosti. Proto trénink obsahoval jak teoretické přednášky, tak i praktická cvičení, kde si mohli účastníci získané znalosti ihned vyzkoušet v modelových simulacích. Snažil jsem se, aby trénink kromě vzdělávání obsahoval i nezbytný prvek zábavy. Tréninkový program měl být organizován v kratších blocích a častěji tak, aby účastníci měli lepší možnost vyzkoušet si nové poznatky co nejdříve v praxi. Manažeři poboček byli proškoleni, jak mají účastníky vést, aby nové poznatky a zkušenosti z tréninku byly skutečně používány, protože období následující bezprostředně po tréninku je pro efektivitu minimálně stejně důležité jako vlastní trénink. Dále byl tréninkový program prodiskutován s manažery poboček a jejich podněty k obsahu tréninku byly zohledněny. Po realizaci první fáze tréninkového programu mělo být provedeno podrobné zhodnocení jeho účinnosti. Do tohoto hodnocení měli být zapojeni všichni zainteresovaní: účastníci kurzu, manažeři poboček a personalisté. Účinnost programu se posuzovala i podle toho, jak se po jeho absolvování změnilo praktické chování jeho účastníků. Mým záměrem bylo též provést kvalitativní šetření na základě rozhovorů s účastníky a jejich nadřízenými po půl roce od skončení výcviku, abych zjistil, jak se účastníkům podařilo nabyté znalosti a dovednosti uplatnit v praxi. Obsah tréninkového programu koncipován na základě podrobné znalosti podnikových procesů i specifické situace v bance a individuální úpravě obsahu tréninku byl věnován dostatek času. Je otázkou, zda vedení firmy chápalo tréninkový program jako podporu, kterou jim firma poskytuje pro lepší splnění jejich manažerských cílů, protože k realizaci další fáze již nedošlo.

## **III.2.1. Cíle tréninku**

Trénink obchodního jednání s klientem měl poskytnout základní informace, jak postupovat při jednání s klientem při prodeji bankovních produktů. Jeho cílem bylo pomoci osobním bankéřům uvědomit si určité zákonitosti prodeje, zdokonalit jejich prodejní a komunikační dovednosti tak, aby mohli lépe reagovat na potřeby klienta. Na základě tohoto tréninku měli být účastníci schopni identifikovat potřeby klienta, vést s ním přesvědčivý rozhovor, který povede k úspěchu a zakončit rozhovor konkrétní dohodou se zákazníkem.

## **III.2.2. Program tréninku**

### **První den**

9:00 – 9:50	Úvod, představení se navzájem
9:50 – 10:10	<b>Očekávání</b> , cíle kurzu a obavy
10:10 – 11:00	<b>Sociální percepce – první dojem</b> : dvě roviny sociální percepce - cvičení, nejčastější zkreslení při posuzování druhých
11:00 – 12:00	<b>Neverbální komunikace</b> : řeč, řeč těla, celkový vzhled, cvičení
12:00 – 12:30	<b>Prezentace produktu</b> : struktura veřejného projevu, předpoklady dobrého lektora, způsob prezentace, rétorika, na co si dát pozor
13:30 - 15:15	<b>Prezentace produktu</b> : nácvik pomocí videa a zpětná vazba
15:30 - 17:00	<b>Typologie klientů</b> : diktátor, byrokrat, výkonný a přizpůsobivý typ

### **Druhý den**

9:00 – 9:30	<b>Proces prodeje - fáze jednání s klientem</b> : úvod
9:30 – 10:00	<b>První kontakt–navázání vztahu s klientem</b> : získání pozornosti, vzbuzení důvěry, oslovení klienta, vyladění se na klienta, cvičení
10:00 – 11:30	<b>Zjišťování potřeb</b> : sondáž, reakce na projevy klienta, techniky aktivního naslouchání, cvičení na parafrázování, rozvíjení rozhovoru, odhalení kupní motivace klienta, ukázky na videozáznamu a jejich analýza

11:30 – 12:30	<b>Nabídka produktu:</b> přizpůsobení se řeči a myšlenkovému procesu klienta, cvičení na vytvoření nabídky přizpůsobené klientovi, odezva na klientovy potřeby, prezentace produktu, ukázky na videozáznamu a jejich analýza
13:30 – 15:00	<b>Přesvědčování a ověřování:</b> čtyři kroky k překonání námitek klienta, druhy argumentů, zvládnání námitek, cvičení v argumentaci, ukázky na videozáznamu a jejich analýza
15:00 – 16:00	<b>Uzavření obchodu a následný prodej:</b> načasování závěru, techniky zakončení, následný prodej, péče o zákazníka, ukázky na videozáznamu a jejich analýza
16:00 – 17:00	<b>Zvládnání reklamací a stížností:</b> stížnost a reklamace, zásady jednání s rozčileným klientem

### **Třetí den**

9:00 – 9:30	Krátké zopakování fází jednání s klientem
9:30 – 10:00	Seznámení účastníků s pravidly poskytování zpětné vazby, prezentace hodnotícího formuláře – kriteria, silné a slabé stránky
10:00 – 10:45	Analýza dvou videozáznamů jednání s klientem a hodnocení prodejců ve skupině s následnou prezentací
10:45 – 16:30	Trénink jednání se zákazníkem – hraní rolí, analýza a hodnocení jednotlivých účastníků lektorem a skupinou
16:30 – 17:00	Hodnocení kurzu ze strany účastníků - v čem se splnilo a v čem se nespnilo jejich očekávání

## **III.2.3. Obsah tréninku**

Třídenní trénink obchodního jednání začínal vzájemným představením účastníků. Jejich úkolem bylo sdělit ostatním základní informace o sobě: jméno, zastávanou pozici v bance, z které je pobočky a jak dlouho v bance pracuje, co ho na povolání uspokojuje a s čím má největší potíže, co od tréninku očekává - co by se chtěl naučit, v čem by se chtěl zlepšit.

Na „prolomení ledů“ mezi lektorem a účastníky kurzu byla zvolena technika intuice, jak ji popisuje Štětovská (Komárková, Slaměník, Výrost, 2001, str. 37 – 38). Tato technika je zaměřena na zvyšování citlivosti vnímání, uvědomování si procesu, jak vnímáme druhé, a na získání povědomí o odlišnostech klíčů vnímání u jednotlivých účastníků kurzu. Instrukce pro tuto techniku zněla takto: „Vaším úkolem bude odpovědět na následující otázky a vybrat jednu z možností“. K odhalení klíčů vnímání byly zvoleny položky, které odhadují účastníci u lektora. Jednotlivé důvody, proč účastníci odhadují u lektora příslušnou variantu, byly psány na flipchart a po seznámení účastníků s teorií, podle čeho posuzujeme druhé a jaké možnosti zkreslení u toho dochází, se účastníci pokoušeli ke každému důvodu přiřadit činitele ovlivňující vnímání druhých.

### ***III.2.3.1. První kontakt – navázání vztahu s klientem***

V této části byla nejprve zmíněna problematika odhadování druhých lidí a vytváření prvního dojmu. Při navazování vztahu s klientem hraje velkou roli odhadování druhého, jak ze strany prodejce, tak i ze strany zákazníka. Proto byli účastníci informováni, že první kontakt s klientem zahrnuje dvě velmi důležité roviny, které je nutné si uvědomit: jak vnímám druhé a jakým dojmem na druhé působím. Schopnost posoudit druhého člověka a zvolit optimální způsob komunikace s ním, je dáno schopností číst neverbální projevy a dávat je do souvislosti se slovním obsahem sdělení. Pro posouzení druhého člověka především chování tohoto člověka, jeho verbální i neverbální projev, kontext, ve kterém se s ním setkáváme a jeho vzhled. Proto trénink obsahoval podrobný rozbor prostředků neverbální komunikace mezi něž patří mimika, proxemika, haptika, posturologie, kinezika, gestika, paralingvistika a v neposlední řadě též celkový vzhled.

### **Veřejná prezentace produktu**

Jelikož se u osobních bankéřů uvažuje, že budou chodit prezentovat produkty banky i zaměstnancům firem, bylo třeba seznámit je se základními prezentačními dovednostmi a procvičit je s nimi. Nejprve byla pozornost věnována přípravě prezentace, především její struktuře a stanovení cíle. S tím jsou spojeny i předpoklady dobrého lektora, který by si měl předem zmapovat účastníky a prostor, kde prezentace bude probíhat a přednášku tomu přizpůsobit.

Další probíranou problematikou byla realizace přednášky, především pravidla rétoriky jako dobrá výslovnost, vyjadřování, síla a modulace hlasu, tempo a oživení řeči, gestikulace a mimika. Součástí bylo též upozornění na zlozvyky, které se u prezentujících vyskytují. Zvláštní pozornost byla věnována práci s otázkami, protože pro udržení pozornosti je třeba publikum co možná nejvíce zapojit do přednášky. Otázky během přednášky může pokládat jak lektor, tak posluchači.

Na závěr tohoto bloku si každý účastník tréninku vyzkoušel své dovednosti tím, že si vyzkoušel veřejnou prezentaci vybraného produktu svým kolegům. Poté následovala analýza videozáznamu a zpětná vazba od kolegů a lektora. Hodnocení bylo zaměřeno zejména na tato kritéria (Jarošová, Komárková, Pauknerová, Pavlica, 2001, str. 105 – 113):

- celkový dojem, obsah a forma sdělení (úvod, věcná část, závěr)
- rétorika (výslovnost, vyjadřování, síla a modulace hlasu, tempo řeči, oživení, zlozvyky, gestikulace a mimika)
- orientace na posluchače (oční kontakt, úsměv)
- emocionální zatížení (vypořádání se s trémou)

## **Typologie klientů**

Téma typologie klientů bylo zařazeno především proto, že při obchodním jednání je třeba zvolit takovou strategii, která umožní prodejci získat si klienta. Ley (1995, str. 203 – 214) uvádí typologii na základě dvou dimenzí: vstřícnosti (touha získat přátele) a asertivity (touha řídit ostatní). Podle míry těchto kritérií poté rozlišuje čtyři osobnostní typy klientů: expresivní (velmi vstřícný, velmi asertivní), tahoun (málo vstřícný, velmi asertivní), analytický (málo vstřícný, málo asertivní) a přátelský (velmi vstřícný a málo asertivní). Vstřícný člověk je zaměřen na lidi, zatímco asertivní člověk je zaměřen na práci a na úkoly. Velmi podobnou typologii vytvořil Gretz a Drozdeck (1990, str. 77 – 96). Tato typologie, kterou jsem nakonec zvolil a zařadil ji do tréninku osobních bankéřů pro její názornost a lepší pochopitelnost, podobně jako osobnostní typologie prodejců vychází ze dvou základních dimenzí, jimiž jsou míra sociability a míra dominance. Dostaneme tak čtyři základní typy: diktátor (nepřátelský a dominantní), byrokrat (nepřátelský a submisivní), přizpůsobivý typ (přátelský a submisivní) a výkonný typ (přátelský a dominantní).

U každého typu je třeba zvolit při prodeji bankovních produktů takovou argumentaci, která by mohla být v příslušném případě co nejvíce účinná:

#### **Diktátor – dominantní, nepřátelský**

- Produkt nabízíme jen vybraným klientům
- Získáte výhody, které jen tak někdo nemá
- Produkt si mohou dovolit jen ti nejbohatší klienti
- Na tomto produktu můžete hodně vydělat

#### **Byrokrat – podřizující se, nepřátelský**

- Je to známý osvědčený produkt
- Klienti s ním mají dobré zkušenosti
- Produkt vám zajistí (vyjmenovávání všech výhod produktu)
- Produkt přináší stálý zaručený výnos s minimálním rizikem
- Produkt je pojištěn

#### **Výkonný typ – dominantní, přátelský**

- Produkt se mi jeví pro Vás jako nejvhodnější, protože řeší Vaši potřebu v ...
- S tímto produktem dokážete...
- Produkt má tyto výhody... a tyto nevýhody...
- Posudte sám, co pro Vás bude nejlepší, jak jsem viděl, vy jste odborník a problematice dobře rozumíte

#### **Přizpůsobivý typ – podřizující se, přátelský**

- Produkt je velmi populární, bere si ho většina lidí
- Produkt určitě znáte z televize nebo z novin, nyní probíhala reklamní kampaň
- Podle mého názoru by pro Vás byl nejvýhodnější tento produkt, protože...
- Vybral jste si nakonec tento nebo tento produkt (Výběr z alternativ)
- Pokud si tento produkt vyberete, věřím, že Vaši volbu doma určitě ocení

## **Prodej zaměřený na klienta**

V závěru části byli účastníci seznámeni, jak postupovat při navazování vztahu s klientem a jak má vypadat prodej zaměřený na klienta, zejména jak si vytvořit starostlivý postoj a odstranit vnitřní i vnější komunikační bariéry.

### **III.2.3.2. Zjišťování potřeb klienta**

Tato část byla zaměřena na techniky vedení rozhovoru jejichž cílem je získat od klienta co nejvíce důležitých informací o jeho potřebách, zájmech a námitkách. Zároveň tím, že klademe otázky, projevujeme o klienta a jeho potřeby zájem a můžeme díky otázkám celý rozhovor vést a být tak pánem situace. Pomocí otázek můžeme ovlivňovat i klientovo konečné rozhodnutí, zda si naši nabídku produktů zvolí. Lidé odpoví na jakoukoli otázku, jestliže dostanou přesvědčivého zdůvodnění, proč tak mají učinit. Proto u určitých otázek, u kterých máme pocit, že jsou osobní a týkají se klientova soukromí, bychom mu měli vysvětlit, proč je pokládáme. Můžeme tak učinit například takto: „Nyní Vám položím několik otázek, abych pro Vás mohl vytvořit co nejvýhodnější nabídku pro investování Vašich finančních prostředků. Kdyby pro Vás některá z těchto otázek byla příliš osobní, tak mě upozorněte a nemusíte na ni odpovídat. Mým záměrem je poradit Vám, jak Vaše peníze co nejlépe zhodnotit.“

Dále jsme se zabývali jednotlivými druhy otázek a způsobem, jak je formulovat a na příkladech poukázali na rozdíly mezi nimi. **Otevřené** otázky vyzývají k delší odpovědi a proto se používají se za účelem získání velkého objemu informací. Povzbuzují druhé k hovoru a odstraňují počáteční bariéry. Tyto otázky projevují zájem o klienta, zapojují ho více do konverzace, budují vztah. Poznáme je podle toho, že nezačínají slovesem:

- Co pro Vás mohu udělat?
- S jakými finančními prostředky disponujete?
- Jakou máte představu o uložení svých prostředků?
- Jaký očekáváte výnos?
- Jak moc chcete riskovat?
- Na jak dlouhou dobu chcete prostředky uložit?
- Jak často potřebujete své peníze vybírat?



**Uzavřené** otázky naopak vyzývají ke stručným odpovědím, většinou ano nebo ne. Účinně řídí konverzaci, ale použití více než dvou těchto otázek v řadě může vypadat jako výslech a může způsobit, že se klient začne bránit. Poznáme je podle toho, že začínají slovesem. Rozlišujeme několik druhů uzavřených otázek: zjišťovací, kontrolní, alternativní a sugestivní.

Zjišťovací otázky slouží k získávání specifických informací. Očekáváme na ně většinou krátké a jasné odpovědi ano/ne. Jejich výhodou je, že umožňují převzetí iniciativy v rozhovoru. Zjišťovacími otázkami jsou například:

- Znáte produkty naší banky?
- Máte již účet u nějakého jiného finančního ústavu?
- Máte již stavební spoření?
- Budete v budoucnu potřebovat větší hotovost?

Kontrolní otázky slouží k prověření nebo potvrzení, zda naše nabídka klienta zaujala. Tyto otázky umožňují též zjistit, zda jsme klientovi dobře rozuměli, či zda klient chápe náš výklad. Kontrolními otázkami jsou například:

- Zaujala Vás moje nabídka investice do tohoto podílového fondu?
- Připadá Vám moje vysvětlení jako postačující?
- Máte ještě nějaké otázky?
- Chcete se ještě na něco zeptat?

Alternativní otázky dávají druhému na výběr z několika možností. Rozhodnutí klienta je tak limitováno a my předpokládáme, že si jednu z nabídnutých variant vybere. V jistém smyslu s ním manipulujeme. Užití těchto otázek je vhodné zejména při konečné nabídce produktů. Alternativními otázkami jsou například:

- Měl byste zájem o termínovaný, o běžný nebo spořicí účet?
- Máte čas zítra odpoledne nebo pozítří ráno?
- Chcete velký výnos za cenu většího rizika nebo menší výnos se zanedbatelným rizikem?

Sugestivní otázky ovlivňují rozhodnutí klienta. Jejich výhodou je, že mohou klientovi vnuknout myšlenku a on ji považuje za svůj nápad. Podstatou těchto otázek je, že

obsahují sugestivní výrazy, mezi které patří: opravdu, určitě, také a různé hodnotící výrazy jako skvělý, dobrý, ... Zde je nutná určitá opatrnost, protože při používání sugestivních otázek s klientem manipulujeme. Je třeba dodržovat určité meze. Musíme počítat s tím, že někteří lidé jsou na takové jednání citliví. Sugestivními otázkami jsou například:

- Podle mého názoru pro Vás bude nejlepší termínovaný vklad, myslíte si to také?
- Jsem přesvědčen, že s tímto produktem budete určitě spokojen, co tomu říkáte?
- Opravdu si myslíte, že byste platební kartu ke svému účtu nevyužil?

Poté jsme se zaměřili na to, jak má bankéř během rozhovoru reagovat. Nejprve jsme se věnovali na verbálním a neverbálním technikám aktivního naslouchání a technikám rozvíjení rozhovoru. Závěr této části byl zaměřen na odhalení kupní motivace klienta a jejího využití v dalších fázích prodeje.

### ***III.2.3.3. Nabídka řešení***

V této části jsme zmínili, z čeho se vychází při nabídce produktu a jaký produkt má bankéř klientovi nabídnout. Nabídka produktu by měla být formulována na základě analýzy potřeb klienta. Proto vybíráme jen takové produkty, které se co nejvíce kryjí s potřebami a představami klienta a vycházíme přitom z informací, které nám během zjišťování potřeb poskytl. Chybou, která se často dělá je, zahltit zákazníka informacemi o tom, co vše je k dispozici bez ohledu na jeho potřeby. Klient pak ztrácí přehled a je pro něho mnohem obtížnější se rozhodnout. Proto se doporučuje vybrat jeden, maximálně dva produkty, s ohledem na typ klienta, které se mu prezentují.

Poté jsme se zaměřili na zásady prezentace produktu, co by měla obsahovat a čeho by se měl bankéř vyvarovat. V úvodu prezentace by měl bankéř informovat klienta, jaký produkt mu na základě analýzy jeho potřeb chce nabídnout a proč. Už v první větě by měl zaznít význam produktu pro klienta, které jeho představy splňuje. Proto by v úvodu měl shrnout nejdůležitější klientem sdělené informace a zdůvodnění, proč pro klienta zvolil jako nejvhodnější právě tento produkt. Dále klienta v úvodu seznámí s obsahem jeho prezentace.

**Příklad:** „Řekl jste mi, že chcete produkt s co nejvýhodnějším úrokem, který bude zaručený. Jako nejvhodnější pro vás se mi jeví... Je to produkt s poměrně vysokým výnosem a minimálním rizikem. Nejdříve bych Vás seznámil s charakteristikami produktu a popsal Vám, proč si myslím, že právě tento produkt odpovídá Vaším požadavkům.

Stat' je částí prezentace, ve které by měly zaznít všechny důležité charakteristiky produktu, zejména ty, které se kryjí s potřebami klienta a jsou důvodem, proč bankéř klientovi právě tento produkt nabízí. Obvykle klientovi předloží letáček, tabulky s podmínkami a poplatky. Může pak postupovat podle jednotlivých bodů uvedených v letáčku a ukazovat klientovi, kde se v letáčku příslušná informace nachází. Klient může vnímat nabídku nejenom sluchem, ale i zrakem.

V závěru prezentace produktu musí bankéř stručně zopakovat hlavní výhody produktu pro klienta, aby z toho vyplynul důvod ke koupi. Poté počká na odezvu ze strany klienta.

Na závěr této části jsme probírali techniky, jak na klienta co nejvíce podvědomě zapůsobit, mezi něž patří přizpůsobení se řeči vystupování a myšlení klienta. Tyto techniky vedení klienta se využívají zejména při jednání s klienty, kteří se obtížně rozhodují.

### ***III.2.3.4. Přesvědčování a ověřování***

Tato část byla zaměřena na argumentaci, zejména o druzích argumentů a jak je používat. Argumenty jsou tvrzení, kterými podporujeme naši myšlenku tak, abychom druhého přesvědčili. Při výběru argumentu je třeba respektovat logickou, ale i psychologickou stránku s ohledem na osobnost klienta. Měli bychom se ovšem vyhnout obecným nic neříkajícím frázím.

Existují dva základní druhy argumentů, racionální a emocionální, které se můžou navzájem doplňovat, ale vždy bychom u nich měli zachovat vhodný poměr zastoupení racionální a emocionální složky. Nyní se podrobně zaměříme na oba druhy argumentů.

### **Racionální argumenty:**

Prvním typem jsou logické argumenty, pro něž je příznačná věcnost, objektivnost a vztah ke skutečnosti; týkají se přesných číselných údajů jako je výše výnosu, výše nákladů apod. patří sem rovněž výsledky hodnověrných výzkumů, statistik a názory uznávaných odborníků.

Druhým typem těchto argumentů jsou příklady z praxe a osobní zkušenosti jak bankéře, tak zejména dalších klientů, od kterých můžeme nabídnout, pokud s tím souhlasí, i reference

**Příklad:** „Uložení Vašich prostředků na tento typ účtu Vám při úroku... za měsíc vynese celkem... korun, za rok to dělá dokonce... korun

### **Emocionální argumenty:**

Působí na klienta tím, že u něho vyvolávají příjemné představy vycházející z jeho přání a snů. Proto při zjišťování potřeb musíme zjistit, nejenom jaké má klient potřeby, ale i přání a sny. Potom můžeme u něho vyvolávat představy, jak bude díky pořízení našeho produktu zažívat uspokojení svých potřeb či splnění svých přání a snů. Emocionální argumenty můžeme použít pouze v případě, že během prodejního rozhovoru jsme s klientem vytvořili pozitivní vztah a klient k nám má důvěru.

**Příklad:** „S internetovým bankovníctvím můžete svůj účet obsluhovat od svého počítače. Ušetřený čas, který byste strávil návštěvou banky, můžete pak věnovat svým dětem.“

Dalším velmi důležitým tématem této části bylo, jak překonat námitky klienta. Nejsnadnější způsob překonávání námitek je, že zabráníme tomu, aby se odpor klienta vůbec vytvořil. To znamená, že klient se na základě prezentace naší nabídky bez jakýchkoliv námitek rozhodne ke koupi produktu. K tomu mohlo dojít proto, že bankéř klienta přesvědčil, že je jeho spojencem, poradcem, který mu pomůže uspokojit jeho potřeby. Pokud klient vznese vůči nabídce námitky, měli bychom k nim mít pozitivní postoj, vítat je. Námitka je znamením, že klient o naší nabídce přemýšlí. Diskuse a námitky jsou přirozenou součástí rozhodovacího procesu. Pokud by klient na nabídku nereagoval vůbec, je těžké s ním začít diskutovat. Je to signál, že ho nabídka nezajímá. Námitky je třeba vyvrátit vhodnými argumenty. K tomu můžeme

využít postup překonání námitek, který spočívá ve čtyřech následujících krocích (Rezek – Filipová 2000, str. 109 – 115):

1. Objasnit důvod námítka
2. Prohlásit námítka za oprávněnou a uznat ji
3. Věcně argumentovat
4. Ověřit, zda klient argument přijal

Dále následovaly jednotlivé metody vyvracení námitek a jejich aplikace:

#### **Metoda přeskočení:**

Námítka se nejprve „přeskočí“ tak, že se přejde k přednostem nabídky, a pak se uplatní postup „ano, ale“ - námítka se uzná, ale proti ní se postaví něco kladné, co nevýhodu převáží

**Příklad:** „Je pravda, že poplatek za službu Podnikatelský balíček je vyšší než u konkurence. Ovšem v ceně poplatku jsou zahrnuty i telefonní a internetové bankovníctví, pomocí nichž můžete obsluhovat svůj účet z domova, takže ušetříte spoustu času spojeného s návštěvou banky“. U ostatních bank je musíte platit zvlášť, takže v celkovém součtu je náš účet mnohem levnější. Kromě toho oproti konkurenci máme menší poplatky za převody plateb a rychlejší servis, což je důvod, proč k nám v poslední době od ní přešlo mnoho klientů.“

#### **Metoda obrácení:**

Námítka se zopakuje a pak se z jejího obsahu udělá přednost, výhoda pro zákazníka „to je ale právě to, co...“

**Příklad:** „Vyšší poplatky u Zlaté karty odpovídají vysoké prestiži, kterou její nositelé mají. Pokud budete někde platit touto kartou, je zřejmé, že jste důvěryhodným klientem, který si kartu může dovolit a jehož zůstatek na účtu činí minimálně ...“

#### **Metoda plus – minus:**

Jedná se o srovnávání různých stránek nabídky z hlediska jejich předností a výhod tak, aby převážily klady nad zápory. Zápory se jeví jako zanedbatelné, protože jsou kompenzovány klady.

**Příklad:** „Poplatek za poskytnutí a používání platební karty je vyšší než u konkurence o ... Poplatek za výběr z vlastního bankomatu je vyšší o ... Poplatek za výběr z cizího bankomatu je však výrazně nižší než u konkurence, pouze... Když si to všechno propočítáte, pokud budete vybírat za měsíc z bankomatu více než ... krát, pak Vás naše platební karta vyjde levněji než u konkurence.“

**Metoda zeslabení:**

Rozhovor se vede tak, aby vyšlo najevo, že předložená námitka není tak důležitá, jak na první pohled vyhlíží, přičemž se nesmí dotknout klientovy prestiže; je to velmi citlivá záležitost a vyžaduje velkou zkušenost v jednání s lidmi

**Příklad:** „Je možné, že máme **o něco málo vyšší** cenu než u ostatních bank. Ale pokud bychom to propočítali, kolik to dělá za rok, dostaneme v podstatě nepříliš vysokou částku.“

**Metoda protiotázky:**

Klientovi se položí otázka, která ho nutí, aby znovu o námitce přemýšlel. Je možné, že svůj názor změní.

**Příklad:** „Odkud jste získal informace o úrocích, které poskytuje konkurence? Je možné, že tak vysoký úrok je poskytován až pro vklady např. nad milion korun.“

**Metoda vnější pomoci (reference):**

Spočívá v odvolání se na dobré zkušenosti těch, co původně měli podobné námitky a nyní jsou s produktem spokojeni. Při použití reference však musíme mít k tomu souhlas toho, na koho se odvoláváme. Je nutné klienta upozornit, že máme svolení referenci poskytovat, aby viděl, že neporušujeme bankovní tajemství.

**Příklad:** „Mohu Vám sdělit, že firma XY, měla vůči výši poplatku podobné námitky. Dnes je naším klientem už pátým rokem a s našimi službami je velmi spokojena, zvláště porovná-li je s kvalitou služeb peněžního ústavu, u kterého měla účet před námi.“

### **III.2.3.5. Uzavření obchodu**

V této kapitole jsme se zaměřili na klíčovou část obchodního jednání - uzavření obchodu. Nejprve jsme se zmínili o tom, jak načasovat otázku, zda chce s námi klient obchod uzavřít a poté na různé techniky, jak toho dosáhnout. Nevystihneme-li vhodný okamžik pro uzavření prodejního rozhovoru, může být naše úsilí zmařeno. Začne-li bankéř klienta nutit k rozhodnutí dříve, než k němu stačil dospět „uteče“ mu z nepříjemné situace odmítnutím produktu. Podobně je tomu v případě, že přesvědčujeme dále klienta, ačkoliv se už rozhodl. Plýtváme tak s časem svým i jeho a zároveň mu poskytujeme prostor pro další váhání a pochyby. Mimoto mu dáváme najevo, že pozorně nenasloucháme jeho signálům a může tak dojít k narušení námi vybudovaného stavu. To, že se klient již rozhodl, můžeme poznat z jeho verbálních a neverbálních signálů, které nám dává.

### **III.2.3.6. Podpora klientova rozhodnutí a následný prodej**

Po podepsání smlouvy podpoříme rozhodnutí klienta tím, že mu k rozhodnutí blahopřejeme: „Myslím, že jste zvolil velmi dobrý produkt a věřím, že s ním budete spokojen.“

Poté se klientovi snažíme nabídnout i návazné služby a produkty, související s jím vybraným produktem nebo s jeho potřebami. Tyto další produkty se snažíme nabízet až po uzavření obchodu - podepsání smlouvy. Před nabídkou dalších produktů se klienta zdvořile zeptáme, zda má ještě čas a zda mu můžeme nabídnout ještě další návazné služby či produkty. Při výběru těchto produktů vycházíme z produktu, pro nějž se rozhodl. Měly by na něj navazovat nebo jej doplňovat (např. platební karta či alternativní kanály k běžnému účtu) Druhou možností pro výběr dalších produktů je vycházet z informací o klientových potřebách, které nám na začátku sdělil. Důležité je, aby klient z naší nabídky cítil užitek pro sebe, a byl motivován se s námi dále bavit nebo si sjednat další schůzku.

Následná péče o klienta je nezbytná pro udržení dalšího vztahu, který jsme s ním navázali. Díky této péči si klient banku a zkušenost s ní udrží v paměti, bude se na banku se svými potřebami obracet i v budoucnu, může banku doporučit svým přátelům, může nás informovat o dalších potenciálních klientech, můžeme klienta požádat o reference.

### **III.2.3.7. Jednání s klienty v obtížných situacích**

Tato část byla zaměřena na postup řešení konfliktu a byla sem zařazena na přání zadavatele, protože obtížné situace se občas vyskytují a bankéři by uvítali postup, jak v těchto situacích s klienty jednat. Nejčastějšími příčinami konfliktu bývá nespokojenost či reklamace. **Nespokojenost** je negativní názor na kvalitu služeb, který nám klient sdělí. Klient nám například sdělí, že se mu nelíbí špinavá podlaha v naší pobočce. **Stížnost** či **reklamace** je již specifický problém klienta, spojený s porušením závazku ve smlouvě nebo slibu, který jsme mu dali. Obvykle se týká produktu nebo služby, ale může se týkat i špinavé podlahy, pokud jsme mu slíbili, že zajistíme nápravu, a slib nedodrželi.

Při řešení nespokojenosti či stížnosti bychom měli zachovat následující pravidla:

- **nenechte klienta odejít z banky nespokojeného:** klient musí mít vždy pocit, že se bankéř snaží s jeho problémem něco dělat, i když je reklamace neoprávněná, musí u nás vidět vstřícný přístup, ochotu pomoci
- **vyřešte problém dříve, než se z něj stane stížnost:** problémy je třeba řešit hned v zárodku a pokud klient na něco upozorní, měl by se bankéř snažit mu vyhovět a sjednat nápravu
- **myslete na to, že i vy byste mohli být v situaci klienta:** to se týká schopnosti empatie, vcítění se do druhého; představa, jak se v této situaci asi cítí, bankéři pomůže k lepšímu porozumění problému
- **nikoho neobviňujte:** jste zástupcem banky, a i když problém zavinil někdo jiný, v této situaci to musíte vzít na sebe, vzít za problém zodpovědnost.
- **nikdy se nepřete s klientem:** přestože je bankéř o něčem přesvědčen, musí si pamatovat, že hádku s klientem nelze vyhrát, protože ho ztratí.
- **nikdy se nesnažte udělat ze stížnosti vtip:** žertovat v situaci, kdy si klient na něco stěžuje, znamená „přilévat olej do ohně“, důsledkem bude, že se rozčílí



- **neodpovídejte agresivně:** vyprovokovali byste tím hádku, klient očekává, že ho vyslechnete a ne, že na něho budete útočit
- **neberte si to osobně:** nejednáte sami za sebe, ale jste zástupcem banky, které je stížnost určena
- **řešte stížnosti odděleně:** zvláště pokud jde o klienta emotivního, u kterého předpokládáme, že by mohl velice rychle zesílit svůj hlas, takže by to slyšeli všichni kolem. Byla by to velmi negativní reklama
- **nabídněte klientovi židli:** pokud člověk sedí a ještě je mezi ním a druhým dostatečná vzdálenost či nějaká bariéra, má daleko menší možnost vás fyzicky napadnout. Mimoto se v sedě rychleji uklidní.

### ***III.2.3.8. Hodnocení úrovně prodejních dovedností u účastníků tréninku***

Třetí den tréninku procházeli účastníci videotréninkem, při kterém si pomocí hraní rolí vyzkoušeli celý prodejní rozhovor. Aby podmínky byly standardní, hrál každému účastníkovi klienta lektor. Účastníci měli za úkol projít s klientem všech šest výše zmíněných fází prodejního rozhovoru. Na základě těchto šesti fází byl vytvořen hodnotící formulář, který obsahoval šest kritérií, korespondujících s výše zmíněnými fázemi. U každého z kritérií byla 12 stupňová škála a úkolem bylo zaškrtnout příslušný stupeň, který odpovídá výkonu prodejce. Pro upřesnění bylo u každého kritéria v závorce uvedeno, čeho především si mají hodnotitelé všimnout:

- 1. Navázání kontaktu s klientem** (získání pozornosti, oslovení – pozdrav, vzbuzení důvěry a vyladění se)
- 2. Zjišťování potřeb klienta** (sondáž - kladení otázek, reakce na projevy klienta, rozvíjení rozhovoru, odhalení kupní motivace)
- 3. Nabídka produktu** (přizpůsobení se chování, řeči a myšlení klienta, prezentace produktu)
- 4. Přesvědčování a ověřování** (argumentace, překonávání námitek, pohotovost a pružnost)
- 5. Dohoda a uzavření obchodu** (načasování závěru, zakončení, zajištění dalšího kontaktu)
- 6. Crosselling**

Po každém předvedení rozhovoru proběhlo hodnocení na škále u výše zmíněných šesti kritérií. Všichni účastníci hodnotili na formuláři výkon prodejce a ústně podali kolegovi zpětnou vazbu, která se týkala jeho silných a slabých stránek. Po promítnutí záznamu vyplnili hodnocení na formuláři lektor a prodejce. Poté proběhla zpětná vazba spolu se shrnutím průběhu celého jednání od lektora.

O metodice vyhodnocování formulářů a výsledcích se zmíním v další kapitole.

## ***III.3. Vyhodnocení tréninku obchodního jednání s klientem pomocí hraní rolí u účastníků tréninku***

Třetí den tréninku proběhlo posouzení prodejních dovedností účastníků. Tento postup hodnocení lze mimo jiné též aplikovat v případě assessment centra nebo jiné hodnotící techniky. Vychází se při tom ze tří úhlů pohledu při hodnocení, které slouží k porovnání či vzájemné korekci a následné eliminaci subjektivních prvků v hodnocení. Jedná se o hodnocení účastníků lektorem, hodnocení účastníků sebe sama a hodnocení účastníků navzájem na připraveném hodnotícím formuláři (viz příloha), jenž obsahuje dvanáctistupňovou škálu u šesti kritérií prodeje a u každého kritéria jsou ještě vodítkem definovaná subkritéria, které by měl každý při svém hodnocení zvažovat. Tyto tři úhly pohledu jsou nutné, protože ze zkušenosti vyplynulo, že sebelepší instruktáž, jak hodnotit, neeliminuje promítnutí subjektivních faktorů do hodnocení. Využívá se technika hraní rolí s videozáznamem, kdy jeden hraje prodejce, druhý zákazníka a ostatní jsou pozorovatelé. Co se týče role zákazníka, nabízí se dvě varianty. První možností je, že si účastníci hrají zákazníka vzájemně podle vylosovaného pořadí, to ovšem neumožňuje pro všechny prodejce standardizované podmínky. Druhou možností je, že zákazníka hraje vždy lektor, ale nevýhodou je vysoká náročnost, protože se musí soustředit jak na roli zákazníka, tak i pozorovatele. V našem případě byla zvolena druhá varianta

### ***III.3.1. Popis vzorku***

Celkem proběhlo pět tréninků s různým počtem účastníků. Prvního tréninku se zúčastnilo devět účastníků, druhého sedm účastníků, třetího devět účastníků, čtvrtého jedenáct účastníků a pátého šest účastníků. V tabulkách v příloze jsou účastníci uvedeni pod fiktivními jmény tak, aby se každé jméno vyskytovalo pouze jednou a účastníci nebyli vzájemně zaměnitelní.

## **III.3.2. Postup vyhodnocení**

Vyhodnocení proběhlo ve dvou krocích. V prvním kroku proběhlo vytvoření norem pro hodnocení a v druhém pak byly vytvořené normy aplikovány na hodnocení jednotlivých účastníků. Při navrhování norem jsem vycházel z Říčana (1977).

### **III.3.2.1. První krok – posouzení hodnotitelů a vytvoření norem**

Jak bylo již výše zmíněno, nelze se vyhnout subjektivním faktorům promítnutým do hodnocení, a proto je třeba vyloučit ty hodnotitele, jejichž posuzování je nejvíce ovlivněno subjektivními faktory. K této eliminaci můžeme využít následujících čtyř technik pro posouzení jejich hodnocení.

#### **Škála diferenciacie**

Škála diferenciacie vypovídá o tom, kolik různých známek hodnotitel ve svém hodnocení použil. Rozdělení na škále diferenciacie pak vypadá takto:

1 – 4 známek .... nízká diferenciacie

5 – 8 známek .... střední diferenciacie

9 – 12 známek ... vysoká diferenciacie

#### **Použití nejvyšší známky**

Toto kritérium vychází z teorie variability, tzn. pravděpodobnosti maximálního zaskórování. Porovnáваме počet nejvyšších známek udělených jedním hodnotitelem s počtem udělených známek nižších. Kritérium je pak stanovené tak, že v hodnocení jedním hodnotitelem by měla být maximálně polovina nejvyšších známek oproti známkám nižším.

#### **Rozložení hodnocení podle normální distribuce**

U hodnocení dovedností stávajících zaměstnanců je toto kritérium problematické, protože se počítá s tím, že pokud byli zaměstnanci vybráni a mají již nějaké zkušenosti, jsou jejich dovednosti v porovnání s ostatní populací minimálně

průměrné, tzn., že známky se budou pohybovat na pravé polovině škály. Aby mohly být vytvořeny normy muselo se při převodu na steny využít Mc Callovy normalizace. Pokud bychom chtěli, aby známky hodnotitelů byly rozloženy podle normální distribuce, museli bychom využít techniku vnucené normality distribuce při ratingu, ale aplikace pro hodnocení účastníků během tréninku prodejních dovedností by byla příliš náročná a ještě více zkreslená subjektivním dojmem. V případě assessment centra můžeme následující postup využít pro posouzení účastníků, jak objektivně umí hodnotit, pokud je tato kompetence součástí našeho zkoumání.

### **Míra shody posuzovatelů mezi sebou a míra shody posuzovatelů s lektorem**

Vypočítáme korelace známek mezi posuzovateli a mezi posuzovateli a lektorem. Vycházíme z hodnot korelačního koeficientu, hladiny významnosti a počtu případů hodnocení. Jako hlavní je brána shoda s hodnocením lektora jako garanta objektivity a poté shoda mezi jednotlivými posuzovateli.

### **Aplikace kritérií pro posouzení hodnotitelů**

Výběr hodnotitelů pro vytvoření norem – postup:

1. Pro vytvoření norem je potřeba, aby u každého hodnoceného účastníka byl shodný počet hodnotitelů. V našem případě vybereme z každé skupiny tři hodnotitele.
2. Nejprve vybereme ty, kteří dosahují co největší míry diferenciací. Pokud je míra diferenciací stejná, rozhodujeme se podle počtu udělených nejvyšších známek tak, že přednost má ten, kdo jich udělil méně.
3. Nakonec vypočítáme míru shody hodnotitelů s lektorem a hodnotitelů mezi sebou. V úvahu bereme výsledky statisticky významné. Jako prioritní pro výběr hodnotitele je brána shoda s lektorem a teprve poté shoda mezi hodnotiteli, přičemž přihlížíme též k počtu hodnocených případů a míře diferenciací.

### **Aplikace postupu:**

Nejprve se hodnotitelé posuzují podle škály diferenciací a četnosti použití nejvyšší známky. Jako vylučovací kritérium pro použití hodnocení hodnotitele ke stanovení

norem jsem zvolil škálu diferenciaci a počet použití nejvyšší známky. Vyloučen je každý hodnotitel, u kterého byla nízká diferenciaci (1-4 známek) nebo pokud se u něho objeví nejvyšší známka (12) více, jak v polovině případů hodnocení. Na základě těchto kritérií byla pro stanovení norem vyřazena hodnocení následujících hodnotitelů (podrobně viz příloha: Posouzení hodnotitelů):

1. skupina Simona  
Eva  
Tomáš  
Markéta
2. skupina Lenka  
Marie  
Blanka
3. skupina Ludmila
4. skupina Petr

Poté se určilo pořadí hodnotitelů podle míry diferenciaci (číslo v závorce). Pokud mají hodnotitelé stejnou míru diferenciaci, přihlížíme k počtu udělených nejvyšších známek (přednost má ten, kdo jich udělil méně) V našem případě dostaneme tyto výsledky:

1. skupina: Michaela, Luboš, Milena (6), Martin, Alena (5)
2. skupina: Hana (8), Petra (7), Barbora (6), Martina (5)
3. skupina: Monika (9), Jitka, Marek (8), Dana (7), Stanislav, Libuše (6), Zdena, Helena (5)
4. skupina: Libor (9), Ivana, Šárka (8), Veronika, Pavla, Mirka, Kateřina (7), Silva (6), Klára, Táňa (5)
5. skupina: Radka (9), David (8), Věra, Svatava (7), Jana, Kamila (5)

Nakonec vypočítáme míru shody hodnotitelů s lektorem a hodnotitelů mezi sebou. V úvahu bereme výsledky statisticky významné nejméně na hladině 0,05. Jako prioritní pro výběr hodnotitele je brána shoda s lektorem a teprve poté shoda mezi hodnotiteli, přičemž přihlížíme též k počtu hodnocených případů a míře diferenciaci. V našem případě dostaneme následující výsledky:

## První skupina

		Simona	Alena	Milena	Michaela	Tomáš	Martin	Luboš	Markéta	Eva
Lektor	Pearson	0,466	0,589	0,289	0,530	0,246	0,639	0,404	-0,102	0,777
	Významnost	0,001	0,000	0,049	0,000	0,095	0,000	0,030	0,643	0,000
	N	47	47	47	46	47	47	29	23	30
Simona	Pearson		0,634	0,671	0,595	0,284	0,497	0,558	-0,100	0,530
	Významnost		0,000	0,000	0,000	0,072	0,001	0,002	0,649	0,003
	N		41	41	40	41	41	29	23	30
Alena	Pearson	0,634		0,432	0,477	0,397	0,629	0,619	-0,254	0,508
	Významnost	0,000		0,005	0,002	0,100	0,000	0,002	0,326	0,11
	N	41		41	40	41	41	23	17	24
Milena	Pearson	0,671	0,432		0,491	0,223	0,480	0,718	-0,231	0,255
	Významnost	0,000	0,005		0,001	0,160	0,001	0,000	0,289	0,173
	N	41	41		40	41	41	29	23	30
Michaela	Pearson	0,595	0,477	0,491		0,212	0,311	0,661	-0,023	0,373
	Významnost	0,000	0,002	0,001		0,188	0,047	0,000	0,920	0,046
	N	40	40	40		40	41	28	22	29
Tomáš	Pearson	0,284	0,397	0,223	0,212		0,223	0,569	0,307	0,579
	Významnost	0,072	0,100	0,160	0,188		0,160	0,005	0,230	0,003
	N	41	41	41	40		41	23	17	24
Martin	Pearson	0,497	0,629	0,480	0,311	0,223		0,550	-0,172	0,694
	Významnost	0,001	0,000	0,001	0,047	0,160		0,007	0,510	0,000
	N	41	41	41	41	41		23	17	24
Luboš	Pearson	0,558	0,619	0,718	0,661	0,569			-0,124	0,264
	Významnost	0,002	0,002	0,000	0,000	0,005			0,573	0,213
	N	29	23	29	28	23			23	24
Markéta	Pearson	-0,100	-0,254	-0,231	-0,023	0,307	-0,172	-0,124		-0,147
	Významnost	0,649	0,326	0,289	0,920	0,230	0,510	0,573		0,561
	N	23	17	23	22	17	17	23		18
Eva	Pearson	0,530	0,508	0,255	0,373	0,579	0,694	0,264	-0,147	
	Významnost	0,003	0,11	0,173	0,046	0,003	0,000	0,213	0,561	
	N	30	24	30	29	24	24	24	18	

**Shoda s lektorem:** Eva (0,777), Martin (0,639), Alena (0,589), Michaela (0,530), Simona (0,466), Luboš (0,404), Milena (0,289)

**Shoda mezi sebou:** Alena x Martin (0,629), Michaela x Alena (0,477), Michaela x Martin (0,311)

Pro výpočet norem volíme Martina, Alenu a Michaelu, protože Eva byla vyloučena pro nízkou diferenciaci a nízký počet hodnocení.

## Druhá skupina

		Lenka	Martina	Marie	Barbora	Petra	Hana	Blanka
Lektor	Pearson	0,359	0,633	0,473	0,533	0,669	0,638	0,924
	Významnost	0,051	0,000	0,121	0,001	0,000	0,000	0,008
	N	30	30	12	35	36	36	6
Lenka	Pearson		0,043	0,607	0,233	0,089	0,305	
	Významnost		0,843	0,201	0,284	0,678	0,148	
	N		24	6	23	24	24	
Martina	Pearson	0,043		0,372	0,679	0,366	0,582	0,898
	Významnost	0,843		0,468	0,000	0,078	0,003	0,015
	N	24		6	23	24	24	6
Marie	Pearson	0,607	0,372		0,601	0,389	0,422	0,470
	Významnost	0,201	0,468		0,039	0,212	0,171	0,346
	N	6	6		12	12	12	6
Barbora	Pearson	0,233	0,679	0,601		0,333	0,653	0,907
	Významnost	0,284	0,000	0,039		0,077	0,000	0,013
	N	23	23	12		29	29	6
Petra	Pearson	0,089	0,366	0,389	0,333		0,709	0,147
	Významnost	0,678	0,078	0,212	0,077		0,000	0,781
	N	24	24	12	29		30	6
Hana	Pearson	0,305	0,582	0,422	0,653	0,709		0,912
	Významnost	0,148	0,003	0,171	0,000	0,000		0,011
	N	24	24	12	29	30		6
Blanka	Pearson		0,898	0,470	0,907	0,147	0,912	
	Významnost		0,015	0,346	0,013	0,781	0,011	
	N		6	6	6	6	6	

**Shoda s lektorem:** Blanka (0,924), Petra (0,669), Hana (0,638), Martina (0,633), Barbora (0,533).

**Shoda mezi sebou:** Petra x Hana (0,709), Hana x Martina (0,582), Petra x Martina (0,366 -není statisticky významné na hladině 0,05).

Pro výpočet norem volíme Petru, Hanu a Martinu, protože Blanka byla vyloučena pro nízkou diferenciaci a nízký počet hodnocení.



## Třetí skupina

		Dana	Jitka	Helena	Ludmila	Monika	Marek	Standa	Zdena	Libuše
Lektor	Pearson	0,816	0,576	0,690	0,280	0,671	0,647	0,702	0,644	0,690
	Významnost	0,000	0,000	0,000	0,084	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	42	42	48	39	42	42	42	42	42
Dana	Pearson		0,617	0,776	0,403	0,771	0,822	0,747	0,726	0,787
	Významnost		0,000	0,000	0,020	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N		36	42	33	36	36	36	36	36
Jitka	Pearson	0,617		0,707	0,236	0,302	0,285	0,701	0,808	0,755
	Významnost	0,000		0,000	0,173	0,073	0,092	0,000	0,000	0,000
	N	36		42	35	36	36	36	36	36
Helena	Pearson	0,776	0,707		0,282	0,508	0,553	0,848	0,855	0,690
	Významnost	0,000	0,000		0,082	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	42	42		39	42	42	36	42	48
Ludmila	Pearson	0,403	0,236	0,282		0,241	0,289	-0,068	0,145	0,332
	Významnost	0,020	0,173	0,082		0,176	0,097	0,706	0,422	0,059
	N	33	35	39		33	34	33	33	33
Monika	Pearson	0,771	0,302	0,508	0,241		0,832	0,483	0,396	0,573
	Významnost	0,000	0,073	0,001	0,176		0,000	0,003	0,017	0,000
	N	36	36	42	33		36	36	36	36
Marek	Pearson	0,822	0,285	0,553	0,289	0,832		0,444	0,469	0,622
	Významnost	0,000	0,092	0,000	0,097	0,000		0,007	0,004	0,000
	N	36	36	42	34	36		36	36	36
Standa	Pearson	0,747	0,701	0,848	-0,068	0,483	0,444		0,843	0,857
	Významnost	0,000	0,000	0,000	0,706	0,003	0,007		0,000	0,000
	N	36	36	36	33	36	36		36	36
Zdena	Pearson	0,726	0,808	0,855	0,145	0,396	0,469	0,843		0,887
	Významnost	0,000	0,000	0,000	0,422	0,017	0,004	0,000		0,000
	N	36	36	42	33	36	36	36		36
Libuše	Pearson	0,787	0,755	0,690	0,332	0,573	0,622	0,857	0,887	
	Významnost	0,000	0,000	0,000	0,059	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	36	36	48	33	36	36	36	36	

**Shoda s lektorem:** Dana (0,816), Standa (0,702), Helena (0,690), Libuše (0,690),  
Monika (0,671), Marek (0,647), Zdena (0,644), Jitka (0,576)

**Shoda mezi sebou:** Dana x Standa (0,747), Dana x Helena (0,776) Standa x Helena  
(0,848)

Pro výpočet norem volíme Danu, Standu a Helenu.

## Čtvrtá skupina

		Kateřina	Silva	Pavla	Ivana	Šárka	Mirka	Libor	Táňa	Petr	Veronika	Klára
Lektor	Pearson	0,339	0,323	0,202	0,224	-0,074	-,048	0,521	0,267	0,084	0,383	0,440
	Významnost	0,010	0,018	0,132	0,095	0,591	0,727	0,000	0,044	0,538	0,004	0,001
	N	57	53	57	57	55	55	56	57	56	55	57
Kateřina	Pearson		0,650	0,406	0,369	0,195	0,260	0,275	0,209	0,226	0,194	0,473
	Významnost		0,000	0,003	0,007	0,170	0,066	0,048	0,138	0,106	0,172	0,000
	N		49	53	52	51	51	52	52	52	51	53
Silva	Pearson	0,650		0,494	0,360	0,474	0,218	0,152	0,117	0,489	0,232	0,369
	Významnost	0,000		0,000	0,12	0,001	0,136	0,301	0,429	0,000	0,116	0,008
	N	49		49	48	48	48	48	48	48	47	51
Pavla	Pearson	0,406	0,494		0,199	0,493	0,314	0,125	0,333	0,332	0,310	0,322
	Významnost	0,003	0,000		0,000	0,000	0,025	0,002	0,016	0,016	0,027	0,19
	N	53	49		52	51	51	52	52	52	51	53
Ivana	Pearson	0,369	0,360	0,499		0,389	0,181	0,351	0,200	0,295	0,335	0,483
	Významnost	0,007	0,012	0,000		0,005	0,208	0,012	0,159	0,036	0,017	0,000
	N	52	48	52		50	50	51	51	51	50	53
Šárka	Pearson	0,195	0,474	0,493	0,389		0,736	0,200	0,193	0,374	0,414	0,369
	Významnost	0,170	0,001	0,000	0,005		0,000	0,164	0,180	0,007	0,003	0,008
	N	51	48	51	50		50	50	50	50	50	51
Mirka	Pearson	0,260	0,218	0,314	0,181	0,736		0,202	0,099	0,408	0,513	0,440
	Významnost	0,066	0,136	0,025	0,208	0,000		0,161	0,494	0,003	0,000	0,001
	N	51	48	51	50	50		50	50	50	49	57
Libor	Pearson	0,275	0,152	0,425	0,351	0,200	0,202		0,374	0,101	0,323	0,279
	Významnost	0,048	0,301	0,002	0,012	0,164	0,161		0,007	0,479	0,021	0,045
	N	52	48	52	51	50	50		51	51	51	52
Táňa	Pearson	0,209	0,117	0,333	0,200	0,193	0,099	0,374		-	0,584	0,132
	Významnost	0,138	0,429	0,016	0,159	0,180	0,494	0,007		0,003	0,000	0,350
	N	52	48	52	51	50	50	51		0,983	50	52
Petr	Pearson	0,226	0,489	0,332	0,295	0,374	0,408	0,101	-,003		0,371	0,133
	Významnost	0,106	0,000	0,016	0,036	0,007	0,003	0,479	0,983		0,008	0,349
	N	52	48	52	51	50	50	51	51		50	52
Veronika	Pearson	0,194	0,232	0,310	0,335	0,414	0,513	0,323	0,584	0,371		0,173
	Významnost	0,172	0,116	0,027	0,017	0,003	0,000	0,021	0,000	0,008		0,224
	N	51	47	51	50	50	49	51	50	50		51
Klára	Pearson	0,473	0,369	0,322	0,483	0,369	0,440	0,279	0,132	0,173	0,173	
	Významnost	0,000	0,008	0,19	0,000	0,008	0,001	0,045	0,350	0,224	0,224	
	N	53	51	53	53	51	57	52	52	51	51	

**Shoda s lektorem:** Libor (0,521), Klára (0,440), Veronika (0,383), Kateřina (0,339), Silva (0,323), Táňa (0,267)

**Shoda mezi sebou:** Libor x Klára (0,279), Libor x Veronika (0,323), Veronika x Klára (0,173)

Pro výpočet norem volíme Libora, Kláru a Veroniku.

## Pátá skupina

		Kamila	Svatava	Jana	David	Radka
Lektor	Pearson	0,403	0,649	0,372	0,449	0,570
	Významnost	0,027	0,000	0,043	0,013	0,001
	N	30	30	30	30	30
Kamila	Pearson		0,423	0,230	0,567	0,679
	Významnost		0,040	0,280	0,004	0,000
	N		24	24	24	24
Svatava	Pearson	0,423		0,336	0,366	0,777
	Významnost	0,040		0,109	0,079	0,000
	N	24		24	24	24
Jana	Pearson	0,230	0,336		0,179	0,498
	Významnost	0,280	0,109		0,402	0,013
	N	24	24		24	24
David	Pearson	0,567	0,366	0,179		0,645
	Významnost	0,004	0,079	0,402		0,001
	N	24	24	24		24
Radka	Pearson	0,679	0,777	0,498	0,645	
	Významnost	0,000	0,000	0,013	0,001	
	N	24	24	24	24	

**Shoda s lektorem:** Svataava (0,649), Radka (0,570), David (0,449), Kamila (0,403), Jana (0,372)

**Shoda mezi sebou:** Radka x Svataava (0,777), Radka x David (0,645), Svataava x David (0,366 - není statisticky významné na hladině 0,05)

Pro výpočet norem volíme Svataavu, Radku a Davida.

### III.3.2.1.1. Posuzování sebe sama

Toto posuzování používáme zejména u assessment center, kde chceme znát míru sebedůvěry jednotlivých probandů, zda se podceňují, přeceňují nebo je jejich důvěra reálná, tudíž zdravá. U tréninků nám to může přinést výbornou zpětnou vazbu v tom, co účastníci tréninku považují za své slabé a silné stránky a v čem si myslí, že by se měli dále zdokonalovat. V našem případě sebehodnocení nepřineslo většinou příliš relevantní data v porovnání s hodnocením lektora a účastníků navzájem. Z hodnocení vyplynulo, že většina účastníků velmi málo diferencuje mezi jednotlivými kritérii nebo se hodnocení sebe sama záměrně vyhýbá. Z výsledků vyplývá, že průměrná hodnocení u jednotlivých kritérii jsou výrazně nižší v porovnání s ostatními dvěma metodami hodnocení, tudíž výsledky bereme v potaz spíše orientačně.

Kritéria	(N) počet případů	Chybějící případy	Průměr	Medián	Modus	Směrodatná odchylka
Navázání kontaktu s klientem	38	3	9,24	10	10	1,57
Zjišťování potřeb klienta	38	3	7,84	8	7	1,90
Nabídka produktu	38	3	7,63	8	8	2,21
Přesvědčování a ověřování	37	4	7,49	8	8	2,21
Dohoda a uzavření obchodu	38	3	7,63	8	7	2,32
Crosselling	36	5	7,58	8	7	2,68
Všechna kritéria celkem	225	21	7,91	8	10	2,23

### III.3.2.1.2. Posuzování lektorem

Posuzování lektorem by mělo být ze všech tří metod hodnocení nejobektivnější, protože lektor má již s hodnocením dalekosáhlé zkušenosti. V našem případě lektor dobře diferencoval, počet udělení nejvyšší známky je 22 krát z 243 případů (9%), nejčastější známka, kterou udělil je 10 (64 krát), což je také medián. Hodnocení lektora nemá normální rozdělení a je silně vychýleno doprava, což je zřejmě způsobeno výše zmíněným předpokladem, že tréninku se zúčastnila většina v porovnání s celkovou populací nadprůměrných jedinců, kteří již mají s prodejem bohaté zkušenosti.

Kritéria	(N) počet případů	Chybějící případy	Průměr	Medián	Modus	Směrodatná odchylka
Navázání kontaktu s klientem	41	0	10,41	11	11	1,36
Zjišťování potřeb klienta	41	0	8,29	9	10	2,54
Nabídka produktu	41	0	9,71	10	11	1,68
Přesvědčování a ověřování	41	0	9,22	10	10	1,94
Dohoda a uzavření obchodu	41	0	9,76	10	10	1,70
Crosselling	38	3	8,13	9	9	3,08
Všechna kritéria celkem	243	3	9,27	10	10	2,25

Hrubý skór	Četnost	Kumulativní četnost	Steny	Hranice stenů v %	Hranice stenů N=243	Hranice stenů v hrubých skórech
1	4	4	1			
2	0	4	2	2,28	5,5	3,00
3	2	6	2			
4	7	13	2			
5	8	21	3	6,68	16,2	5,00
6	9	30	3			
7	7	37	3			
8	21	58	4	15,87	38,6	8,00
9	45	103	5	30,85	75,0	9,00
10	64	167	6	50	121,5	10,00
11	54	221	7 – 8	84,13	204,3	11,00
12	22	243	9 – 10	97,72	237,5	12,00
Celkem	243					
Chybí	3					

### III.3.2.1.3. Posuzování ze strany hodnotitelů – ostatních účastníků tréninku

Posuzování ze strany ostatních účastníků by mělo být též objektivní, protože pro stanovení norem jsme vybrali pouze ty prodejce, jejichž hodnocení byla podle výše zmíněných kritérií neobjektivnější. V našem případě jsme vybrali ty, co se nejvíce shodovali s lektorem a nejlépe diferencovali. Oproti lektorovi je počet udělení nejvyšší známky vyšší je 65 krát z 628 případů (10,35%), nejčastější známka, kterou udělili je 11 (194 krát), medián je 10. Hodnocení účastníků podobně jako u lektora nemá normální rozdělení a je ještě více vychýleno doprava, což je zřejmě způsobeno „přilepšením“ či shovívavostí při hodnocení svých kolegů.

Kritéria	(N) počet případů	Chybějící případy	Průměr	Medián	Modus	Směrodatná odchylka
Navázání kontaktu s klientem	107	0	10,45	11	11	1,25
Zjišťování potřeb klienta	107	0	9,26	10	10	2,06
Nabídka produktu	107	0	9,90	10	11	1,49
Přesvědčování a ověřování	107	0	9,57	10	11	1,94
Dohoda a uzavření obchodu	105	2	9,84	10	11	1,51
Crosselling	95	12	9,58	10	10	2,15
Všechna kritéria celkem	628	14	9,77	10	11	1,79

Hrubý skór	Četnost	Kumulativní četnost	Steny	Hranice stenů v %	Hranice stenů N=628	Hranice stenů v hrubých skórech
1	2	2	1			
2	1	3	1			
3	2	5	1			
4	7	12	1			
5	8	20	2	2,28	14,32	5,00
6	20	40	2			
7	20	60	3	6,68	41,95	7,00
8	53	113	4	15,87	99,66	8,00
9	101	214	5	30,85	193,74	9,00
10	155	369	6	50	314,00	10,00
11	194	563	7 – 8	84,13	528,34	11,00
12	65	628	9 – 10	97,72	613,68	12,00
Celkem	628					
Chybí	14					

### ***Stanovení hranice: úspěš - neúspěš***

Nyní určíme hranici, podle které budou posuzováni jednotliví účastníci, zda jsou jejich dovednosti vyhovující či nevyhovující a při tréninku je třeba jejich dovednosti dále zdokonalovat nebo při assessment centru je nedoporučíme jako vhodné kandidáty. Při tom posuzujeme každé kritérium z prodejních dovedností zvlášť. V našem případě je medián na základě obou případů hodnocení 10, to znamená, že je to hranice, zda účastníka doporučit pro další zdokonalování se v příslušném kritériu či fázi prodeje.

### ***Shrnutí celkových výsledků:***

Největší rezervy mají účastníci tréninku v crossellingu a zjišťování potřeb - nejnižší průměrná hodnota u lektora a účastníků navzájem, u lektora je medián v obou případech menší než 10 (9). Na dalším místě je pak přesvědčování a ověřování. Nejlépe pak je u účastníků hodnoceno první kritérium, navázání kontaktu.

## ***III.3.2.2. Druhý krok - hodnocení účastníků a doporučení pro další rozvoj***

Při posuzování jednotlivých účastníků byla využita technika vyloučení nejvyšší a nejnižší známky a poté výpočet průměru ze známek ostatních hodnotitelů. Tato průměrná známka a známka lektora je poté porovnána s mediánem (10). Pokud má účastník ve zmíněném kritériu u jednoho z hodnocení menší než 10, je doporučen pro příslušný trénink, aby se ve zmíněném kritériu zdokonalil.

### **III.3.3. Výsledky**

Požadavkem zadavatele bylo vytvořit navazující tréninky, jež by byly úzce zaměřeny na jednotlivé fáze prodeje, kterých by se zúčastnili pouze ti prodejci, kteří příslušnou fázi nezvládají na takové úrovni, jak by měli. Podle výše vytvořených norem byli pro jednotlivé tréninky doporučení následující účastníci (podrobně viz příloha: Hodnocení účastníků kurzů):

#### **1. Navázání kontaktu s klientem (5)**

Luboš, Barbora, Ludmila, Kateřina, Klára,

#### **2. Zjišťování potřeb klienta (27)**

Tomáš, Martin, Markéta, Lenka, Martina, Marie, Barbora, Petra, Ludmila, Monika, Zdena, Stanislav, Libuše, Marek, Mirka, Silva, Klára, Libor, Šárka, Petr, Veronika, Věra, David, Jana, Svatava, Radka, Kamila,

#### **3. Nabídka produktu (16)**

Michaela, Markéta, Martina, Marie, Barbora, Hana, Ludmila, Zdena, Libuše, Dana, Jitka, Marek, Mirka, Klára, Petr, Svatava,

#### **4. Přesvědčování a ověřování (21)**

Martin, Markéta, Martina, Marie, Barbora, Hana, Ludmila, Zdena, Libuše, Jitka, Marek, Silva, Kateřina, Klára, Libor, Šárka, Táňa, Veronika, Svatava, Radka, Kamila,

#### **5. Dohoda a uzavření obchodu (18)**

Tomáš, Martina, Marie, Barbora, Hana, Ludmila, Zdena, Libuše, Dana, Marek, Mirka, Klára, Libor, Petr, Táňa, Věra, Svatava, Kamila,

## **6. Crosselling – následný navazující prodej (28)**

Simona, Martin, Eva, Tomáš, Markéta, Martina, Marie, Barbora, Hana, Ludmila, Monika, Zdena, Stanislav, Libuše, Dana, Marek, Mirka, Kateřina, Klára, Libor, Šárka, Pavla, Táňa, Věra, Jana, Svatava, Radka, Kamila,

Na základě tohoto hodnocení pak mohli být určeni excelentní prodejci – ti, kteří nebyli nominováni na žádný z tréninků, protože zvládali všechny fáze, a nejhorší prodejci – ti, kteří měli ve všech fázích deficity a tudíž byli navrženi na všechny tréninky.

### **Excelentní prodejci:**

Milena, Alena, Blanka, Ivana

### **Nejhorší prodejci:**

Barbora, Ludmila, Klára

## ***Shrnutí výsledků: navrhovaný počet příslušných tréninků***

Pro odstranění deficitů zjištěných při tréninku je třeba zrealizovat jeden trénink na Navázání kontaktu s klientem, tři tréninky na Zjišťování potřeb klienta, dva tréninky na Nabídku produktu, dva tréninky na Přesvědčování a ověřování, dva tréninky na Dohodu a uzavření obchodu a tři tréninky na crosselling.



### **III.3.4. Diskuse**

První záležitostí k diskusi je volba a nastavení kritérií při vytváření norem a rozhodnutí, kterého hodnotitele do sestavení norem zařadit a kterého vyřadit. Je to odpověď na otázku, nakolik je hodnocení jednotlivých hodnotitelů objektivní, resp. jak velká míra subjektivních faktorů do jejich hodnocení zasahuje. Asi jako nejvýznamnější projev subjektivity považuji míru použití nejvyšší známky. Zde jsem zvolil jako hranici pro vyřazení její užití v polovině případů a více. U škály diferenciací jsem zvolil tři pásma diferenciací: vysokou střední a nízkou. Jako hranici pro vyloučení jsem zvolil pomezí mezi nízkou a střední diferenciací. To znamená, že ten, kdo použil při hodnocení ostatních účastníků pět a více různých známek, je zařazen do vytváření norem. Je ovšem otázkou, zda ten, kdo používá méně známek nebo použil nejvyšší známku v polovině případů a více, opravdu hodnotí méně objektivně, než ostatní hodnotitelé?

Druhou záležitostí k diskusi je vysoký počet vyloučených hodnotitelů z prvních skupin v porovnání s dalšími skupinami. Bylo to způsobeno nedostatečným zaškolením hodnotitelů, protože se jednalo o první tréninky, zatímco u dalších tréninků bylo možné se chyb při podávání instrukcí z předchozích tréninků již vyvarovat či instruktáž zlepšit? Nebo to bylo způsobeno tím, že účastníci prvních tréninků byli méně zkušenými hodnotiteli než účastníci tréninků dalších?

Třetí záležitostí k diskusi je otázka, které hodnotitele vybrat pro stanovení norem. Jako nejdůležitější kritérium pro posuzování objektivity hodnotitelů jsem zvolil míru shody posuzovatelů s lektorem. Platí to ovšem pouze za předpokladu, že hodnocení lektora je opravdu nejobjektivnější, což by mělo být zajištěno jeho zkušeností a znalostí subjektivních faktorů, které mohou do hodnocení vstupovat, a jeho úsilím jejich vliv eliminovat. Kromě toho jsem přihlížel i ke shodě posuzovatelů mezi sebou.

Čtvrtou záležitostí k diskusi je, zda pro stanovení norem vybrat stejný počet účastníků z každé skupiny, kteří nejvíce vyhovují kritériím objektivity, nebo vybrat ze všech skupin různý počet účastníků, kteří vyhovují předem daným kritériím. Pak by ovšem bylo nutné určit hranici korelace s lektorem či mezi sebou, od které účastníka zařadit nebo vyloučit. Já jsem vycházel z předpokladu, že pro stanovení norem by měl být vybrán z každé skupiny stejný počet hodnotitelů, protože v každé skupině byl

různý počet účastníků a skupiny byly různé i z hlediska zkušeností a dovedností. Tím jsem se vyhnul stanovení výše zmíněné přímé hranice, protože jsem z každé skupiny vybíral stejný počet těch, kteří se nejvíce shodovali s lektorem a zároveň se shodovali i mezi sebou a vyhovovali i předchozím kritériím.

Pátou záležitostí k diskusi je otázka, proč byli z každé skupiny pro stanovení norem vybráni právě tři účastníci. Počet třech účastníků jsem vybral proto, že z druhé sedmičlenné skupiny byli vyloučeni tři hodnotitelé. Nejenom, že nevyhověli vylučovacím kritériím, ale dva z nich hodnotili pouze zlomek ostatních účastníků. Aby došlo alespoň k nějakému výběru podle shody s lektorem či shody mezi sebou, byli ze čtyř vyhovujících hodnotitelů pro stanovení norem vybráni pouze tři. Z tohoto počtu pak vyplýval i počet vybraných hodnotitelů z dalších skupin.

Šestou záležitostí k diskusi je, zda brát pro stanovení hranice uspěl – neuspěl (doporučit či nedoporučit účastníka pro další trénink) při posuzování navzájem v potaz opět všechny hodnotitele nebo pouze ty, kteří nebyli na základě posuzovacích kritérií vyloučeni. Já jsem opět vzal v potaz všechny hodnotitele a aplikoval jsem techniku vyloučení nejvyšší a nejnižší známky a pak teprve počítal průměr ze známek od všech ostatních hodnotitelů.

Sedmou záležitostí je, nakolik brát v potaz hodnocení navzájem, když se v tomto posuzování objevil efekt mírnosti či shovívavosti. Rozhodl jsem se z tohoto důvodu jako hlavní brát hodnocení lektora a k hodnocení ostatních pouze přihlédnout. V případech, že lektor účastníka v příslušném kritériu prodejních dovedností nedoporučil pro další trénink, ale účastníci ano, dal jsem na mínění ostatních a účastníka jsem pro další trénink doporučil.

## IV. Závěr

Jak vyplývá z úvodu, tématem mé diplomové práce byly psychologické aspekty rozvoje prodejních dovedností. Abych mohl tak rozsáhlé téma nějak uchopit, zúžil jsem tuto širokou problematiku na obchodní jednání osobních bankéřů s klientem. Přestože jsem se pokusil na případové studii první fáze výcvikového programu popsat jeho psychologické aspekty, jsem si dnes vědom toho, že jsem mnohé vysvětlil pouze heslovitě a mnohé pominul.

Středem mého zájmu byla nejprve profese osobního bankéře jako taková, zvláště její klíčové činnosti. Jednou z těchto činností je právě obchodní jednání s klientem, do jehož rozvoje se banka rozhodla u svých pracovníků investovat. Na základě analýzy jsem vytvořil výcvikový program. Velkou nevýhodou pro mě bylo to, že nakonec nebyl zrealizován celý zpočátku plánovaný program, ale pouze jeho část. Proto jsem při vytváření norem pro hodnocení úrovně jednání s klientem mohl využít pouze části osobních bankéřů, kteří prošli tréninkem. Normy tedy nejsou reprezentativní a nemohou být aplikovány na všechny osobní bankéře. Vyhodnocení tréninku proto slouží spíše jako návod, jak při hodnocení postupovat.

Při psaní diplomové práce jsem měl možnost seznámit s problematikou prodejních dovedností. Kromě toho jsem měl možnost si sám vyzkoušet postup vytváření norem pro hodnocení úrovně obchodního jednání s klientem na základě hodnotícího formuláře. Nyní vím, jaké metody lze k tomu využít. Cenné je to pro mě především v tom, že jsem si vyzkoušel fázi přípravy tréninku, zdokonalil své trenérské dovednosti ve fázi realizace a navrhl postup pro hodnocení účastníků. Přínos diplomové práce vidím především v tom, že jsem v oblasti výcviku prodejních dovedností získal jak znalosti, tak i praktické zkušenosti, které mohu v budoucnu uplatnit.

Přínos své práce vidím především v designu navrženého tréninku, protože jsem se ho snažil skloubit s metodou development centra. Tím by v návazných trénincích bylo dosaženo co největší přizpůsobení obsahu potřebám jednotlivých účastníků. Navrhl jsem též postup hodnocení účastníků, podle něhož by byli nominováni pro navazující tréninkové moduly.

# Literatura

Bedrnová, E. – Nový, I. : Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha 1998

Belcourt, M. – Wright, P. C. : Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Grada Publishing, Praha 1998

Buchtová, B. : Rétorika. Grada Publishing, Praha 2006

Carnegie, D. : Jak získávat přátele a působit na lidi. Bradlo, Bratislava 1991

Čáp, J. : Psychologie výchovy a vyučování. Karolinum, Praha 1997

Čapek, J. : Rozvoj řídicích pracovníků v průmyslovém podniku (Případová studie systému vzdělávání řídicích pracovníků v dceřinné společnosti zahraničního průmyslového podniku v České republice), Diplomová práce, katedra sociologie FF UK v Praze, 2000

De Vito, J. A. : Základy mezilidské komunikace. Grada Publishing, Praha 2001

Foret, M. : Jak komunikovat se zákazníkem. Computer Press, Praha 2000

Freud, S. : O člověku a kultuře. Odeon, Praha 1990

Gretz, K. F. – Drozdeck, S. R.: Psychologie prodeje. Victoria Publishing, Praha 1990

Hospodářová, I.: Obchodní jednání – kde je problém? Expertis, Praha 1997

Janoušek, J. : Sociální komunikace. Svoboda, Praha 1968

Jarošová, E., Komárková R., Pauknerová D., Pavlica, K.: Trénink sociálních a manažerských dovedností. Metodický průvodce. Management Press, Praha 2001

Khelerová, V. : Komunikační a obchodní dovednosti manažera. Grada Publishing, Praha 1999

Komárková, R. – Rymeš, M. – Vysekalová, J. : Psychologie trhu. Grada, Praha 1998

Komárková, R. - Slaměník, I. - Výrost, J. : Aplikovaná sociální psychologie III. Sociálněpsychologický výcvik, Grada Publishing, Praha 2001

Křivohlavý, J. : Jak si navzájem lépe porozumíme. Kapitoly z psychologie sociální komunikace. Svoboda, Praha 1988

Lea, S. E. G. – Tarpy, R. M., Webley, P. : Psychologie ekonomického chování. Grada Publishing, Praha 1994

Ley, F. D. : Nejlepší obchodník. Grada Publishing, Praha 1999

McKenna, E. : Business psychology and organizational behaviour. Psychology press Ltd., New York 2005

Medzihorský, Š. : Asertivita. Elfa, Praha 1991

Mikšík, O. : Psychologická charakteristika osobností. Karolinum, Praha 2001

Nakonečný, M. : Sociální psychologie, Academia, Praha 1999

Rezek, J. – Filipová, A.: Umění prodávat. Grada Publishing, Praha 2000

Říčan, P. : Psychometrie. Psychodiagnostické a didaktické testy, Bratislava 1977

Sadalla, G. – Henriguez, M. – Holmberg, M. : Konflikt, koření života. Průvodce řešením konfliktů pro učitele středních škol. Partners for Democratic Change – České centrum, Praha 1996

Sedláková, M. : Vybrané kapitoly z kognitivní psychologie. Mentální reprezentace a mentální modely. Grada Publishing, Praha 2004

Suchý, J. : Moderní příprava mistrů. In: Moderní řízení, 2000, č. 6

Štikar, J. – Ryměš, M. – Riegel, K. – Hoskovéc, J. : Metody psychologie práce a organizace. Karolinum, Praha 2000

Štikar, J. – Ryměš, M. – Riegel, K. – Hoskovec, J. : Základy psychologie práce a organizace. Karolinum, Praha 1996

Torrington D, - Hall, L. : Personnel Management (A New Approach). Prentice Hall, Oxford 1991

Tracy, B. : Jak mnohem lépe prodávat. Computer Press, Brno 1999

Urban, J. : Školení a tréninky zaměstnanců: Vydáváte své peníze efektivně? In. : HR forum, 2000, č. 5.

Vybíral, Z. : Psychologie komunikace. Portál, Praha 2005

Výrost, J. – Slaměník, I. : Sociální psychologie. ISV, Praha 1997

Výrost, J. – Slaměník, I. : Aplikovaná sociální psychologie I. Portál, Praha 1998

Weather, W. B. – Davis, K. : Lidský faktor a personální management. Victoria Publishing, Praha 1992

Whitmore, J. : Koučování. Management Press, Praha 1994

<http://www.expertis.cz/doc.php?idd=1422#b-a>

[http://www.hr-server.cz/common/vlastni\\_clanek\\_detail.asp?c\\_id=65&o\\_id=1466](http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=65&o_id=1466)

# PŘÍLOHY

# Hodnocení prodejních dovedností

Název tréninku:

Datum konání:

Jméno hodnotitele:

Jméno hodnoceného:

**Kritéria:** (v každém řádku zakroužkujte na škále hodnocení, dle vašeho uvážení)

**1. Navázání kontaktu s klientem** (získání pozornosti, oslovení – pozdrav, vzbuzení důvěry a vyladění se)

nejhorší												nejlepší
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

**2. Zjišťování potřeb klienta** (sondáž - kladení otázek, reakce na projevy klienta, rozvíjení rozhovoru, odhalení kupní motivace)

nejhorší												nejlepší
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

**3. Nabídka produktu** (přizpůsobení se chování, řeči a myšlení klienta, prezentace produktu)

nejhorší												nejlepší
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

**4. Přesvědčování a ověřování** (argumentace, překonávání námitek, pohotovost a pružnost reakce, vytrvalost)

nejhorší												nejlepší
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

**5. Dohoda a uzavření obchodu** (načasování závěru, zakončení, zajištění dalšího kontaktu)

nejhorší												nejlepší
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

**6. Crosselling**

nejhorší												nejlepší
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

**Silné stránky:**

**Slabé stránky:**

## Posouzení hodnotitelů

Michaela	Milena	Simona	Luboš	Alena	Eva	Tomáš	Martin	Markéta	sama sebe	Diferenciace
Navázání	11	11	10	11	11	11	10	11	10	1x7
Zjišťování	12	11	10	11	10	9	10	10	9	2x8
Nabídka	11	11	10	11	11	9	11	9	8	5x9
Přesvědčování	11	11	10	12	11	8	11	9	9	10x10
Uzavření	11	12	11	12	12	9	11	10	9	23x11
Crosselling	11	10	11	11	x	7	x	8	9	5x12

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: zařazena

Milena	Michaela	Simona	Luboš	Alena	Eva	Tomáš	Martin	Markéta	sama sebe	Diferenciace
Navázání	12	12	11	12	12	10	11	10	x	1x7
Zjišťování	12	9	11	11	12	10	10	10	x	2x8
Nabídka	12	12	12	12	12	11	12	12	x	2x9
Přesvědčování	12	10	11	12	12	11	11	7	x	8x10
Uzavření	12	10	12	12	12	11	12	8	x	12x11
Crosselling	12	11	11	12	10	8	11	9	x	23x12

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: zařazena

Simona	Michaela	Milena	Luboš	Alena	Eva	Tomáš	Martin	Markéta	sama sebe	Diferenciace
Navázání	12	11	10	12	12	11	10	11	7	1x9
Zjišťování	12	11	11	11	12	11	10	10	8	9x10
Nabídka	11	11	11	12	12	11	11	10	8	23x11
Přesvědčování	11	11	11	12	12	11	12	10	8	15x12
Uzavření	12	11	11	11	12	11	12	10	8	
Crosselling	12	11	11	11	12	10	10	9	8	

Diferenciace: nízká      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: vyřazena

Luboš	Michaela	Milena	Simona	Alena	Eva	Tomáš	Martin	Markéta	sám sebe	Diferenciace
Navázání	x	x	x	11	11	11	11	10	7	1x7
Zjišťování	x	x	x	11	11	9	11	7	7	1x8
Nabídka	x	x	x	11	11	9	11	9	7	4x9
Přesvědčování	x	x	x	11	11	10	11	6	7	4x10
Uzavření	x	x	x	11	11	10	11	10	7	18x11
Crosselling	x	x	x	12	11	8	11	9	7	1x12

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: zařazen



Alena	Michaela	Milena	Simona	Luboš	Eva	Tomáš	Martin	Markéta	sám sebe	Diferenciace
Navázání	12	12	10	9	12	12	9	10	10	1x7
Zjišťování	11	11	10	11	11	10	11	7	11	6x9
Nabídka	11	11	10	10	11	11	12	11	10	13x10
Přesvědčování	10	11	10	12	12	9	11	9	10	16x11
Uzavření	11	11	11	10	12	10	11	10	11	11x12
Crosselling	12	12	10	12	x	10	9	9	12	

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: zařazena

Eva	Michaela	Milena	Simona	Luboš	Alena	Tomáš	Martin	Markéta	sám sebe	Diferenciace
Navázání	x	x	x	10	11	11	9	10	11	1x6
Zjišťování	x	x	x	10	10	10	10	9	10	3x9
Nabídka	x	x	x	11	11	10	11	10	11	15x10
Přesvědčování	x	x	x	10	11	10	11	9	11	11x11
Uzavření	x	x	x	10	11	10	11	10	10	
Crosselling	x	x	x	10	11	11	6	10	10	

Diferenciace: nízká      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: vyřazena

Martin	Michaela	Milena	Simona	Luboš	Alena	Eva	Tomáš	Markéta	sám sebe	Diferenciace
Navázání	11	11	11	10	10	11	11	10	10	2x8
Zjišťování	11	11	10	11	10	11	10	8	9	2x9
Nabídka	10	11	11	11	11	12	10	10	10	20x10
Přesvědčování	10	11	10	11	11	11	10	9	8	22x11
Uzavření	10	11	11	10	11	10	10	8	10	2x12
Crosselling	11	12	9	10	10	10	11	10	8	

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: zařazen

Tomáš	Michaela	Milena	Simona	Luboš	Alena	Eva	Martin	Markéta	sám sebe	Diferenciace
Navázání	10	11	10	11	11	11	10	10	9	1x9
Zjišťování	10	10	11	10	11	10	11	9	9	17x10
Nabídka	11	10	11	11	11	11	11	11	9	25x11
Přesvědčování	11	11	12	12	12	11	12	10	9	5x12
Uzavření	11	10	11	10	11	11	11	10	9	
Crosselling	11	10	10	11	12	10	10	11	9	

Diferenciace: nízká      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: vyřazen

Markéta	Michaela	Milena	Simona	Luboš	Alena	Eva	Tomáš	Martin	sama sebe	Diferenciace
Navázání	x	x	x	x	11	11	11	11	8	1x9
Zjišťování	x	x	x	x	11	10	11	11	8	2x10
Nabídka	x	x	x	x	11	11	11	10	8	21x11
Přesvědčování	x	x	x	x	11	11	11	11	8	
Uzavření	x	x	x	x	11	11	11	11	8	
Crosselling	x	x	x	x	11	9	11	11	8	

Diferenciace: nízká počet nejvyšších známek: vyhovuje výsledek: vyřazena

Lenka	Martina	Marie	Barbora	Petra	Hana	Blanka	sama sebe	Diferenciace
Navázání	10	10	10	9	10	x	10	7x7
Zjišťování	9	9	9	10	8	x	7	9x8
Nabídka	7	7	7	10	10	x	7	6x9
Přesvědčování	8	8	8	10	8	x	10	8x10
Uzavření	8	8	8	9	8	x	10	
Crosselling	7	7	7	9	7	x	8	

Diferenciace: nízká počet nejvyšších známek: vyhovuje výsledek: vyřazena

Martina	Lenka	Marie	Barbora	Petra	Hana	Blanka	sama sebe	Diferenciace
Navázání	12	10	8	11	10	x	9	3x8
Zjišťování	8	9	9	9	11	x	7	12x9
Nabídka	11	10	10	9	9	x	7	5x10
Přesvědčování	11	8	9	11	9	x	7	8x11
Uzavření	11	9	9	10	9	x	8	2x12
Crosselling	12	9	9	11	11	x	9	

Diferenciace: střední počet nejvyšších známek: vyhovuje výsledek: zařazena

Marie	Lenka	Martina	Barbora	Petra	Hana	Blanka	sama sebe	Diferenciace
Navázání	12	12	x	x	x	x	9	1x9
Zjišťování	11	10	x	x	x	x	9	3x10
Nabídka	12	11	x	x	x	x	6	4x11
Přesvědčování	11	10	x	x	x	x	6	4x12
Uzavření	12	10	x	x	x	x	7	
Crosselling	11	9	x	x	x	x	7	

Diferenciace: nízká počet nejvyšších známek: vyhovuje výsledek: vyřazena

Barbora	Lenka	Martina	Marie	Petra	Hana	Blanka	sama sebe	Diferenciace
Navázání	11	11	10	10	9	12	8	1x7
Zjišťování	7	10	x	9	11	11	4	3x8
Nabídka	11	9	10	8	11	11	3	8x9
Přesvědčování	11	9	8	9	10	11	2	7x10
Uzavření	11	9	11	9	9	12	2	12x11
Crosselling	12	8	11	10	10	12	2	4x12

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: zařazena

Petra	Lenka	Martina	Marie	Barbora	Hana	Blanka	sama sebe	Diferenciace
Navázání	11	9	8	8	10	11	12	6x6, 1x7
Zjišťování	10	8	6	6	10	10	10	6x8
Nabídka	12	8	9	6	9	11	11	5x9
Přesvědčování	11	9	6	6	11	11	11	6x10
Uzavření	9	8	8	6	11	9	11	10x11
Crosselling	10	10	10	7	12	11	12	2x12

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: zařazena

Hana	Lenka	Martina	Marie	Barbora	Petra	Blanka	sama sebe	Diferenciace
Navázání	11	11	8	8	7	11	8	3x4, 4x5
Zjišťování	4	4	6	6	5	11	9	5x6, 1x7
Nabídka	10	6	7	6	8	11	4	8x8
Přesvědčování	9	5	5	5	9	11	5	4x9
Uzavření	9	8	8	4	8	11	4	2x10
Crosselling	8	10	9	8	6	11	5	8x11

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: zařazena

Blanka	Lenka	Martina	Marie	Barbora	Petra	Hana	sama sebe	Diferenciace
Navázání	11	x	x	x	x	x	9	1x6
Zjišťování	6	x	x	x	x	x	7	2x10
Nabídka	10	x	x	x	x	x	2	3x11
Přesvědčování	11	x	x	x	x	x	5	
Uzavření	11	x	x	x	x	x	5	
Crosselling	10	x	x	x	x	x	9	

Diferenciace: nízká      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: vyřazena

Ludmila	Dana	Jitka	Helena	Monika	Marek	Stanislav	Zdena	Libuše	sama sebe	Diferenciace
Navázání	12	12	x	12	11	12	12	12	5	1x9
Zjišťování	12	12	x	12	12	12	12	12	5	11x11
Nabídka	11	12	x	12	12	12	12	11	5	27x12
Přesvědčování	12	12	x	12	11	12	11	11	5	
Uzavření	11	x	x	12	11	12	11	11	5	
Crosselling	12	x	x	12	x	12	11	9	5	

Diferenciace: nízká                      počet nejvyšších známek: vyhovuje                      výsledek: vyřazena

Monika	Dana	Jitka	Helena	Ludmila	Marek	Stanislav	Zdena	Libuše	sama sebe	Diferenciace
Navázání	11	12	x	9	11	12	9	11	9	2x4, 1x5
Zjišťování	10	11	x	5	10	12	9	11	7	1x6, 2x7
Nabídka	10	11	x	6	9	12	10	11	8	2x8, 7x9
Přesvědčování	9	10	x	4	10	12	8	11	9	8x10
Uzavření	10	11	x	8	11	12	9	11	9	12x11
Crosselling	9	11	x	4	7	12	7	10	7	7x12

Diferenciace: vysoká                      počet nejvyšších známek: vyhovuje                      výsledek: zařazena

Zdena	Dana	Jitka	Helena	Ludmila	Marek	Stanislav	Monika	Libuše	sama sebe	Diferenciace
Navázání	11	12	x	9	11	12	11	11	6	1x1
Zjišťování	10	11	x	10	12	12	12	9	4	3x9
Nabídka	11	12	x	9	12	12	12	11	8	6x10
Přesvědčování	11	10	x	10	11	12	11	10	5	18x11
Uzavření	12	11	x	11	11	12	12	11	7	14x12
Crosselling	11	12	x	11	1	10	11	11	9	

Diferenciace: střední                      počet nejvyšších známek: vyhovuje                      výsledek: zařazena

Stanislav	Dana	Jitka	Helena	Ludmila	Marek	Zdena	Monika	Libuše	sám sebe	Diferenciace
Navázání	11	11	x	10	11	10	11	11	10	1x1
Zjišťování	10	10	x	9	10	7	10	8	11	1x7
Nabídka	9	11	x	9	10	9	10	10	10	3x8
Přesvědčování	9	10	x	8	10	9	10	10	10	9x9
Uzavření	10	11	x	9	10	10	9	11	10	20x10
Crosselling	10	9	x	8	1	10	10	10	5	8x11

Diferenciace: střední                      počet nejvyšších známek: vyhovuje                      výsledek: zařazen

<b>Libuše</b>	Dana	Jitka	Helena	Ludmila	Marek	Zdena	Monika	Stanislav	sama sebe	Diferenciace
Navázání	11	12	x	9	11	11	12	12	10	1x1
Zjišťování	9	11	x	10	12	10	12	12	6	2x8
Nabídka	10	12	x	9	11	10	11	12	8	7x9
Přesvědčování	9	11	x	8	11	9	11	12	8	11x10
Uzavření	10	10	x	8	11	10	12	12	9	10x11
Crosselling	10	10	x	9	1	10	9	10	7	11x12

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: **zařazena**

<b>Dana</b>	Libuše	Jitka	Helena	Ludmila	Marek	Zdena	Monika	Stanislav	sama sebe	Diferenciace
Navázání	11	12	x	9	11	12	11	12	10	1x4, 2x7
Zjišťování	10	11	x	8	10	10	10	12	6	3x8
Nabídka	10	12	x	7	10	9	11	12	5	4x9
Přesvědčování	11	11	x	8	9	9	11	12	4	5x10
Uzavření	10	11	x	8	11	10	11	12	6	12x11
Crosselling	10	12	x	7	4	11	12	12	4	11x12

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: **zařazena**

<b>Jitka</b>	Libuše	Dana	Helena	Ludmila	Marek	Zdena	Monika	Stanislav	sama sebe	Diferenciace
Navázání	10	10	x	8	11	10	11	11	7	1x1, 1x6
Zjišťování	8	11	x	6	10	10	12	11	7	1x7, 5x8
Nabídka	8	10	x	10	10	9	11	12	6	6x9
Přesvědčování	9	10	x	10	8	11	11	12	6	15x10
Uzavření	10	9	x	10	9	10	10	12	6	8x11
Crosselling	9	10	x	9	1	12	7	8	6	5x12

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: **zařazena**

<b>Marek</b>	Libuše	Dana	Helena	Ludmila	Jitka	Zdena	Monika	Stanislav	sama sebe	Diferenciace
Navázání	10	11	x	8	10	10	10	12	10	1x4, 4x6
Zjišťování	10	10	x	6	11	8	11	12	8	1x7, 6x8
Nabídka	11	9	x	6	11	8	11	12	6	3x9
Přesvědčování	10	11	x	4	9	9	12	12	6	8x10
Uzavření	11	6	x	8	11	8	12	12	6	10x11
Crosselling	10	6	x	7	11	8	12	12	1	9x12

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: **zařazen**

Helena	Libuše	Dana	Marek	Ludmila	Jitka	Zdena	Monika	Stanislav	sama sebe	Diferenciace
Navázání	11	11	11	10	11	10	12	11	x	1x1
Zjišťování	9	10	9	9	11	10	11	11	x	12x9
Nabídka	10	11	11	9	11	9	11	11	x	10x10
Přesvědčování	10	11	10	9	11	9	11	11	x	23x11
Uzavření	11	11	11	9	9	9	11	11	x	2x12
Crosselling	10	11	1	9	10	9	10	12	x	

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: zařazena

Mirka	Kateřina	Pavla	Ivana	Šárka	Silva	Libor	Táňa	Petr	Veronika	Klára	sama sebe	Diferenciace
Navázání	12	11	11	12	10	12	11	11	10	11	x	2x5, 1x7
Zjišťování	12	11	11	12	10	12	9	8	10	10	x	4x8
Nabídka	12	12	11	12	11	12	9	8	9	11	x	4x9
Přesvědčování	11	11	11	12	10	12	5	9	7	10	x	11x10
Uzavření	12	12	11	12	10	12	8	8	11	10	x	17x11
Crosselling	x	x	11	x	10	12	5	11	10	x	x	17x12

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: zařazena

Silva	Kateřina	Pavla	Ivana	Šárka	Mirka	Libor	Táňa	Petr	Veronika	Klára	sama sebe	Diferenciace
Navázání	12	12	12	12	12	12	11	12	12	x	10	1x8
Zjišťování	12	12	10	11	12	12	12	10	9	x	5	3x9
Nabídka	12	11	11	10	12	12	12	11	12	9	6	10x10
Přesvědčování	11	12	10	9	12	10	11	10	10	8	8	13x11
Uzavření	12	12	11	10	12	10	12	11	11	10	7	26x12
Crosselling	x	x	12	x	11	11	9	12	11	x	10	

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: zařazena

Kateřina	Silva	Pavla	Ivana	Šárka	Mirka	Libor	Táňa	Petr	Veronika	Klára	sama sebe	Diferenciace
Navázání	10	12	12	12	12	12	12	12	10	10	10	1x6, 1x7
Zjišťování	10	12	10	12	11	12	12	10	8	6	10	3x8
Nabídka	10	12	12	12	10	12	12	11	12	9	9	3x9
Přesvědčování	10	12	10	10	12	12	11	11	9	8	7	19x10
Uzavření	10	12	10	10	9	12	12	11	10	8	9	5x11
Crosselling	10	x	12	7	10	12	10	12	10	x	8	26x12

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: zařazena

Klára	Kateřina	Silva	Pavla	Ivana	Šárka	Mirka	Libor	Táňa	Petr	Veronika	sama sebe	Diferenciace
Navázání	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	9	2x7
Zjišťování	10	8	8	10	7	8	9	10	9	8	6	6x8
Nabídka	9	10	11	11	10	9	10	10	10	10	8	18x9
Přesvědčování	10	9	9	9	9	10	11	11	9	9	6	18x10
Uzavření	9	9	10	10	9	9	9	10	9	9	7	14x11
Crosselling	x	10	x	10	8	9	10	7	10	8	x	

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: zařazena

Libor	Kateřina	Silva	Pavla	Ivana	Šárka	Mirka	Táňa	Petr	Veronika	Klára	sám sebe	Diferenciace
Navázání	6	9	10	9	10	8	9	9	9	9	9	1x2, 1x3
Zjišťování	9	6	11	11	4	6	9	3	2	9	9	1x4, 4x6
Nabídka	9	8	11	10	9	7	8	10	10	9	6	4x7, 12x8
Přesvědčování	8	8	11	11	10	6	7	10	7	7	5	13x9
Uzavření	8	8	11	11	10	8	8	10	10	8	1	13x10
Crosselling	x	9	x	11	8	8	10	10	10	x	8	8x11

Diferenciace: vysoká      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: zařazen

Šárka	Kateřina	Silva	Pavla	Ivana	Mirka	Libor	Táňa	Petr	Veronika	Klára	sama sebe	Diferenciace
Navázání	11	12	11	11	12	11	11	11	9	10	x	1x1, 2x5
Zjišťování	11	11	11	11	11	11	9	7	5	10	x	2x7, 1x8
Nabídka	12	11	11	11	12	11	9	9	9	10	x	9x9
Přesvědčování	12	11	11	11	12	11	9	7	x	9	x	7x10
Uzavření	11	11	12	12	12	10	5	8	10	9	x	25x11
Crosselling	x	10	x	11	11	11	1	9	10	x	x	9x12

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: zařazena

Petr	Kateřina	Silva	Pavla	Ivana	Šárka	Mirka	Libor	Táňa	Veronika	Klára	sám sebe	Diferenciace
Navázání	11	11	11	11	11	11	11	11	11	10	7	1x9
Zjišťování	12	10	11	11	10	11	11	10	11	10	7	15x10
Nabídka	11	10	11	10	11	11	11	11	11	9	7	40x11
Přesvědčování	11	11	11	10	11	11	11	10	10	10	7	2x12
Uzavření	11	11	11	11	10	11	11	10	11	10	7	
Crosselling	x	11	11	11	12	11	11	10	11	x	7	

Diferenciace: nízká      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: zařazen

Pavla	Kateřina	Silva	Ivana	Šarka	Mirka	Libor	Taňa	Petr	Veronika	Klára	sama sebe	Diferenciace
Navázání	11	11	11	11	10	12	11	10	11	11	10	2x4, 6x6
Zjišťování	10	10	10	9	10	12	11	6	4	4	10	2x8
Nabídka	10	10	11	12	10	12	11	9	11	8	10	2x9
Přesvědčování	6	11	8	11	10	10	10	10	11	6	10	18x10
Uzavření	11	10	12	12	10	6	6	10	12	10	10	17x11
Crosselling	x	12	11	11	10	12	6	12	12	x	x	11x12

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: zařazena

Ivana	Kateřina	Silva	Pavla	Šarka	Mirka	Libor	Taňa	Petr	Veronika	Klára	sama sebe	Diferenciace
Navázání	11	9	12	8	10	11	11	10	11	6	11	2x4, 1x5
Zjišťování	11	6	11	8	8	10	10	10	5	8	8	5x6, 12x8
Nabídka	9	8	11	10	8	9	10	10	11	9	9	8x9
Přesvědčování	10	8	11	11	10	9	9	11	10	8	10	17x10
Uzavření	8	6	8	8	9	4	6	10	11	8	10	12x11
Crosselling	9	10	x	6	10	10	4	10	10	x	10	1x12

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: zařazena

Taňa	Kateřina	Silva	Pavla	Ivana	Šarka	Mirka	Libor	Petr	Veronika	Klára	sama sebe	Diferenciace
Navázání	11	11	10	11	11	10	11	11	10	10	9	1x8
Zjišťování	11	12	11	11	11	8	12	11	9	10	8	3x9
Nabídka	12	12	12	12	12	9	12	12	11	11	8	11x10
Přesvědčování	12	12	12	12	11	10	10	11	11	9		25x11
Uzavření	11	11	11	12	11	10	10	11	10	11	8	17x12
Crosselling	x	12	x	11	12	11	11	12	10	x	2	

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: zařazena

Veronika	Kateřina	Silva	Pavla	Ivana	Šarka	Mirka	Libor	Taňa	Petr	Klára	sama sebe	Diferenciace
Navázání	11	11	11	11	10	10	10	10	10	8	10	1x6, 3x7
Zjišťování	11	11	12	11	11	7	10	8	9	10	7	4x8
Nabídka	11	11	12	11	10	6	10	11	10	7	8	6x9
Přesvědčování	10	11	12	11	11	8	9	9	10	9	10	16x10
Uzavření	11	11	12	11	10	10	x	9	8	9	10	22x11
Crosselling	x	11	x	11	10	11	11	7	10	x	11	4x12

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: zařazena



Věra	Kamila	Svatava	Jana	David	Radka	sama sebe	Diferenciace
Navázání	12	10	12	12	10	8	1x4, 3x6
Zjišťování	9	11	12	12	11	5	1x8
Nabídka	11	11	12	6	11	9	2x9
Přesvědčování	8	6	12	12	9	7	4x10
Uzavření	11	4	12	12	11	5	8x11
Crosselling	10	6	11	12	10	10	11x12

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: zařazena

David	Kamila	Svatava	Jana	Věra	Radka	sám sebe	Diferenciace
Navázání	11	10	12	11	8	10	1x3, 1x6
Zjišťování	11	9	12	9	9	10	2x7, 3x8
Nabídka	11	8	12	10	10	12	6x9
Přesvědčování	9	10	12	8	3	11	7x10
Uzavření	7	7	11	9	11	9	6x11
Crosselling	10	6	10	9	10	12	4x12

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: zařazen

Jana	Kamila	Svatava	David	Věra	Radka	sama sebe	Diferenciace
Navázání	12	10	12	11	12	10	3x6
Zjišťování	11	6	9	10	12	8	4x9
Nabídka	11	9	10	11	12	10	4x10
Přesvědčování	6	9	11	9	12	8	10x11
Uzavření	11	11	10	11	12	6	9x12
Crosselling	11	6	12	11	12	7	

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: zařazena

Svatava	Kamila	Jana	David	Věra	Radka	sama sebe	Diferenciace
Navázání	12	12	9	12	12	12	1x4, 2x5
Zjišťování	10	12	11	10	5	9	1x8
Nabídka	11	12	11	12	12	9	1x9
Přesvědčování	4	12	12	11	8	8	4x10
Uzavření	10	11	11	12	11	9	8x11
Crosselling	5	12	12	11	10	8	13x12

Diferenciace: střední      počet nejvyšších známek: vyhovuje      výsledek: zařazena

Radka	Kamila	Svatava	Jana	David	Věra	sama sebe	Diferenciace
Navázání	11	12	12	12	12	11	1x4, 1x5
Zjišťování	9	9	12	10	10	7	2x6, 1x7
Nabídka	8	8	11	10	9	6	2x8, 4x9
Přesvědčování	4	10	12	12	11	5	5x10
Uzavření	6	7	12	9	11	8	5x11
Crosselling	6	5	12	11	10	7	9x12

Diferenciace: vysoká                      počet nejvyšších známek: vyhovuje                      výsledek: zařazena

Kamila	Svatava	Jana	David	Věra	Radka	sama sebe	Diferenciace
Navázání	12	12	9	12	12	11	1x8
Zjišťování	11	12	11	12	11	11	1x9
Nabídka	11	12	11	10	10	6	6x10
Přesvědčování	10	12	12	11	10	6	10x11
Uzavření	10	12	11	12	11	7	12x12
Crosselling	8	11	12	11	10	6	

Diferenciace: střední                      počet nejvyšších známek: vyhovuje                      výsledek: zařazena

## Hodnocení účastníků kurzů

Michaela	sama sebe	Lektor	Simona	Alena	Milena	Tomáš	Martin	Luboš	Markéta	Eva	průměr	minimum	maximum
Navázání	10	11	12	12	12	10	11	x	x	x	11,67	10	12
Zjišťování	9	10	12	11	12	10	11	x	x	x	11,33	10	12
Nabídka	8	9	11	11	12	11	10	x	x	x	10,75	10	12
Přesvědčování	9	10	11	10	12	11	10	x	x	x	10,67	10	12
Uzavření	9	10	12	11	12	11	10	x	x	x	11,00	10	12
Crosselling	9	11	12	12	12	11	11	x	x	x	11,67	11	12

Další rozvoj: Nabídka

Milena	sama sebe	Lektor	Simona	Alena	Michaela	Tomáš	Martin	Luboš	Markéta	Eva	průměr	minimum	maximum
Navázání	x	11	11	12	11	11	11	x	x	x	11,00	11	12
Zjišťování	x	12	11	11	12	10	11	x	x	x	11,00	10	12
Nabídka	x	11	11	11	11	10	11	x	x	x	11,00	10	11
Přesvědčování	x	11	11	11	11	11	11	x	x	x	11,00	11	11
Uzavření	x	12	11	11	11	10	11	x	x	x	11,00	10	11
Crosselling	x	12	11	12	11	10	12	x	x	x	11,33	10	12

Simona	sama sebe	Lektor	Milena	Alena	Michaela	Tomáš	Martin	Luboš	Markéta	Eva	průměr	minimum	maximum
Navázání	7	11	12	10	11	10	11	x	x	x	10,67	10	12
Zjišťování	8	10	9	10	11	11	10	x	x	x	10,33	9	11
Nabídka	8	11	12	10	11	11	11	x	x	x	11,00	10	12
Přesvědčování	8	10	10	10	11	12	10	x	x	x	10,33	10	12
Uzavření	8	10	10	11	12	11	11	x	x	x	11,00	10	12
Crosselling	8	8	11	10	10	10	9	x	x	x	10,00	9	11

Další rozvoj: crosselling

Luboš	sám sebe	Lektor	Milena	Alena	Michaela	Simona	Tomáš	Martin	Markéta	Eva	průměr	minimum	maximum
Navázání	7	9	11	9	10	10	11	10	x	10	10,20	9	11
Zjišťování	7	10	11	11	10	11	10	11	x	10	10,60	10	11
Nabídka	7	10	12	10	10	11	11	11	x	11	10,80	10	12
Přesvědčování	7	10	11	12	10	11	12	11	x	10	11,00	10	12
Uzavření	7	11	12	10	11	11	10	10	x	10	10,40	10	12
Crosselling	7	9	11	12	11	11	11	10	x	10	10,80	10	12

**Další rozvoj:** navázání crosselling

Alena	sama sebe	Lektor	Milena	Michaela	Simona	Tomáš	Martin	Luboš	Markéta	Eva	průměr	minimum	maximum
Navázání	10	11	12	11	12	11	10	11	11	11	11,17	10	12
Zjišťování	11	10	11	11	11	11	10	11	11	10	10,83	10	11
Nabídka	10	11	12	11	12	11	11	11	11	11	11,17	11	12
Přesvědčování	10	10	12	12	12	12	11	11	11	11	11,50	11	12
Uzavření	11	10	12	12	11	11	11	11	11	11	11,17	11	12
Crosselling	12	10	12	11	11	12	10	12	11	11	11,33	10	12

Eva	sama sebe	Lektor	Milena	Michaela	Simona	Tomáš	Martin	Luboš	Markéta	Alena	průměr	minimum	maximum
Navázání	11	11	12	11	12	11	11	11	11	12	11,33	11	12
Zjišťování	10	10	12	10	12	10	11	11	10	11	10,83	10	12
Nabídka	11	11	12	11	12	11	12	11	11	11	11,33	11	12
Přesvědčování	11	11	12	11	12	11	11	11	11	12	11,33	11	12
Uzavření	10	11	12	12	12	11	10	11	11	12	11,50	10	12
Crosselling	10	x	10	x	12	10	10	11	9	x	10,25	9	12

**Další rozvoj:** crosselling

Tomáš	sám sebe	Lektor	Milena	Michaela	Simona	Eva	Martin	Luboš	Markéta	Alena	průměr	minimum	maximum
Navázání	9	11	10	11	11	11	11	11	11	12	11,00	10	12
Zjišťování	9	8	10	9	11	10	10	9	11	10	10,00	9	11
Nabídka	9	10	11	9	11	10	10	9	11	11	10,33	9	11
Přesvědčování	9	10	11	8	11	10	10	10	11	9	10,17	8	11
Uzavření	9	7	11	9	11	10	10	10	11	10	10,33	9	11
Crosselling	9	8	8	7	10	11	11	8	11	10	9,67	7	11

**Další rozvoj:** zjišťování uzavření crosselling

Martin	sám sebe	Lektor	Milena	Michaela	Simona	Eva	Tomáš	Luboš	Markéta	Alena	průměr	minimum	maximum
Navázání	10	11	11	10	10	9	10	11	11	9	10,17	9	11
Zjišťování	9	10	10	10	10	10	11	11	11	11	10,50	10	11
Nabídka	10	11	12	11	11	11	11	11	10	12	11,17	10	12
Přesvědčování	8	11	11	11	12	11	12	11	11	11	11,17	11	12
Uzavření	10	11	12	11	12	11	11	11	11	11	11,17	11	12
Crosselling	8	1	11	x	10	6	10	11	11	9	10,20	6	11

**Další rozvoj:** zjišťování přesvědčování crosselling

Markéta	sama sebe	Lektor	Milena	Michaela	Simona	Eva	Tomáš	Luboš	Martin	Alena	průměr	minimum	maximum
Navázání	8	10	10	11	11	10	10	10	10	10	10,17	10	11
Zjišťování	8	4	10	10	10	9	9	7	8	7	8,83	7	10
Nabídka	8	9	12	9	10	10	11	9	10	11	10,17	9	12
Přesvědčování	8	9	7	9	10	9	10	6	9	9	8,83	6	10
Uzavření	8	10	8	10	10	10	10	10	8	10	9,71	8	10
Crosselling	8	9	9	8	9	10	11	9	10	9	9,50	8	11

**Další rozvoj:** zjišťování nabídka přesvědčování crosselling

Lenka	sama sebe	Lektor	Martina	Marie	Barbora	Petra	Hana	Blanka	průměr	minimum	maximum
Navázání	10	11	12	12	11	11	11	11	11,25	11	12
Zjišťování	7	6	8	11	7	10	4	6	7,75	4	11
Nabídka	7	10	11	12	11	12	10	10	11,00	10	12
Přesvědčování	10	11	11	11	11	11	9	11	11,00	9	11
Uzavření	10	11	11	12	11	9	9	11	10,50	9	12
Crosselling	8	12	12	11	12	10	8	10	10,75	8	12

**Další rozvoj:** zjišťování

Martina	sama sebe	Lektor	Lenka	Marie	Barbora	Petra	Hana	Blanka	průměr	minimum	maximum
Navázání	9	11	10	12	11	9	11	x	10,67	9	12
Zjišťování	7	5	9	10	10	8	4	x	9,00	4	10
Nabídka	7	9	7	11	9	8	6	x	8,00	6	11
Přesvědčování	7	8	8	10	9	9	5	x	8,67	5	10
Uzavření	8	8	8	10	9	8	8	x	8,33	8	10
Crosselling	9	10	7	9	8	10	10	x	9,00	7	10

**Další rozvoj:** zjišťování nabídka přesvědčování uzavření crosselling

Marie	sama sebe	Lektor	Lenka	Martina	Barbora	Petra	Hana	Blanka	průměr	minimum	maximum
Navázání	9	10	10	10	10	8	8	x	9,33	8	10
Zjišťování	9	6	9	11	x	6	6	x	7,50	6	11
Nabídka	6	9	10	10	10	9	7	x	9,67	7	10
Přesvědčování	6	9	8	10	8	6	5	x	7,33	5	10
Uzavření	7	10	9	10	11	8	8	x	9,00	8	11
Crosselling	7	9	9	11	11	10	9	x	10,00	9	11

**Další rozvoj:** zjišťování nabídka přesvědčování uzavření crosselling

<b>Barbora</b>	sama sebe	Lektor	Lenka	Martina	Petra	Hana	Marie	Blanka	průměr	minimum	maximum
Navázání	8	5	9	8	8	8	x	x	8,00	8	9
Zjišťování	4	3	9	9	6	6	x	x	7,00	6	9
Nabídka	3	6	7	10	6	6	x	x	7,25	6	10
Přesvědčování	2	4	6	9	6	5	x	x	6,50	5	9
Uzavření	2	6	8	9	6	4	x	x	6,75	4	9
Crosselling	2	7	8	9	7	8	x	x	8,00	7	9

**Další rozvoj:** navázání zjišťování nabídka přesvědčování uzavření crosselling

<b>Petra</b>	sama sebe	Lektor	Lenka	Martina	Barbora	Hana	Marie	Blanka	průměr	minimum	maximum
Navázání	12	12	9	11	10	7	x	x	9,50	7	11
Zjišťování	10	9	10	9	9	5	x	x	9,00	5	10
Nabídka	11	10	10	9	8	8	x	x	8,50	8	10
Přesvědčování	11	10	10	11	9	9	x	x	9,50	9	11
Uzavření	11	10	9	10	9	8	x	x	9,00	8	10
Crosselling	12	11	9	11	10	6	x	x	9,50	6	11

**Další rozvoj:** zjišťování

<b>Hana</b>	sama sebe	Lektor	Lenka	Martina	Petra	Barbora	Marie	Blanka	průměr	minimum	maximum
Navázání	8	10	10	10	10	9	x	x	10,00	9	10
Zjišťování	9	10	8	11	10	11	x	x	10,50	8	11
Nabídka	4	10	10	9	9	11	x	x	9,50	9	11
Přesvědčování	5	9	8	9	11	10	x	x	9,50	8	11
Uzavření	4	9	8	9	11	9	x	x	9,00	8	11
Crosselling	5	9	7	11	12	10	x	x	10,50	7	12

**Další rozvoj:** nabídka přesvědčování uzavření crosselling

<b>Blanka</b>	sama sebe	Lektor	Petra	Barbora	Hana	Lenka	Martina	Marie	průměr	minimum	maximum
Navázání	9	10	11	12	11	x	x	x	11,00	11	12
Zjišťování	7	10	10	11	11	x	x	x	11,00	10	11
Nabídka	2	11	11	11	11	x	x	x	11,00	11	11
Přesvědčování	5	10	11	11	11	x	x	x	11,00	11	11
Uzavření	5	11	9	12	11	x	x	x	11,00	9	12
Crosselling	9	11	11	12	11	x	x	x	11,00	11	12

<b>Ludmila</b>	sama sebe	Dana	Jitka	Helena	Monika	Marek	Stanislav	Zdena	Libuše	Lektor	průměr	minimum	maximum
Navázání	5	9	8	10	9	8	10	9	9	6	9,00	8	10
Zjišťování	5	8	6	9	5	6	9	10	10	4	7,88	5	10
Nabídka	5	7	10	9	6	6	9	9	9	5	8,13	6	10
Přesvědčování	5	8	10	9	4	4	8	10	8	4	7,63	4	10
Uzavření	5	8	10	9	8	8	9	11	8	4	8,88	8	11
Crosselling	5	7	9	9	4	7	8	11	9	5	8,00	4	11

**Další rozvoj:** navázání zjišťování nabídka přesvědčování uzavření crosselling

<b>Monika</b>	sama sebe	Dana	Jitka	Helena	Ludmila	Marek	Stanislav	Zdena	Libuše	Lektor	průměr	minimum	maximum
Navázání	9	11	11	12	12	10	11	11	12	10	11,33	10	12
Zjišťování	7	10	12	11	12	11	10	12	12	9	11,33	10	12
Nabídka	8	11	11	11	12	11	10	12	11	11	11,17	10	12
Přesvědčování	9	11	11	11	12	12	10	11	11	10	11,17	10	12
Uzavření	9	11	10	11	12	12	9	12	12	11	11,33	9	12
Crosselling	7	12	7	10	12	12	10	11	9	8	10,67	7	12

**Další rozvoj:** zjišťování crosselling

<b>Zdena</b>	sama sebe	Dana	Jitka	Helena	Ludmila	Marek	Stanislav	Monika	Libuše	Lektor	průměr	minimum	maximum
Navázání	6	12	10	10	12	10	10	9	11	10	10,50	9	12
Zjišťování	4	10	10	10	12	8	7	9	10	3	9,50	7	12
Nabídka	8	9	9	9	12	8	9	10	10	5	9,33	8	12
Přesvědčování	5	9	11	9	11	9	9	8	9	5	9,33	8	11
Uzavření	7	10	10	9	11	8	10	9	10	8	9,67	8	11
Crosselling	9	11	12	9	11	8	10	7	10	9	9,83	7	12

**Další rozvoj:** zjišťování nabídka přesvědčování uzavření crosselling

<b>Stanislav</b>	sám sebe	Dana	Jitka	Helena	Ludmila	Marek	Zdena	Monika	Libuše	Lektor	průměr	minimum	maximum
Navázání	10	12	11	11	12	12	12	12	12	11	11,83	11	12
Zjišťování	11	12	11	11	12	12	12	12	12	9	11,83	11	12
Nabídka	10	12	12	11	12	12	12	12	12	11	12,00	11	12
Přesvědčování	10	12	12	11	12	12	12	12	12	11	12,00	11	12
Uzavření	10	12	12	11	12	12	12	12	12	10	12,00	11	12
Crosselling	5	12	8	12	12	12	10	12	10	9	11,33	8	12

**Další rozvoj:** zjišťování crosselling

Libuše	sama sebe	Dana	Jitka	Helena	Ludmila	Marek	Stanislav	Monika	Zdena	Lektor	průměr	minimum	maximum
Navázání	10	11	10	11	12	10	11	11	11	11	10,83	10	12
Zjišťování	6	10	8	9	12	10	8	11	9	4	9,50	8	12
Nabídka	8	10	8	10	11	11	10	11	11	8	10,50	8	11
Přesvědčování	8	11	9	10	11	10	10	11	10	9	10,33	9	11
Uzavření	9	10	10	11	11	11	11	11	11	9	10,83	10	11
Crosselling	7	10	9	10	9	10	10	10	11	5	9,83	9	11

**Další rozvoj:** zjišťování nabídka přesvědčování uzavření crosselling

Dana	sama sebe	Libuše	Jitka	Helena	Ludmila	Marek	Stanislav	Monika	Zdena	Lektor	průměr	minimum	maximum
Navázání	10	11	10	11	12	11	11	11	11	11	11,00	10	12
Zjišťování	6	9	11	10	12	10	10	10	10	11	10,17	9	12
Nabídka	5	10	10	11	11	9	9	10	11	9	10,17	9	11
Přesvědčování	4	9	10	11	12	11	9	9	11	10	10,17	9	12
Uzavření	6	10	9	11	11	6	10	10	12	9	10,17	6	12
Crosselling	4	10	10	11	12	6	10	9	11	9	10,17	6	12

**Další rozvoj:** nabídka uzavření crosselling

Jitka	sama sebe	Libuše	Dana	Helena	Ludmila	Marek	Stanislav	Monika	Zdena	Lektor	průměr	minimum	maximum
Navázání	7	12	12	11	12	10	11	12	12	11	11,67	10	12
Zjišťování	7	11	11	11	12	11	10	11	11	10	11,00	10	12
Nabídka	6	12	12	11	12	11	11	11	12	9	11,50	11	12
Přesvědčování	6	11	11	11	12	9	10	10	10	8	10,50	9	12
Uzavření	6	10	11	9	x	11	11	11	11	10	10,80	9	11
Crosselling	6	10	12	10	x	11	9	11	12	10	10,80	9	12

**Další rozvoj:** nabídka přesvědčování

Marek	sám sebe	Libuše	Dana	Helena	Ludmila	Jitka	Stanislav	Monika	Zdena	Lektor	průměr	minimum	maximum
Navázání	10	11	11	11	11	11	11	11	11	10	11,00	11	11
Zjišťování	8	12	10	9	12	10	10	10	12	7	10,67	9	12
Nabídka	6	11	10	11	12	10	10	9	12	8	10,67	9	12
Přesvědčování	6	11	9	10	11	8	10	10	11	9	10,17	8	11
Uzavření	6	11	11	11	11	9	10	11	11	11	10,83	9	11
Crosselling	1	1	4	1	x	1	1	7	1	1	1,60	1	7

**Další rozvoj:** zjišťování nabídka přesvědčování uzavření crosselling



Mirka	sama sebe	Kateřina	Pavla	Ivana	Šárka	Silva	Libor	Táňa	Petr	Veronika	Klára	Lektor	průměr
Navázání	x	12	10	10	12	12	8	10	11	10	11	10	10,75
Zjišťování	x	11	10	8	11	12	6	8	11	7	8	6	9,25
Nabídka	x	10	10	8	12	12	7	9	11	6	9	7	9,50
Přesvědčování	x	12	10	10	12	12	6	10	11	8	10	10	10,38
Uzavření	x	9	10	9	12	12	8	10	11	10	9	9	10,00
Crosselling	x	10	10	10	11	11	8	11	11	11	9	8	10,38

Další rozvoj: zjišťování nabídka uzavření crosselling

Silva	sama sebe	Kateřina	Pavla	Ivana	Šárka	Mirka	Libor	Táňa	Petr	Veronika	Klára	Lektor	průměr
Navázání	10	10	11	9	12	10	9	11	11	11	11	11	10,50
Zjišťování	5	10	10	6	11	10	6	12	10	11	8	8	9,50
Nabídka	6	10	10	8	11	11	8	12	10	11	10	10	10,13
Přesvědčování	8	10	11	8	11	10	8	12	11	11	9	9	10,13
Uzavření	7	10	10	6	11	10	8	11	11	11	9	10	10,00
Crosselling	10	10	12	10	10	10	9	12	11	11	10	10	10,50

Další rozvoj: zjišťování přesvědčování

Kateřina	sama sebe	Silva	Pavla	Ivana	Šárka	Mirka	Libor	Táňa	Petr	Veronika	Klára	Lektor	průměr
Navázání	10	12	11	11	11	12	6	11	11	11	11	9	11,13
Zjišťování	10	12	10	11	11	12	9	11	12	11	10	10	11,00
Nabídka	9	12	10	9	12	12	9	12	11	11	9	11	10,75
Přesvědčování	7	11	6	10	12	11	8	12	11	10	10	9	10,38
Uzavření	9	12	11	8	11	12	8	11	11	11	9	10	10,50
Crosselling	8	x	x	9	x	x	x	x	x	x	x	1	x

Další rozvoj: navázání přesvědčování crosselling

Klára	sama sebe	Kateřina	Silva	Pavla	Ivana	Šárka	Mirka	Libor	Táňa	Petr	Veronika	Lektor	průměr
Navázání	9	10	x	11	6	10	11	9	10	10	8	9	9,71
Zjišťování	6	6	x	4	8	10	10	9	10	10	10	8	9,00
Nabídka	8	9	9	8	9	10	11	9	11	9	7	10	9,25
Přesvědčování	6	8	8	6	8	9	10	7	9	10	9	6	8,25
Uzavření	7	8	10	10	8	9	10	8	11	10	9	8	9,25
Crosselling	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1	x

Další rozvoj: navázání zjišťování nabídka přesvědčování uzavření crosselling

Libor	sám sebe	Kateřina	Silva	Pavla	Ivana	Šárka	Mirka	Táňa	Petr	Veronika	Klára	Lektor	průměr
Navázání	9	12	12	12	11	11	12	11	11	10	11	11	11,38
Zjišťování	9	12	12	12	10	11	12	12	11	10	9	9	11,25
Nabídka	6	12	12	12	9	11	12	12	11	10	10	10	11,25
Přesvědčování	5	12	10	10	9	11	12	10	11	9	11	9	10,50
Uzavření	1	12	10	6	4	10	12	10	11	x	9	8	9,71
Crosselling	8	12	11	12	10	11	12	11	11	11	10	6	11,13

Další rozvoj: zjišťování přesvědčování uzavření crosselling

Šárka	sama sebe	Kateřina	Silva	Pavla	Ivana	Mirka	Libor	Táňa	Petr	Veronika	Klára	Lektor	průměr
Navázání	x	12	12	11	8	12	10	11	11	10	11	11	11,00
Zjišťování	x	12	11	9	8	12	4	11	10	11	7	7	9,88
Nabídka	x	12	10	12	10	12	9	12	11	10	10	9	10,88
Přesvědčování	x	10	9	11	11	12	10	11	11	11	9	9	10,50
Uzavření	x	10	10	12	8	12	10	11	10	10	9	10	10,25
Crosselling	x	7	x	11	6	x	8	12	12	10	8	8	9,33

Další rozvoj: zjišťování přesvědčování crosselling

Petr	sám sebe	Kateřina	Silva	Pavla	Ivana	Šárka	Mirka	Libor	Táňa	Veronika	Klára	Lektor	průměr
Navázání	7	12	12	10	10	11	11	9	11	10	11	11	10,75
Zjišťování	7	10	10	6	10	7	8	3	11	9	9	7	8,63
Nabídka	7	11	11	9	10	9	8	10	12	10	10	9	10,00
Přesvědčování	7	11	10	10	11	7	9	10	11	10	9	10	10,00
Uzavření	7	11	11	10	10	8	8	10	11	8	9	10	9,63
Crosselling	7	12	12	12	10	9	11	10	12	10	10	11	10,88

Další rozvoj: zjišťování nabídka uzavření

Pavla	sama sebe	Kateřina	Silva	Ivana	Šárka	Mirka	Libor	Táňa	Petr	Veronika	Klára	Lektor	průměr
Navázání	10	12	12	12	11	11	10	10	11	11	11	12	11,13
Zjišťování	10	12	12	11	11	11	11	11	11	12	8	11	11,25
Nabídka	10	12	11	11	11	12	11	12	11	12	11	11	11,38
Přesvědčování	10	12	12	11	11	11	11	12	11	12	9	12	11,38
Uzavření	10	12	12	8	12	12	11	11	11	12	10	12	11,38
Crosselling	x	x	x	x	x	x	x	x	11	x	x	x	x

Další rozvoj: crosselling

Ivana	sama sebe	Kateřina	Silva	Pavla	Šarka	Mirka	Libor	Taňa	Petr	Veronika	Klára	Lektor	průměr
Navázání	11	12	12	11	11	11	9	11	11	11	11	12	11,13
Zjišťování	8	10	10	10	11	11	11	11	11	11	10	12	10,63
Nabídka	9	12	11	11	11	11	10	12	10	11	11	12	11,00
Přesvědčování	10	10	10	8	11	11	11	12	10	11	9	12	10,38
Uzavření	10	10	11	12	12	11	11	12	11	11	10	12	11,13
Crosselling	10	12	12	11	11	11	11	11	11	11	10	12	11,38

Taňa	sama sebe	Kateřina	Silva	Pavla	Ivana	Šarka	Mirka	Libor	Petr	Veronika	Klára	Lektor	průměr
Navázání	9	12	11	11	11	11	11	9	11	10	11	10	10,88
Zjišťování	8	12	12	11	10	9	9	9	10	8	10	11	10,00
Nabídka	8	12	12	11	10	9	9	8	11	11	10	12	10,38
Přesvědčování		11	11	10	9	9	5	7	10	9	11	12	9,50
Uzavření	8	12	12	6	6	5	8	8	10	9	10	12	8,63
Crosselling	2	10	9	6	4	1	5	10	10	7	7		7,25

Další rozvoj: přesvědčování uzavření crosselling

Veronika	sama sebe	Kateřina	Silva	Pavla	Ivana	Šarka	Mirka	Libor	Taňa	Petr	Klára	Lektor	průměr
Navázání	10	10	12	11	11	9	10	9	10	11	11	12	10,38
Zjišťování	7	8	9	4	5	5	10	2	9	11	8	12	7,25
Nabídka	8	12	12	11	11	9	9	10	11	11	10	12	10,63
Přesvědčování	10	9	10	11	10	x	7	7	11	10	9	8	9,43
Uzavření	10	10	11	12	11	10	11	10	10	11	9	12	10,50
Crosselling	11	10	11	12	10	10	10	10	10	11	8	10	10,25

Další rozvoj: zjišťování přesvědčování

Věra	sama sebe	Lektor	Kamila	Svatava	Jana	David	Radka	průměr	minimum	maximum
Navázání	8	10	12	12	11	11	12	11,67	11	12
Zjišťování	5	9	12	10	10	9	10	9,75	9	12
Nabídka	9	11	10	12	11	10	9	10,33	9	12
Přesvědčování	7	10	11	11	9	8	11	10,33	8	11
Uzavření	5	8	12	12	11	9	11	11,33	9	12
Crosselling	10	9	11	11	11	9	10	10,67	9	11

Další rozvoj: zjišťování uzavření crosselling

David	sám sebe	Lektor	Kamila	Svatava	Jana	Věra	Radka	průměr	minimum	maximum
Navázání	10	11	9	9	12	12	12	11,00	9	12
Zjišťování	10	9	11	11	9	12	10	10,67	9	12
Nabídka	12	10	11	11	10	6	10	10,33	6	11
Přesvědčování	11	11	12	12	11	12	12	12,00	11	12
Uzavření	9	12	11	11	10	12	9	10,67	9	12
Crosselling	12	11	12	12	12	12	11	12,00	11	12

Další rozvoj: zjišťování

Jana	sama sebe	Lektor	Kamila	Svatava	Věra	David	Radka	průměr	minimum	maximum
Navázání	10	11	12	12	12	12	12	12,00	12	12
Zjišťování	8	9	12	12	12	12	12	12,00	12	12
Nabídka	10	11	12	12	12	12	11	12,00	11	12
Přesvědčování	8	10	12	12	12	12	12	12,00	12	12
Uzavření	6	11	12	11	12	11	12	11,67	11	12
Crosselling	7	7	11	12	11	10	12	11,33	10	12

Další rozvoj: zjišťování crosselling

Svatava	sama sebe	Lektor	Kamila	Věra	Jana	David	Radka	průměr	minimum	maximum
Navázání	12	11	12	10	10	10	12	10,67	10	12
Zjišťování	9	9	11	11	6	9	9	9,67	6	11
Nabídka	9	9	11	11	9	8	8	9,33	8	11
Přesvědčování	8	8	10	6	9	10	10	9,67	6	10
Uzavření	9	9	10	4	11	7	7	8,00	4	11
Crosselling	8	5	8	6	6	6	5	5,75	5	8

Další rozvoj: zjišťování nabídka přesvědčování uzavření crosselling

Radka	sama sebe	Lektor	Kamila	Svatava	Jana	David	Věra	průměr	minimum	maximum
Navázání	11	10	12	12	12	8	10	11,33	8	12
Zjišťování	7	4	11	5	12	9	11	10,33	5	12
Nabídka	6	10	10	12	12	10	11	11,00	10	12
Přesvědčování	5	8	10	8	12	3	9	9,00	3	12
Uzavření	8	10	11	11	12	11	11	11,00	11	12
Crosselling	7	8	10	10	12	10	10	10,00	10	12

Další rozvoj: zjišťování přesvědčování crosselling

Kamila	sama sebe	Lektor	Radka	Svatava	Jana	David	Věra	průměr	minimum	maximum
Navázání	11	11	11	12	12	11	12	11,67	11	12
Zjišťování	11	9	9	10	11	11	9	10,00	9	11
Nabídka	6	10	8	11	11	11	11	11,00	8	11
Přesvědčování	6	6	4	4	6	9	8	6,00	4	9
Uzavření	7	9	6	10	11	7	11	9,33	6	11
Crosselling	6	9	6	5	11	10	10	8,67	5	11

**Další rozvoj:** zjišťování přesvědčování uzavření crosselling