

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Vzdělávací procesy v podniku**

**Educational process in company**

Veronika Bradová

Plzeň 2013

---

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2012/2013

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Veronika BRADOVÁ  
Osobní číslo: K09B0026P  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika a management  
Název tématu: Vzdělávací procesy v podniku  
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretickou část zaměřenou na řešenou tematiku.
2. Popište a analyzujte současný stav v oblasti vzdělávání pracovníků v konkrétním podniku.
3. Zhodnoťte výsledky provedené analýzy.
4. Navrhněte opatření ke zvýšení efektivity vzdělávání pracovníků v organizaci.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-983-4.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a přístupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Věra Dvořáková


Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 31. října 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 3. května 2013

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. října 2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vzdělávací procesy v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne .....

.....

podpis autora

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce paní PhDr. Věře Dvořákové za pomoc, cenné rady, informace a odborné vedení během vypracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala paní Petře Lencové za ochotu a cenné praktické informace, které mi poskytovala v průběhu tvorby této bakalářské práce.

## Obsah

Úvod.....	8
1. Vzdělávací procesy v podniku.....	10
1.1. Definice.....	10
1.2. Cíl.....	10
1.3. Přístupy ke vzdělávání.....	11
1.4. Systematické vzdělávání zaměstnanců.....	12
1.4.1. Identifikace potřeby vzdělávání.....	12
1.4.2. Plánování a rozpočtování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	14
1.4.3. Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	14
1.4.4. Vyhodnocení efektivity procesu vzdělávání.....	14
1.5. Oblasti vzdělávání.....	15
1.5.1. Oblast všeobecného vzdělávání.....	16
1.5.2. Oblast odborného vzdělávání.....	16
1.5.3. Oblast rozvoje.....	17
1.6. Formy vzdělávání.....	17
1.7. Metody vzdělávání.....	18
1.7.1. Metody vzdělávání na pracovišti.....	18
1.7.2. Metody vzdělávání mimo pracoviště.....	20
1.7.3. Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště.....	21
2. Charakteristika společností.....	23
2.1. ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.....	23
2.1.1. Obecné údaje.....	23
2.1.2. Organizační struktura.....	25
2.2. TeliaCall a.s.....	26
2.2.1. Obecné údaje.....	26

2.2.2. Produkty.....	27
2.2.3. SWOT analýza.....	28
3. Vzdělávání nových zaměstnanců ve společnosti TeliaCall a.s.....	29
3.1. Výběrové řízení.....	29
3.1.1. Prodejní schopnosti.....	29
3.1.2. Práce v kolektivu .....	30
3.1.3. Komunikativní dovednosti.....	30
3.2. Informační schůzka.....	30
3.2.1. Pracovní náplň .....	31
3.2.2. Program vstupního školení .....	31
3.2.3. Plánování směn.....	34
3.2.3.1. Hlavní pracovní poměr .....	34
3.2.3.2. Dohoda o provedení práce .....	34
3.2.4. Ohodnocení.....	35
3.2.4.1. Hlavní pracovní poměr .....	35
3.2.4.2. Dohoda o provedení práce .....	36
4. Finanční analýza .....	37
4.1. Rentabilita.....	37
4.1.1. Rentabilita celkových aktiv .....	37
4.1.2. Rentabilita vlastního kapitálu .....	38
4.1.3. Rentabilita vstupního školení.....	38
5. Dotazníkové šetření .....	40
5.1. Výsledky dotazníkového šetření.....	40
6. Návrh ke zlepšení.....	52
6.1. Optimalizace vstupního školení .....	52
6.1.1. Současný program.....	52

6.2. Návrh ke zlepšení.....	52
6.2.1. Nástupní den .....	52
6.2.2. Školení hard dovedností.....	52
6.2.3. Školení soft dovedností.....	53
6.2.4. Adaptace .....	53
6.3. Propočet úspory .....	54
7. Závěr .....	57
8. Seznam tabulek .....	58
9. Seznam obrázků.....	59
10. Seznam použité literatury .....	60
11. Seznam příloh .....	62
Abstrakt.....	87
Summary .....	88



## Úvod

*„Průběh pracovní adaptace nového zaměstnance je závažný pro chod pracoviště. Čím rychleji a plynuleji probíhá, tím méně rušivých vlivů se projevuje v pracovních výsledcích a v činnosti pracovní skupiny.“* (Mayerová, Růžička, 1999, str. 120)

Z uvedeného citátu je patrné, že nový zaměstnanec přijatý na základě výběrového řízení či přijímacího hovoru není schopen se ihned zařadit do provozu společnosti.

Každý člověk si během svého života projde různými vzdělávacími institucemi, vyzkouší si různé pracovní pozice a ne vždy zůstane pouze u jednoho oboru. Žádný zaměstnanec není schopen ze dne na den vykonávat plnohodnotný pracovní výkon pro nově zvoleného zaměstnavatele.

Je nezbytné se zaměstnanci po přijetí věnovat. Zapojit ho postupně do provozu společnosti, ať už se jedná o výrobní podnik či podnik poskytující služby.

V rámci vzdělávání je v každém podniku nejvýznamnějším školením hned to první, tzv. vstupní školení. Problematika vstupního školení mě natolik zaujala, že se jí v rámci vybrané společnosti TeliaCall a.s. věnuji v rámci této práce.

Společnost TeliaCall a.s. jsem zvolila jakožto její zaměstnanec na dohodu o provedení práce. Když jsem ve třetím ročníku svého studia na vysoké škole nastoupila na vstupní školení do této společnosti, byla jsem z jeho průběhu značně rozčarována. V průběhu mého ročního výkonu práce pro tuto akciovou společnost jsem společně se svými kolegy vyzorovala, že nastavení vstupního školení je neefektivní.

Akciová společnost TeliaCall a.s., která zajišťuje zaměstnance pro Call Centrum Skupiny ČEZ, vynakládá ročně statisícové náklady na vstupní vzdělávání zaměstnanců, ale v důsledku velkého počtu nově přijatých operátorů, kteří společnost opustí v průběhu tohoto školení či záhy po něm, jsou tyto náklady nerentabilní.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný stav vstupního školení a následně nalézt způsob optimalizace tohoto školicího procesu na základě dotazníkového šetření a tím dosáhnout navýšení rentability investice do vstupního vzdělávání zaměstnanců.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části se setkáváme s jednotlivými definicemi vzdělávacích procesů, jsou zde uvedeny formy a metody vzdělávání i s konkrétními příklady. Bakalářská práce byla zpracována na základě rešerše odborných literárních pramenů a z části rovněž internetových pramenů.

V rámci praktické části je nejdříve představena společnost ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. a posléze akciová společnost TeliaCall, která pro společnost ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. zajišťuje zaměstnance pro Call Centrum Skupiny ČEZ. Z hlediska charakteristiky společnosti TeliaCall a.s. se nejedná pouze o představení společnosti, ale také o ukazatele rentability celkových aktiv, vlastního kapitálu a investice do vstupního školení.

Praktická část obsahuje informace o aktuálním procesu vstupního školení a návrhu na jeho zlepšení na základě dotazníkového šetření, spolupráce s paní Petrou Lencovou (personalistkou společnosti TeliaCall a.s.) a diskuse s pracovním týmem fungujícím na daném pracovišti.

Při zpracování praktické části byly použity interní zdroje společností TeliaCall a.s. a ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.

## 1. Vzdělávací procesy v podniku

### 1.1. Definice

*„Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace.“ (Dvořáková, 2007, str. 286)*

*„Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.“ (Armstrong, 2007, str. 461)*

*„Podnikové vzdělávání je hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku.“ (Tureckiová, 2004, str. 89)*

### 1.2. Cíl

*„Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace.“ (Armstrong, 2007, str. 461)*

Základním cílem dle Tureckiové je naplňování systému podnikového vzdělávání. Nejedná se o pouhý rozvoj či změnu způsobilostí ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností, ale především o dosažení změn v myšlení, cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti. (Tureckiová, 2004)

Armstrong ve své knize *Řízení lidských zdrojů* uvedl následující cíle vzdělávání:

- rozvinutí dovedností a schopností pracovníků a zlepšení jejich výkonu
- snaha pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů

- snížení množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nových pracovních místech, či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo v rámci dané společnosti

### **1.3. Přístupy ke vzdělávání**

Dle Tureckiové se vzdělávání zaměstnanců dělí na celkem tři následující přístupy:

- a) organizování jednotlivých vzdělávacích akcí
- b) systematický přístup
- c) koncepce učící se organizace

Při organizování jednotlivých vzdělávacích akcí je třeba brát ohled na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy. Tyto vzdělávací akce pak vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací. (Tureckiová, 2004)

Pomocí systematického přístupu se propojuje firemní a personální strategie se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce. (Tureckiová, 2004)

Koncepcí učící se organizace pak zpravidla rozumíme cíleně a uvědoměle řízený proces, který umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím. (Tureckiová, 2004)

Naopak dle Dvořákové se jedná o následující přístupy:

- a) organizace bez strategie
- b) nesystematická koncepce interního vzdělávání
- c) systematické vzdělávání zaměstnanců

Pokud nemá organizace vytvořenou strategii pro vzdělávání svých zaměstnanců, nepatří toto vzdělávání ani mezi strategické priority dané společnosti. Výhodou tohoto přístupu jsou nízké náklady na vzdělávání a naopak nevýhodou poškození pověsti zaměstnavatele na pracovním trhu. (Dvořáková, 2007)

Pokud společnost využívá přístup nesystematické koncepce interního vzdělávání, pak aktivity související se vzděláváním v daném podniku vznikají náhodně a zaměřují se na

momentální potřeby vzdělávání. Na systematické vzdělávání zaměstnanců se podrobněji zaměřím v následující kapitole. (Dvořáková, 2007)

#### **1.4. Systematické vzdělávání zaměstnanců**

Pokud společnost využívá přístup systematického vzdělávání zaměstnanců, pak jsou v této společnosti vzdělávání a rozvoj zaměstnanců považovány za jedny z nosných aktivit personální práce a je jim věnována trvalá pozornost. (Dvořáková, 2007)

Jako každý přístup i tento má své výhody a nevýhody.

Mezi výhody z pohledu zaměstnance můžeme zařadit zlepšení jeho kvalifikace, znalostí a dovedností, zlepšování mezilidských vztahů uvnitř podniku. Výhodami z pohledu podniku pak jsou růst atraktivity a konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce a fakt, že průměrné náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání. (Dvořáková, 2007)

Nevýhody ze strany zaměstnance jsou zanedbatelné. Co se týká těch na straně společnosti, jmenovala bych jednu za všechny. Tu dle mého názoru nejvýznamnější pro podnik a to riziko toho, že zaměstnanec, který díky vzdělávání zvýší svoji hodnotu na trhu práce, odejde k jinému zaměstnavateli. (Dvořáková, 2007)

Systematické vzdělávání můžeme členit na 4 základní fáze, které dohromady tvoří neustále se opakující cyklus (Dvořáková, 2007):

- identifikace potřeby
- plánování a rozpočtování
- realizace
- vyhodnocení efektivnosti procesu a jeho promítnutí do dalšího kola

##### **1.4.1. Identifikace potřeby vzdělávání**

Dvořáková tuto identifikaci přibližuje jako snahu o rozpoznání nepoměru mezi dvěma těžko měřitelnými hodnotami, jakými jsou kvalifikace zaměstnanců a požadavky pracovního místa na vzdělávání a kvalifikaci zaměstnance. (Dvořáková, 2007)

Pro vytvoření efektivního vzdělávacího či rozvojového programu je třeba správně provést analýzu vzdělávacích potřeb. Dvořáková ve své knize *Management lidských zdrojů* uvedla následující postup pro správnou analýzu:

- 1) integrovat identifikaci potřeb do plánování
- 2) předvídat problémy a nedostatky
- 3) vyvinout techniky sledování
- 4) myslet v širších souvislostech a očekávat i neočekávané problémy
- 5) identifikovat úrovně potřeby vzdělávání
- 6) vytvořit realizační plán.

***add 1.)***

Je důležité koordinovat aktivity jednotlivých organizačních jednotek tak, aby nedocházelo k duplicitám a plýtvání energie a zdroji. (Dvořáková, 2007)

***add 2.)***

Při předvídání problémů a nedostatků je velmi důležité znát i lokální trh práce, ze kterého zaměstnavatel čerpá rozhodující část svých zaměstnanců včetně informací o obtížnosti získávání zaměstnanců jednotlivých profesně-kvalifikačních skupin, apod. (Dvořáková, 2007)

***add 3.)***

Při používání technik sledování je třeba, aby společnost měla fungující monitorovací systém. Mezi nejčastější monitorovací techniky můžeme zařadit analýzu rozptylek, dotazování při hodnotícím rozhovoru a monitorování výsledků porad a diskuzí. (Dvořáková, 2007)

***add 5.)***

V rámci vzdělávání uznáváme následující tři úrovně (Dvořáková, 2007):

- zaměstnanec
- pracovní místo
- organizace

Při každém vzdělávání je důležité stanovit, které úrovně do něj budou zahrnuty.

#### **1.4.2. Plánování a rozpočtování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

V rámci této fáze porovnáváme zjištěnou potřebu vzdělávání s možnostmi organizace tuto potřebu pokrýt. Pro sestavení plánu je důležitý výběr metody vzdělávání, která má vliv na efektivitu celého vzdělávacího procesu. (Dvořáková, 2007; Koubek, 2007)

Při stanovení metody vzdělávání si odpovídáme na následující otázky (Dvořáková, 2007; Koubek, 2007):

- Kým a jak bude vzdělávání zabezpečeno?
- Kdo ponese odpovědnost za jeho řízení?
- Kdy proběhne a na jak dlouho?
- Kde bude vzdělávání probíhat?

Sestavování rozpočtu vzdělání je částí plánu, která vychází z priorit organizační strategie a strategie lidských zdrojů. Samotný rozpočet má pak tyto tři složky (Dvořáková, 2007):

- a) fixní složku
- b) variabilní složku
- c) rezervní složku

#### **1.4.3. Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Tato část vzdělávacího cyklu představuje organizační zajištění vzdělávacích akcí. Je vhodné pověřit administrátora vzdělávacího programu či školení přípravou kontrolního seznamu pro všechny aktivity, které je třeba zajistit. (Dvořáková, 2007)

#### **1.4.4. Vyhodnocení efektivnosti procesu vzdělávání**

Na závěr vzdělávacího procesu je vhodné zařadit vypracování hodnotící zprávy, aby existoval aktuální přehled stavu plnění plánu a čerpání finančních prostředků. (Dvořáková, 2007)

Vyhodnocení efektivnosti vzdělávání sleduje dva základní cíle. Prvním tímto cílem je kontrolní funkce, která ověřuje, zda byl školicí proces ten nejefektivnější z nabízených možností pro danou vzdělávací činnost. Druhá stránka slouží k zjišťování toho, zda

v důsledku vzdělávání dochází k dlouhodobému zlepšování či trvalé pozitivní změně pracovního výkonu. (Dvořáková, 2007)

Postup pro vyhodnocení efektivnosti dle Dvořákové:

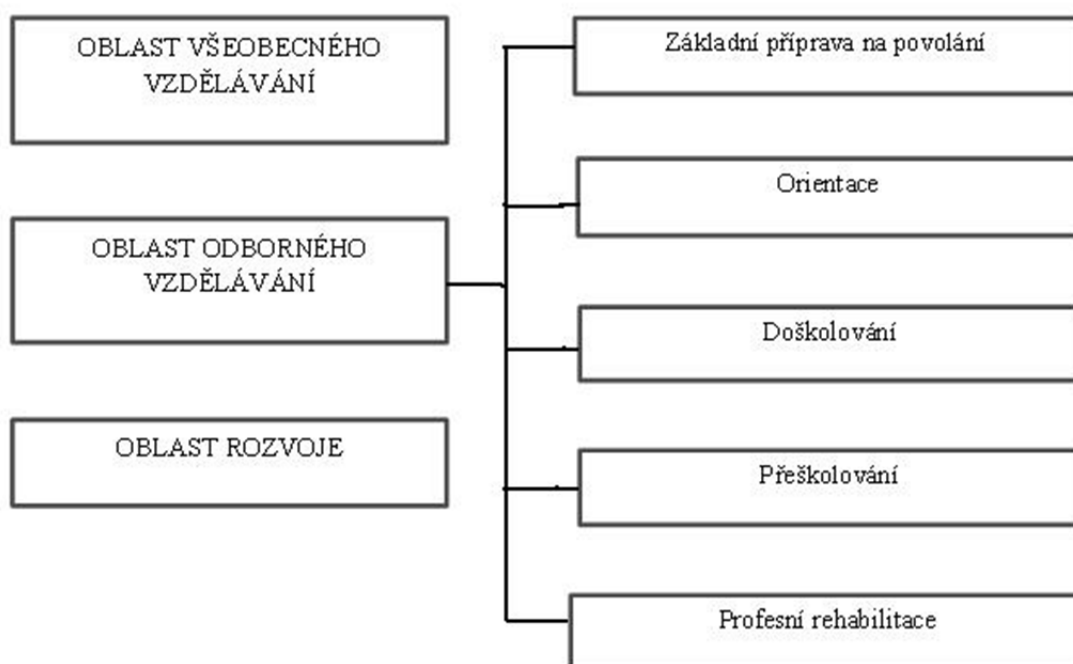
1. definice výsledků, kterých má školení dosáhnout
2. transformace výsledků v cíle
3. zajištění, aby každý zúčastněný znal od začátku stanovený cíl
4. vytvoření metod pro porovnání skutečných výsledků s cíli
5. vyhodnocení okamžitého a dlouhodobého přínosu
6. využití výsledků

### 1.5. Oblasti vzdělávání

Oblastmi vzdělávání rozumíme systém vzdělávání, v němž se formují pracovní schopnosti člověka. (Dvořáková, 2007)

Toto formování schopností můžeme dělit na tři základní oblasti, jak vystihuje následující grafické zobrazení (Koubek, 2007):

**Obr. č. 1:** Oblasti vzdělávání



Zdroj: J. Koubek, Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 2004



### **1.5.1. Oblast všeobecného vzdělávání**

V rámci této oblasti se vytvářejí základní a všeobecné znalosti a dovednost. V návaznosti na tyto získané vlastnosti školený zaměstnanec získává a rozvíjí specializované pracovní schopnosti. Jedná se o oblast, kterou má v plné kompetenci stát. (Koubek, 2007)

### **1.5.2. Oblast odborného vzdělávání**

V rámci této oblasti dochází k přípravě zaměstnance na povolání a k formování specifických znalostí či dovedností. (Koubek, 2007)

Dle Dvořákové můžeme tuto oblast vzdělávání dělit do následujících podoblastí:

- a) orientace
- b) prohlubování kvalifikace
- c) rekvalifikace
- d) profesní rehabilitace

#### ***add a.)***

Cílem orientace je krátká a efektivní adaptace zaměstnance na organizaci, kolektiv zaměstnanců a práci na konkrétním místě. (Dvořáková, 2007; Koubek, 2007)

#### ***add b.)***

Prohlubováním kvalifikace rozumíme doškolování současných zaměstnanců. V rámci doškolování se přizpůsobují odborné znalosti zaměstnanců specifickým požadavkům pracovních míst. (Dvořáková, 2007)

Doškolování má veliký význam jak pro organizaci, tak pro zaměstnance. Například v Německu, Francii a Švédsku je dokonce povinností organizace pořádat doškolování pracovníků a tato povinnost je zakotvena v dohodách a kolektivních smlouvách. (Koubek, 2007)

*add c.)*

Rekvalifikace, retraining, nebo také česky přeškolení, je založeno na získávání nových znalostí a dovedností, které zaměstnanci umožní vykonávání práce na jiném než současném pracovním místě. (Dvořáková, 2007)

*add d.)*

A nakonec cílem profesní rehabilitace je opětovné pracovní zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav trvale nebo dlouhodobě bránil ve vykonávání dosavadního zaměstnání. (Dvořáková, 2007; Koubek, 2007)

Naopak Koubek do těchto podoblastí zařazuje i základní přípravu na povolání, která se většinou uskutečňuje mimo organizaci. Jedná se zpravidla o získávání znalostí v rámci státních vzdělávacích institucí. (Koubek, 2007)

### **1.5.3. Oblast rozvoje**

Jedná se o oblast, která je zaměřena na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. (Koubek, 2007)

## **1.6. Formy vzdělávání**

Formou vzdělávání rozumíme druh procesu, při kterém dochází k tomuto předávání a získávání nových informací a procvičování dovedností. (Dvořáková, 2007)

Dle Dvořákové existuje šest forem vzdělávání:

- a) řízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti (tzv. neformální vzdělávání)
- b) řízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti (tzv. formální vzdělávání)
- c) řízení vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (tzv. institucionalizované vzdělávání)
- d) neřízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti (tzv. informální vzdělávání)
- e) neřízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti (tzv. interpersonální vzdělávání)
- f) neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (tzv. celoživotní sebevzdělávání)

## **1.7. Metody vzdělávání**

V následující kapitole se zaměřím na jednotlivé druhy metod vzdělávání ať už v rámci pracoviště nebo mimo pracoviště. V praxi nejde o rigidní rozdělení a často dochází k různým modifikacím, které odrážejí specifické organizační potřeby. (Dvořáková, 2007)

### **1.7.1. Metody vzdělávání na pracovišti**

Anglicky označované metody on-the-job training. Tyto metody kladou důraz na ovládnutí potřebných dovedností a osvojení si žádoucího pracovního jednání a bývají považovány za vhodnější pro vzdělávání méně kvalifikačně náročných profesí. (Dvořáková, 2007)

Z metod vzdělávání na pracovišti jsem vybrala následující čtyři, na které se následně zaměřím podrobněji:

- a) instruktáž při výkonu práce
- b) asistování
- c) rotace práce
- d) coaching, mentoring a counselling (Dvořáková, 2007)

#### ***1.7.1.1. Instruktáž při výkonu práce***

Jedná se o nejlepší způsob pro zacvičení nového či méně zkušeného zaměstnance na určitou práci. Školený si osvojuje pracovní postupy tím, že pozoruje a napodobuje zkušenějšího zaměstnance. (Dvořáková, 2007)

Výhodou instruktáže je rychlost zaučení zaměstnance a pozitivní spolupráce mezi spolupracovníky. Nevýhodou pak můžeme chápat, fakt že takto prováděné vzdělávání probíhá v rušném a hlučném pracovním prostředí a školený je pod tlakem pracovních úkolů. (Dvořáková, 2007; Koubek, 2007)

#### ***1.7.1.2. Asistování***

V rámci asistování je školený zaměstnanec přidělen ke zkušenému kolegovi, kterému pomáhá při plnění jeho pracovních úkolů a postupně se od něj učí pracovní postupy či

jednání. Asistování je vhodné použít pro osvojení pracovních schopností, které si vyžadují delší dobu pro osvojení. (Dvořáková, 2007)

Nevýhodou této metody vzdělávání je riziko, že si zaměstnanec osvojí nesprávné návyky, naopak za výhodu bych považovala soustavnost působení školitele a důraz na praktickou stránku vzdělávání. (Dvořáková, 2007; Koubek, 2007)

### ***1.7.1.3. Rotace prací***

Anglicky nazývaná metoda cross training. Je metoda, při níž si školený projde více či dokonce všemi pracovními pozicemi v daném podniku. (Koubek, 2007)

Rotaci prací můžeme dále dělit na dvě podskupiny. První z nich je horizontální rotace práce, při které se střídají pracovní místa na stejné úrovni řízení. Druhou podskupinou je pak vertikální rotace, která přemísťuje zaměstnance na jiný stupeň řízení. (Dvořáková, 2007)

Výhodou rotace prací je flexibilita zaměstnance a schopnost vidět problémy organizace v širších souvislostech. Naopak nevýhodou je pak organizační náročnost a riziko pracovního selhání školeného. (Dvořáková, 2007; Koubek, 2007)

### ***1.7.1.4. Coaching, mentoring a counselling***

U všech tří metod jde o proces, při kterém si zaměstnanec pod dohledem určeného školitele (též nazývaného kouče) dlouhodobě a soustavně osvojuje schopnosti, znalosti a dovednosti, které potřebuje pro svůj odborný rozvoj a které mu pomáhají k lepšímu zvládnutí pracovních úkolů. (Dvořáková, 2007)

V případě mentoringu a counsellingu si školený zaměstnanec sám vybírá svého mentora (také nazývaného kouče). Vzájemný vztah školeného a školitele je méně formální než u coachingu. (Dvořáková, 2007; Koubek, 2007)

Counselling staví školitele a školeného na stejnou úroveň a je vnímán spíše jako vzájemné konzultování a ovlivňování. (Dvořáková, 2007)

### **1.7.2. Metody vzdělávání mimo pracoviště**

Tyto metody předpokládají spíše větší počet školených zaměstnanců. Vzdělávání mimo pracoviště probíhá jak interními vzdělávacími útvary, tak i externími institucemi. (Dvořáková, 2007; Koubek, 2007)

Mezi nejznámější z metod vzdělávání mimo pracoviště můžeme zařadit následující metody, na které se dále zaměřím podrobněji (Dvořáková, 2007):

- a) přednáška
- b) demonstrování
- c) workshop a případová studie
- d) hraní rolí
- e) outdoor training

#### ***1.7.2.1. Přednáška***

Přednáška zprostředkovává školenému teoretické poznatky a faktické informace. Její výhodou je rychlost předání informací, avšak nevýhodou je jednosměrnost toku těchto informací. (Dvořáková, 2007; Koubek, 2007)

#### ***1.7.2.2. Demonstrování***

Demonstrování zprostředkovává znalosti a dovednosti ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v jiných prostorech, které jsou určeny pro názorné předvádění pracovních postupů na pracovních zařízeních. (Dvořáková, 2007)

Nevýhodou demonstrování je však odlišnost podmínek v uměle vytvořených prostorech od skutečného provozu. Za výhodu pak můžeme považovat to, že školený si zkouší jednotlivé pracovní procesy a postupy v bezpečném prostředí bez hrozby vzniku škody. (Dvořáková, 2007; Koubek, 2007)

#### ***1.7.2.3. Workshop a případová studie***

Anglicky můžeme tuto možnost nazvat group exercise. Školeným zaměstnancům je předložena smyšlená či reálná problémová situace, kterou musejí vyřešit ve stanoveném

čase. Tato metoda rozvíjí analytické myšlení zaměstnanců, avšak klade vysoké nároky na připravenost školitele. (Dvořáková, 2007; Koubek, 2007)

#### ***1.7.2.4. Hraní rolí***

Hraní rolí procvičuje praktické schopnosti školeného. Účastníci tohoto školení hrají určitou roli dle daného scénáře, ve které poznávají různé stránky mezilidských vztahů, střetů a dohadování se. (Dvořáková, 2007)

Výhodou metody hraní rolí je fakt, že učí školené zaměstnance samostatně myslet a reagovat. Nevýhodou je, že klade vysoké nároky na organizační přípravu. (Koubek, 2007)

#### ***1.7.2.5. Outdoor training***

Anglický název pro tuto metodu využívanou mimo pracoviště, který je také často používaný, je adventure education. V rámci outdoor trainingu se školený učí hrou nebo pomocí vzdělávacích pohybových aktivit. (Dvořáková, 2007)

Výhodou je, že školený si ani neuvědomuje, že se zábavnou formou učí. Outdoor training je však náročný na přípravu a je třeba překonávat neochotu školeného zapojit se do hry. (Koubek, 2007)

### **1.7.3. Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště**

Z velkého množství metod vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště jsem zvolila čtyři, kterým se budu věnovat více (Dvořáková, 2007):

- a) pracovní porady
- b) poradenství
- c) samostudium
- d) e-learning

#### ***1.7.3.1. Pracovní porady***

Metoda, při které dochází k výměně zkušeností mezi jednotlivými zaměstnanci dané společnosti. Vhodná metoda pro překonání spíše pasivní role nováčků v pracovním

kolektivu a jejich většího zapojení do probíhajících pracovních procesů. (Dvořáková, 2007)

#### ***1.7.3.2. Poradenství***

Poradenství je vhodné pro vedoucí zaměstnance. Tato metoda umožňuje rozšíření si obzorů a přináší nové poznatky a zkušenosti zvenčí. (Dvořáková, 2007)

#### ***1.7.3.3. Samostudium***

Výraz, který je pro tuto metodu také často používán, je distanční vzdělávání. Metoda, která překonává bariéru nutnosti osobní účasti školeného v určitém čase. (Dvořáková, 2007)

#### ***1.7.3.4. E-learning***

E-learning zprostředkovává vzdělávací aktivity za využití nosičů digitálních informací, osobních multimediálních počítačů a počítačové sítě. (Dvořáková, 2007)

Mezi nejvýznamnější výhodu této metody patří bezesporu úspora času, následována snížením nákladů na vzdělávací program a možnosti vzniku neopakovatelné diskuze. Nejvýraznější nevýhodou, která převládá, je pak problém motivace zaměstnanců k sebevzdělávání. (Dvořáková, 2007; Koubek, 2007)

## 2. Charakteristika společností

Na Call Centru Skupiny ČEZ fungují zaměstnanci dvou společností. Těmito společnostmi jsou:

- ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.
- TeliaCall a.s.

### 2. 1. ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.

#### 2.1.1. Obecné údaje

Tato společnost s ručením omezeným je jednou ze společností v rámci celé Skupiny ČEZ. Byla založena společností ČEZ, a.s. v roce 2004 a zapsána u Krajského soudu v Plzni.

**Tab. č. 1:** Výpis z obchodního rejstříku

Obchodní firma	ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.
Sídlo	Plzeň, Guldenerova 2577/19, PSČ 326 00
Identifikační číslo	263 76 547
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Datum zápisu	16. srpna 2004
Základní kapitál	20 000 000,- Kč

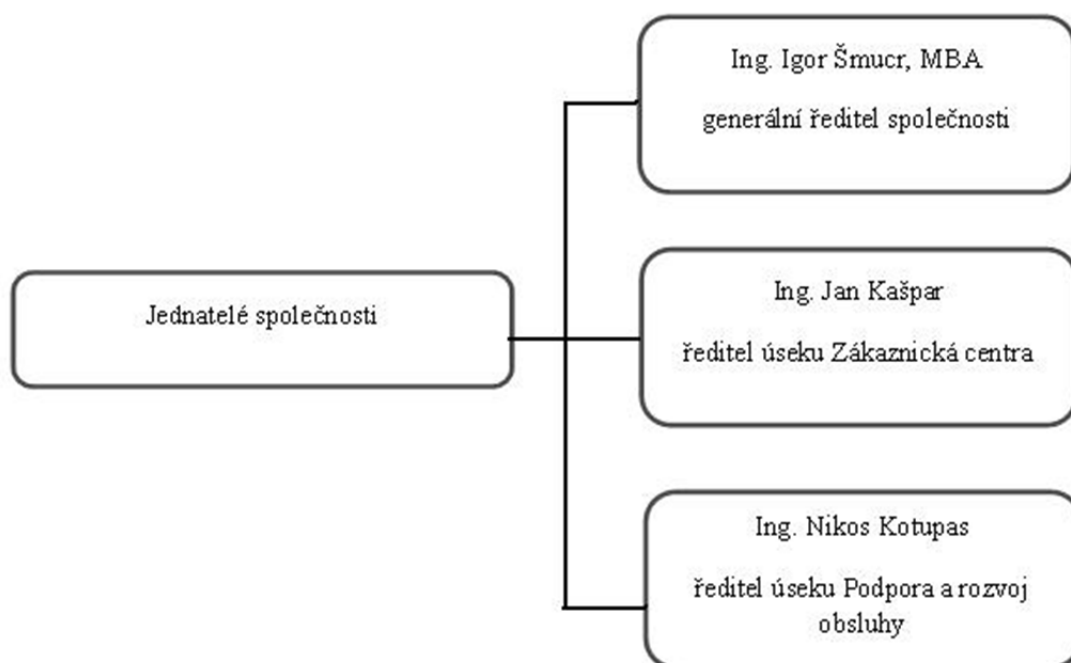
Zdroj: www aplikace ARES Ministerstva financí ČR, 2013

Podnikatelská činnost této společnosti je založena na komplexním a spolehlivém poskytování zákaznických služeb zákazníkům, držitelům licence na obchod s elektřinou, licencí na distribuci s elektřinou, případně i pro držitele licence na výrobu elektřiny.

Společnost s ručením omezeným ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. má následující tři jednatele:



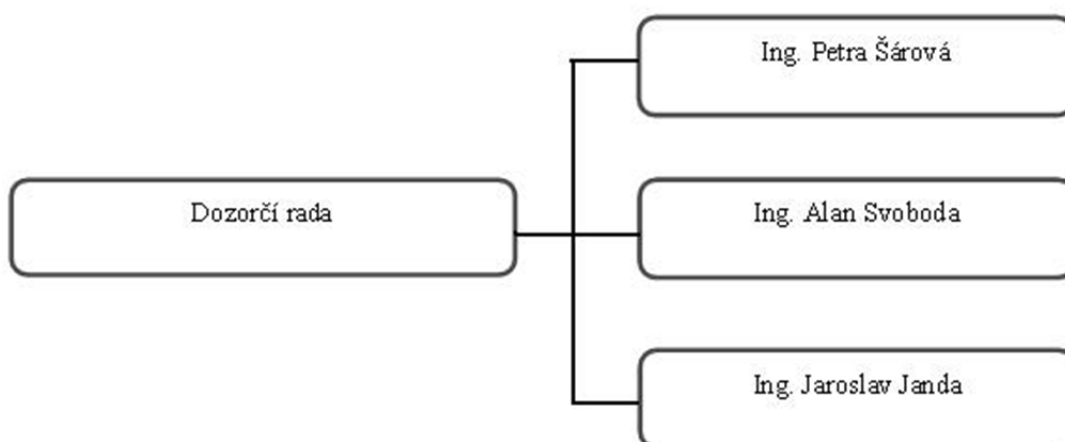
**Obr. č. 2:** Jednatelé ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.



Zdroj: vlastní tvorba, informace z webové stránky Skupiny ČEZ, 2013

Dozorčí rada společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. se skládá taktéž ze tří členů:

**Obr. č. 3:** Dozorčí rada

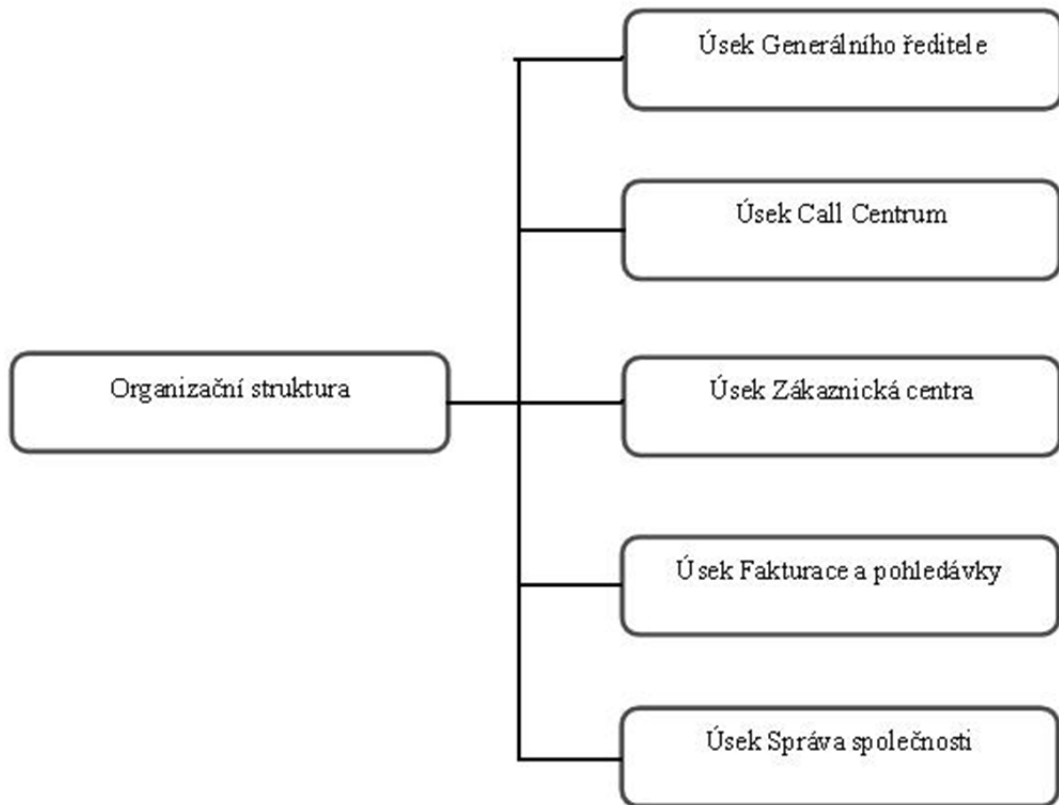


Zdroj: vlastní tvorba, informace z webové stránky Skupiny ČEZ, 2013

### 2.1.2. Organizační struktura

Organizační strukturu nejlépe vystihuje následující schéma:

**Obr. č. 4:** Organizační struktura



Zdroj: vlastní tvorba, informace z webové stránky Skupiny ČEZ, 2013

Uvedené úseky jsou spolu propojené a společně se snaží dosáhnout následujících cílů:

- komplexní řešení požadavků zákazníka na první kontakt
- profesionální přístup pracovníků a týmová práce
- neustále zvyšování kvality poskytovaných služeb

Má bakalářská práce je aplikována na úsek Call Centrum. Tento úsek zpracovává veškeré tzv. non-face kontakty zákazníků hromadné obsluhy. Výraz non-face, převzatý z angličtiny, můžeme chápat jako neosobní požadavky zákazníků.

Můžeme sem zařadit následující způsoby komunikace:

- telefonní kontaktování
- fax
- e-mailová korespondence
- písemná korespondence
- interaktivní požadavky prostřednictvím webových stránek

## **2.2. TeliaCall a.s.**

### **2.2.1. Obecné údaje**

Akciová společnost TeliaCall je nejdéle působícím komerčním call centrem na našem trhu, která byla již v roce 1998 zaregistrována u Městského soudu v Praze.

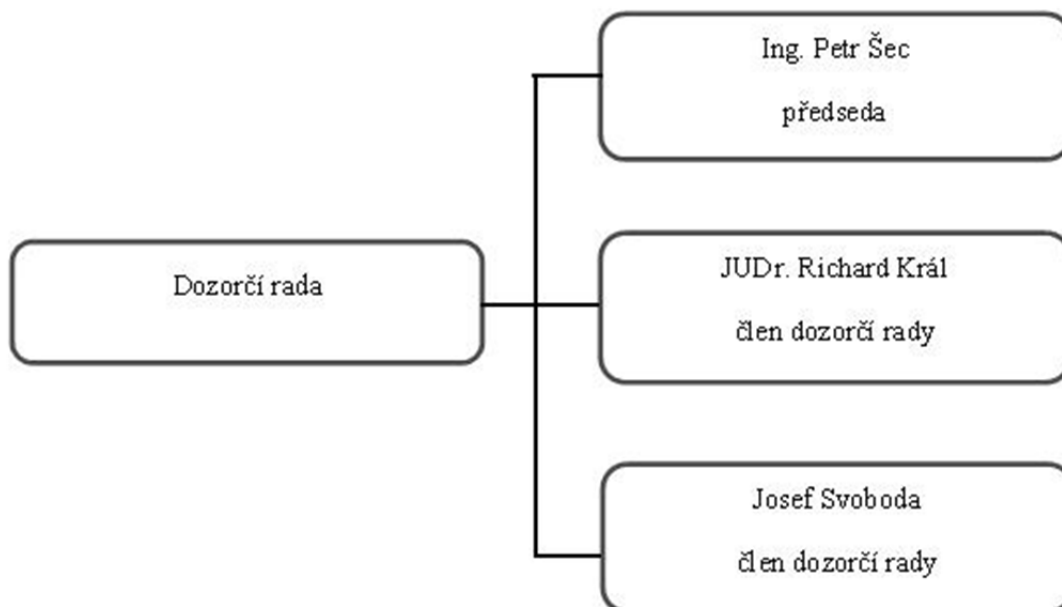
**Tab. č. 2:** Výpis z obchodního rejstříku

Obchodní firma	TeliaCall a.s.
Sídlo	Praha, Křižíkova 34, PSČ 186 00
Identifikační číslo	257 09 623
Právní forma	Akciová společnost
Datum zápisu	11. listopadu 1998
Základní kapitál	1 000 000,- Kč

Zdroj: www aplikace ARES Ministerstva financí ČR, 2013

Statutárním orgánem je představenstvo o jednom členovi panu Pavlovi Dírerovi. Dozorčí rada má stejně jako předchozí společnost tři členy:

**Obr. č. 5:** Dozorčí rada



Zdroj: vlastní tvorba, informace z aplikace ARES Ministerstva financí ČR, 2013

Společnost TeliaCall a.s. zajišťuje pro společnost ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. zaměstnance v rámci úseku Call centrum.

### 2.2.2. Produkty

Společnost TeliaCall a.s. nabízí širokou škálu produktů týkajících se komunikace se zákazníky. Mezi tyto produkty řadíme (v závorce je vždy uveden příklad poskytovaných služeb, které využívá právě Call Centrum Skupiny ČEZ):

- *IS Springfield* (docházkový systém, personalistika a mzdy, reporty a manažerské výstupy, evidence majetku, internetový přístup, email a sms komunikace)
- *aktivní telemarketing* (historie volání operátora, statistiky volání)
- *pasivní telemarketing* (vyhledávání volajícího z databáze, záznamy výsledku hovoru, evidence kontaktních osob do databáze)
- *správa databází* (ochrana dat a přístupová práva, kontrolní mechanismy)
- *expedice* (není využívána)
- *reklamace* (není využívána, společnost ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. má vlastní reklamační oddělení)
- *faxmailing* (hromadné rozesílání)

- *hromadné rozesílání SMS zpráv a e-mailing* (plánování odesílání po skupinách)
- *web e-mail, call back, chat* (webové formuláře, automatizovaná odpověď)

U jednotlivých produktů je v závorce vždy uveden příklad poskytovaných služeb, které využívá právě Call Centrum Skupiny ČEZ.

### 2.2.3. SWOT analýza

**Tab. č. 3:** SWOT analýza

<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- umístění pobočky v centru dění</li> <li>- dodržování výplatních termínů</li> <li>- nízká nabídka administrativních pracovních míst v dané lokalitě</li> <li>- rychlá komunikace se zaměstnanci a řešení jejich problémů</li> <li>- propracovaná administrativa v rámci personalistiky</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- méně finančních prostředků na ohodnocení zaměstnanců</li> <li>- neexistující benefity</li> <li>- vysoké náklady na vstupní školení</li> <li>- nízká kvalifikovanost přijímacích zaměstnanců</li> <li>- vzdálenost mezi pobočkou a mzdovým oddělením, které je na centrále</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- upevnění pozice v rámci ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. a tím získání výhody při budování dalších call center v rámci celé Skupiny ČEZ</li> <li>- navyšování bonusů za věrnost</li> <li>- inovace v rámci vstupního školení</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zrušení úseku Call centrum v rámci ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.</li> <li>- Skupina ČEZ najme jinou společnost poskytující stejné služby = konkurence</li> <li>- Neatraktivita a nízké podvědomí u potenciálních zaměstnanců</li> <li>- Nerentabilní vstupní školení nových zaměstnanců</li> </ul>

Zdroj: vlastní tvorba, 2013

### **3. Vzdělávání nových zaměstnanců ve společnosti TeliaCall a.s.**

Nejdůležitějším vzděláváním v rámci této kategorie je vstupní školení, kterému se budu věnovat po zbytek své bakalářské práce.

#### **3.1. Výběrové řízení**

Při nabírání zaměstnanců na Call Centrum Skupiny ČEZ není vyhlašováno veřejné výběrové řízení. Informaci o uvolněných pozicích získávají stávající zaměstnanci a mohou tato místa doporučit komukoliv ze svého okolí.

Takový jedinec následně zašle svůj životopis na sběrný e-mail, který je mu sdělen stávajícím zaměstnancem současně s doporučením volného místa.

Personalistka této akciové společnosti vyřadí již na první pohled nevhodné kandidáty. Jak mi bylo sděleno, v potaz se nebere pohlaví ani dosažené vzdělání. Vyřazování probíhá na základě znalostí a pracovních zkušeností.

Uchazeči, kteří projdou prvním vyřazováním, obdrží e-mailem pozvánku k osobnímu setkání, kde jsou podrobena celodenní analýze prodejních schopností, schopnosti pracovat v týmu a komunikativních dovedností.

##### **3.1.1. Prodejní schopnosti**

Pod dohledem pozvaných prodejců přímo z úseku Call Centra dostane kandidát na výběr z následujících výrobků:

- čaj v sáčku
- instantní polévka
- rozpustný šumivý vitamín

Je na něm, aby bez přípravy vybraný výrobek odprezentoval a nabídl potenciálnímu zákazníkovi. Jeden z prodejců pak simuluje chování zákazníka a snaží se koupit daného produktu odmítnout. Přesvědčováním a argumentováním pak uchazeč dokáže či vyvrátí své prodejní schopnosti.

### **3.1.2. Práce v kolektivu**

Kandidáti na nové zaměstnance jsou rozděleni náhodně do dvou skupin. Školitel ze společnosti TeliaCall a.s. vypráví psychologický příběh a následně nechá pracovat tým na vyřešení nasimulovaného problému.

Uchazeč na základě svého přesvědčení, zkušeností a hlavně neovlivnitelných vlastností zaujme pozici v rámci daného týmu a začne pracovat na společném řešení. Školitelé tak mohou zhodnotit, kdo má vůdčí schopnosti, kdo si dokáže prosadit svůj názor a kdo se naopak nechá uargumentovat kolegy.

### **3.1.3. Komunikativní dovednosti**

Na závěr celého dne dostane každý uchazeč možnost sám sebe představit. Má deset minut na sdělení základních informací o sobě, svých zájmech a předchozích zaměstnáních. Následně dostane uchazeč zhruba tři nenáročné otázky a vysvětluje svůj názor na danou problematiku (například aktuální dění ve městě).

Při této debatě se hodnotí vyjadřování, jazykové vady a správná artikulace.

V průběhu celého dne uchazeč neví, zda se pro něj situace vyvíjí dobře či špatně. Zhodnocení se mu nedostane ani na konci dne.

V rámci jednoho výběrového řízení projde sítí školitelů zhruba sto uchazečů během jednoho pracovního týdne. Na konci týdne společnost TeliaCall a.s. napíše vybraným uchazečům, kteří je zaujali, kdy se mají dostavit do společnosti z důvodu předání informací o vstupním školení.

## **3.2. Informační schůzka**

Hned na úvod informační schůzky je všem uchazečům rozdán dokument nazývaný Informace pro nováčky (Příloha A).

Dokument obsahuje informace o:

- pracovní náplni
- programu vstupního školení
- plánování směn

- ohodnocení

### **3.2.1. Pracovní náplň**

Dle výše uvedeného tiskopisu operátor zabezpečuje následující činnosti:

- komunikace se zákazníky prostřednictvím telefonické, elektronické a písemné komunikace, a to v maximální kvalitě a co nejkratším čase
- řešení požadavků zákazníků (poskytování přesných informací týkajících se služeb a zboží)
- provádění změn v nastavení služeb daného zákazníka
- podílení se na zlepšování zákaznického servisu
- reaguje na mimořádné potřeby Call Centra
- aktivní nabízení zákazníkům dodávku plynu od Skupiny ČEZ

### **3.2.2. Program vstupního školení**

Každý nově přijatý zaměstnanec musí projít náročným školením, které probíhá 15 dní každý den od 8 do 16 hodin. 15 pracovních dní je pevně dáno a je potřeba zúčastnit se každého dne.

Toto vstupní školení je proplaceno až po odpracování prvních sta hodin částkou 5 500,- Kč.

Konkrétní program jednotlivých dní je následující:

- nástupní den
- školení hard dovedností
- školení soft dovedností
- adaptace

#### ***3.2.2.1. Nástupní den***

V tento den se vyřizuje veškerá potřebná administrativa spojená s nástupem do společnosti. Nově přijatý zaměstnanec se seznamuje s chodem Call Centra a pomocí pasivního poslechu zkušeného kolegy dostává reálnou představu o prováděné práci v rámci této společnosti.



### **3.2.2.2. Školení hard dovedností**

Hard dovednostmi rozumíme seznámení se softwarovým programem SAP, ve kterém operátor provádí veškeré nastavení služeb zákazníkovi a ze kterého získává potřebné informace pro zodpovězení veškerých zákaznických dotazů.

Kromě práce ve speciálním softwarovém programu dochází také k podrobnému teoretickému informování.

Toto školení probíhá sedm pracovních dní v prostorách Skupiny ČEZ a je prováděno zkušenými metodiky, kteří jsou zaměstnání přímo u společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.

V průběhu těchto sedmi dní nově přijatí zaměstnanci píší prověřovací testy. Ty jsou následně vyhodnocovány a je kontrolováno, zda každý jedinec splnil danou hranici pro práci na Call Centru.

Nesplnění daných bodových hranic znamená okamžité propuštění a nemožnost opakovaně se vstupního školení zúčastnit. Každý, koho společnost přijme, má tak jedinou možnost se prosadit. Druhou šanci už nikdo nedostane.

### **3.2.2.3. Školení soft dovedností**

Soft dovednostmi rozumějme výcvik komunikačních dovedností. Školení probíhá během dvou pracovních dní, kdy se každý nový zaměstnanec učí daným standardům telefonické komunikace společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. jak pro příchozí hovory, tak pro odchozí hovory. Tyto standardy uvádím pro ukázkou v příloze B a C této práce.

Na poslední den tohoto školení je zařazena tzv. certifikace. V rámci ní si školený vytáhne modelovou situaci hovoru. Na dané téma předvede hovor ve spolupráci se školitelem, který rozhodne, zda byly dodrženy veškeré dané standardy a zda byl požadavek zákazníka v pořádku vyřešen.

V rámci těchto soft dovedností se také školí aktivní nabídka zemního plynu, která musí zaznít na konci každého hovoru.

Pokud školený neprojde certifikací, má druhý pokus a po něm opět dochází k okamžitému propuštění.

#### **3.2.2.4. *Adaptace***

Adaptace již probíhá v rámci plného provozu daného Call Centra. Nově přijatí zaměstnanci začínají být označováni pojmem „nováčci“ a jsou přiřazeni do jednotlivých pracovních týmů v rámci Call Centra.

Každý takový pracovní tým má svého supervizora, který přiřadí „nováčka“ ke zkušenému kolegovi. Zpočátku jejich vzájemné spolupráce „nováček“ poslouchá zkušeného operátora při práci. Sleduje, jakým způsobem přijímá hovor, jak reaguje, jak zapisuje poznámku prostřednictvím programu SAP a jak vyřizuje jednotlivé dotazy a požadavky.

Každý nováček má záznamový arch (Příloha D), do kterého si poznamenává informace, které ho zaujaly, či záležitosti, kterým nedostatečně rozuměl. Během práce zkušeného kolegy do jeho pracovního procesu nezasahuje či zasahuje minimálně na základě předchozí úmluvy.

Na závěr dne se všichni tzv. nováčci sejdou v jedné místnosti společně se školitelem, který jim zodpoví a dovysvětlí veškeré dotazy a problematiky, které si „nováčci“ zaznamenali.

Tento proces trvá tři pracovní dny.

Po uplynutí tří pracovních dní se situace mění a zkušený kolega naopak poslouchá první hovory „nováčka“. Napovídá mu, ukazuje mu na monitoru, kde má kliknout kurzorem a co si má přečíst.

Tento zkušený kolega má také k dispozici záznamový arch (Příloha D), ale naopak zde zachycuje silné a slabé stránky nováčka. Tento dokument následně předává supervizorovi svého týmu, který tak má přehled o vývoji jeho nového podřízeného.

Proces volání pod dohledem zkušeného operátora trvá dle dokumentu Informace pro nováčky (Příloha A) pouze dva pracovní dny. V reálu je však tento dohled nejméně dva

týdny a následně je na zvážení každého supervizora, kdy nechá „nováčka“ již pracovat samostatně.

Po celou dobu těchto poslechů zkušených kolegů a volání pod dohledem není „nováček“ nijak finančně odměňován. Mzdové ohodnocení získává až ve chvíli, kdy začne volat bez dohledu kolegů.

### **3.2.3. Plánování směn**

Zde se plánování směn odvíjí dle typu pracovního poměru. Podmínky jsou rozdílné pro pracovníky na hlavní pracovní poměr a pracovníky na dohodu o provedení práce.

#### **3.2.3.1. Hlavní pracovní poměr**

Zaměstnanec na hlavní pracovní poměr má pevně dané směny, které musí dodržovat. Na Call Centru Skupiny ČEZ je nepřetržitý provoz. Zaměstnanci společnosti TeliaCall a.s. na hlavní pracovní poměr jsou pokrývány směny v čase od 6 do 22 hodin.

Daný zaměstnanec má vždy včas k dispozici rozpis směn na celý měsíc dopředu.

#### **3.2.3.2. Dohoda o provedení práce**

Operátoři pracující na dohodu o provedení práce vykrývají směny v čase od 6 do 24 hodin. Často se jedná o brigádníky, kteří pracují na Call Centru při studiu na vysoké škole a proto jim směny do půlnoci vyhovují více.

Každé úterý v odpoledních hodinách je všem pracovníkům na dohodu o provedení práce zaslán tzv. rastr směn (Příloha E), kde si každý jedinec vybere směnu, která mu vyhovuje a následující den v deset hodin dopoledne odešle svůj návrh na směny na personální oddělení prostřednictvím e-mailu.

Rastr obsahuje směny na celý týden a je odeslán 14 dní dopředu.

Personalistka společnosti TeliaCall a.s. na základě požadavků zaměstnanců rozdělí směny a zašle informaci, které směny jsou již obsazené. Je na každém operátorovi, zda si vybere místo původní (již obsazené) volby směnu náhradní či nikoliv.

Při plánování směn je ovšem potřeba dodržet pravidlo odpracování nejméně 20 hodin týdně a 12 hodin o víkendu v rámci daného měsíce. Bez dodržení tohoto pravidla není možné získat bonusy k platovému ohodnocení.

### **3.2.4. Ohodnocení**

V rámci finančního ohodnocení zaměstnanců je opět toto hodnocení rozlišeno na základě pracovního poměru u společnosti TeliaCall a.s.

#### **3.2.4.1. Hlavní pracovní poměr**

V rámci hlavního pracovního poměru se dále finanční ohodnocení odvíjí od faktu, zda je pracovník zaměstnán na plný úvazek či zkrácený.

##### ***3.2.4.1.1. Plný úvazek***

Plným úvazkem rozumíme úvazek na 8,5 hodiny denně. Zde je finanční ohodnocení následující:

- Plat ve zkušební době (3 měsíce) – 15 000 Kč hrubého (12 000 Kč pevná složka mzdy + 3 000 Kč pohyblivá složka mzdy)
- Plat po zkušební době (po 3 měsících) – 18 000 Kč hrubého (15 000 Kč pevná složka mzdy + 3 000 Kč pohyblivá složka mzdy)
- Plat po dalších 6 měsících (po 9 měsících od nástupu) – 19 000 Kč hrubého (16 000 Kč pevná složka mzdy + 3 000 Kč pohyblivá složka mzdy)

##### ***3.2.4.1.2. Zkrácený úvazek***

Zkráceným úvazkem rozumějme úvazek na 6,5 hodiny denně. Platové podmínky jsou pak následující:

- Plat ve zkušební době (3 měsíce) – 11 250 Kč (8 250 Kč pevná složka mzdy + 3 000 Kč pohyblivá složka mzdy)
- Plat po zkušební době (po 3 měsících) – 13 500 Kč hrubého (10 500 Kč pevná složka mzdy + 3 000 Kč pohyblivá složka mzdy)
- Plat po dalších 6 měsících (po 9 měsících od nástupu) – 14 500 Kč hrubého (11 500 Kč pevná složka mzdy + 3 000 Kč pohyblivá složka mzdy)

### 3.2.4.2. Dohoda o provedení práce

Stejně jako u hlavního pracovního poměru je i zde rozlišena doba, po kterou je zaměstnanec u společnosti TeliaCall a.s. zaměstnán:

- Ohodnocení (první 3 měsíce) – 70 Kč/hod
- Ohodnocení (po 3 měsících) – 75 Kč/hod
- Ohodnocení (po 9 měsících) – 85 Kč/hod

Pokud zaměstnanec na dohodu o provedení práce podepíše tzv. dodatek ke smlouvě (Příloha F) má možnost si navýšit hodinové sazby o dalších 10 Kč. Jedná se o dodržování tří pracovních dní, kdy si tento zaměstnanec vždy povinně nahlásí nějakou směnu. Délka této směny není pevně dána.

Při práci prováděné v čase od 22 hodin do 24 hodin, o víkendu a ve svátek je hodinová mzda automaticky navýšena, bez ohledu na délku zaměstnání, na částku 105 Kč/hod.

Společnost nabízí taky řadu bonusů za dodržení určitých kritérií či sankce za nedodržení daných pravidel (více informací – Příloha A).

## 4. Finanční analýza

Tato kapitola je zaměřena na finanční analýzu společnosti TeliaCall a.s. za využití účetní závěrky a auditu společnosti z roku 2011 (Příloha G). Na základě nařízení společnosti TeliaCall a.s. nebylo možné využít novější údaje.

Pro finanční analýzu v akciové společnosti TeliaCall využijí následující nejvyužívanější metodu hodnocení a to rentabilitu.

### 4.1. Rentabilita

Rentabilita nám určuje schopnost podniku dosahovat zisku prostřednictvím investovaného kapitálu.

Nejčastěji se u společností hodnotí rentabilita celkových aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita jednotlivých investic.

#### 4.1.1. Rentabilita celkových aktiv

Tato rentabilita nám určuje efektivitu využití investovaného kapitálu. Jedná se jak o vlastní, tak o cizí kapitál, tj. prostředky vynaložené jak majiteli, tak i věřiteli.

Při výpočtu se vychází z následujícího vzorce:

$$ROA = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{celková aktiva}}$$

Dle účetní závěrky z roku 2011 (Příloha G) byl výsledkem hospodářské činnosti zisk ve výši 1 383 000 Kč a celková aktiva byla 27 939 000 Kč.

Po dosazení do vzorce ROA dostáváme:

$$ROA = \frac{1\,383\,000}{27\,939\,000} = 0,0495$$

V procentuálním vyjádření tedy vyšla rentabilita celkových aktiv 4,95 %. Na základě tohoto výsledku můžeme říci, že celková aktiva přinášejí zhruba 5 % zisku.

#### 4.1.2. Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu představuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu.

Vycházíme z následujícího vzorce:

$$ROE = \frac{\textit{výsledek hospodaření}}{\textit{vlastní kapitál}}$$

Po dosažení zisku 1 383 000,- Kč a vlastního kapitálu ve výši 15 071 000,- Kč získáváme:

$$ROE = \frac{1\,383\,000}{15\,071\,000} = 0,098$$

Návratnost vlastního kapitálu je 9,8 %. Společnost TeliaCall a.s. využívá převážně cizí kapitál. Vlastní kapitál využívá zejména na vybavení kanceláří. Finanční prostředky pak čerpá od svých klientů, kterým zajišťuje obsazení pracovišť.

#### 4.1.3. Rentabilita vstupního školení

Pro výpočet rentability vstupního školení vycházíme z následujícího vzorce pro rentabilitu investice:

$$ROI = \frac{\textit{získaná částka} - \textit{investovaná částka}}{\textit{investovaná částka}}$$

Vynaložená částka společností TeliaCall a.s. na vstupní školení nových zaměstnanců je stanovena na 55 000,- Kč. Dle informací, které mi byly poskytnuty, není tato částka závislá na počtu školených a četnost těchto vstupních školení je dvakrát až třikrát za čtvrt roku dle potřeby, tj. ročně maximálně 660 000,- Kč.

Společnost TeliaCall a.s. získává od společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o. paušálně částku 700 000,- Kč, která slouží pouze na vstupní školení nových zaměstnanců.

Po dosazení do vzorce ROI dostáváme:

$$ROI = \frac{700\,000 - 660\,000}{660\,000} = 0,0151$$

V procentuálním vyjádření nám návratnost vyjde jako 1,511 %. To znamená, že tato investice se pro společnost nevyplatí a takto nízký výsledek je opravdu alarmující.



## 5. Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo prováděno přímo na Call Centru Skupiny ČEZ. Dotazník (Příloha H) byl rozeslán prostřednictvím služebního e-mailu všem přítomným zaměstnancům v daný den (zhruba 100 operátorů). Vyplněný dotazník odevzdalo 50 anonymních respondentů, tedy polovina dotazovaných.

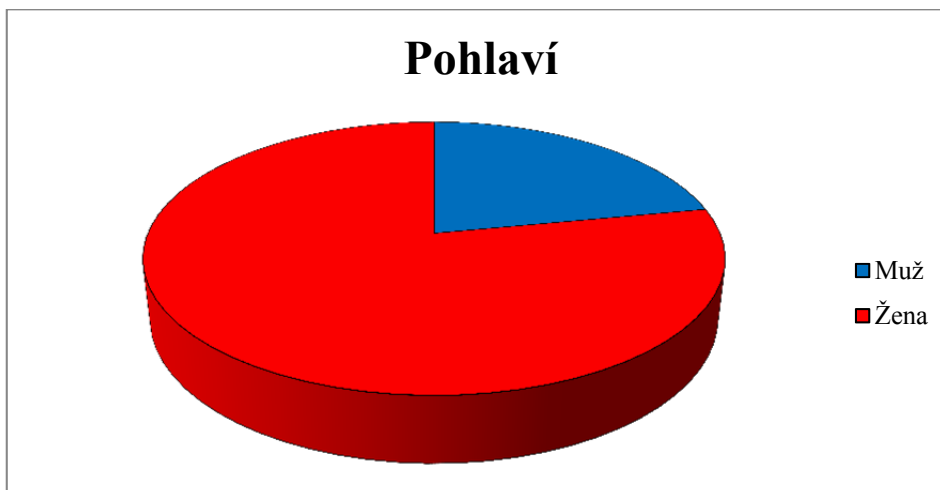
Dotazník byl vytvořen pomocí webové aplikace společnosti Google Inc. a díky tomu umožňoval interaktivní vyplnění a odeslání odpovědí.

Dotazníkové šetření mělo zjistit, jak zaměstnanci hodnotí vstupní školení, na které je zaměřena tato práce. Zároveň jsem se pomocí uzavřených a otevřených otázek snažila zjistit hlavní příčinu brzkého hromadného odchodu zaměstnanců, které má na svědomí zvýšenou potřebu vstupních školení v jednom kalendářním roce a tím rostoucí náklady a nízkou návratnost vynaložených nákladů na tato vstupní školení.

### 5.1. Výsledky dotazníkového šetření

#### *Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?*

Obr. č. 6: Pohlaví

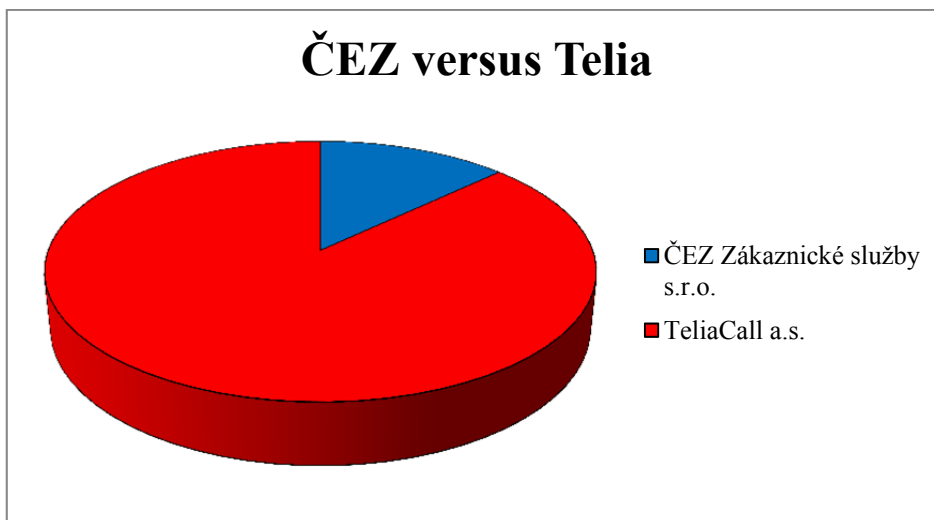


Zdroj: vlastní tvorba, 2013

Dotazník vyplnilo 11 mužů a 39 žen.

**Otázka č. 2: Jste zaměstnán pod společností ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. či TeliaCall a.s.?**

**Obr. č. 7: Společnost**

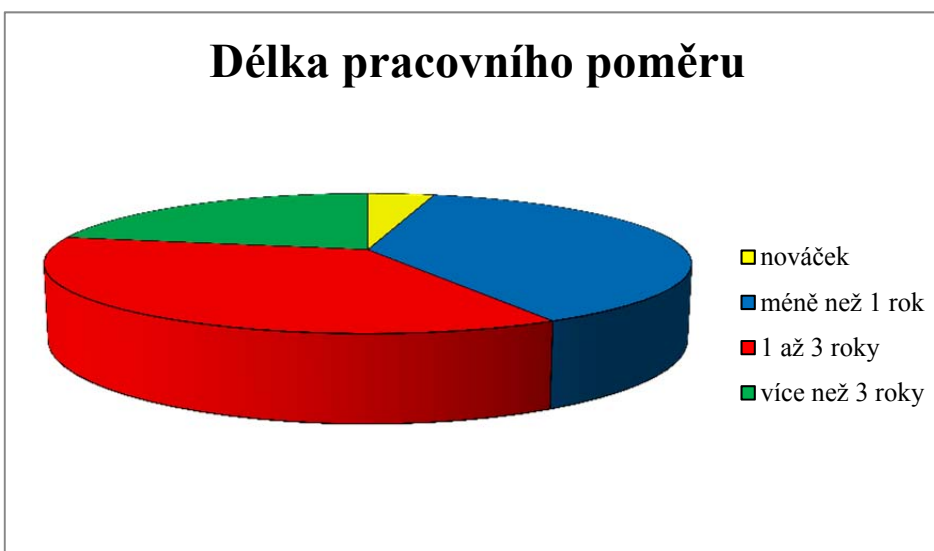


Zdroj: vlastní tvorba, 2013

Z respondentů je 87 % zaměstnáno pod společností TeliaCall a.s. Toto složení dotazovaných odpovídá i celkovému složení Call Centra Skupiny ČEZ, kde stejným způsobem převládají zaměstnanci této akciové společnosti.

**Otázka č. 3: Jak je to dlouho, co jste absolvovali vstupní školení?**

**Obr. č. 8: Délka pracovního poměru**



Zdroj: vlastní tvorba, 2013

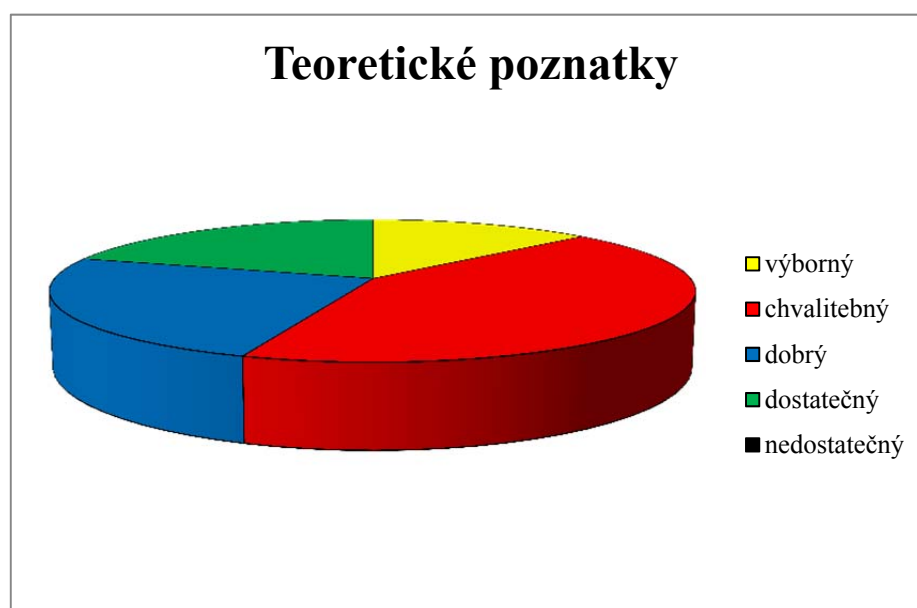
Z odpovědí je patrné, že tzv. nováčků a zkušených zaměstnanců je na daném Call Centru nejméně (dohromady pouze 26 % odpovídajících). U společnosti převládají zaměstnanci, kteří zde pracují více než 3 měsíce a zároveň méně než 3 roky. Tuto možnost zvolilo v součtu 74 % respondentů.

#### **Otázka č. 4: Jak hodnotíte vstupní školení?**

Následující otázka obsahuje hodnocení veškerých složek vstupního školení, které jsme si již přiblížili v kapitole číslo 3.

První hodnocenou složkou bylo *teoretické vzdělávání* probíhající v učebně Skupiny ČEZ.

**Obr. č. 9:** Teoretické poznatky



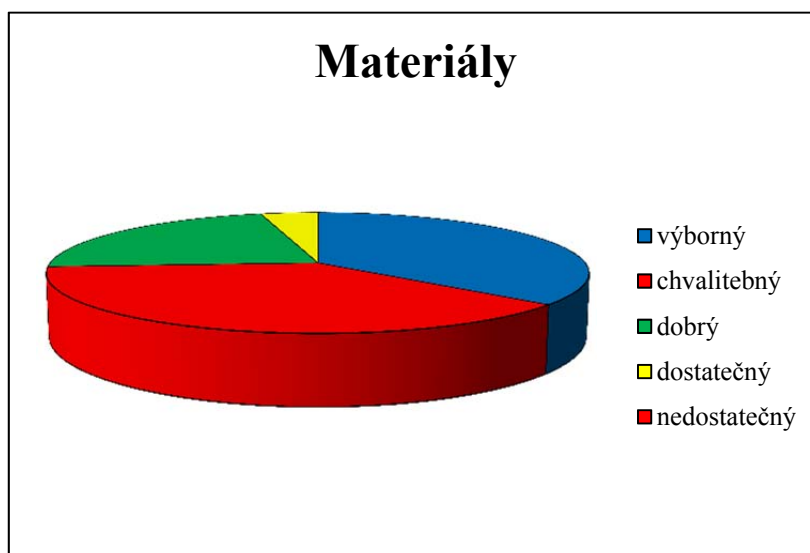
Zdroj: vlastní tvorba, 2013

Za využití školního známkovacího hodnocení, nikdo neohodnotil toto získávání teoretických znalostí známkou nedostatečný. Naopak známkou výborný ohodnotilo tento proces 13% respondentů. 42 % zaměstnanců považuje získávání poznatků v učebně za chvalitebné a zbývající část pouze za dobré.

Velký význam tomuto průměrnému hodnocení přikládám velkému množství získávaných informací.

Naopak při hodnocení *poskytnutých materiálů*, které jsou školeným poskytovány v průběhu celého vstupního školení, se známky dostatečný a nedostatečný vyskytli pouze u 4% dotázaných. Jak můžeme vidět na následujícím grafu, převažujícím hodnocením byla známka výborný a chvalitebný (dohromady 74 %):

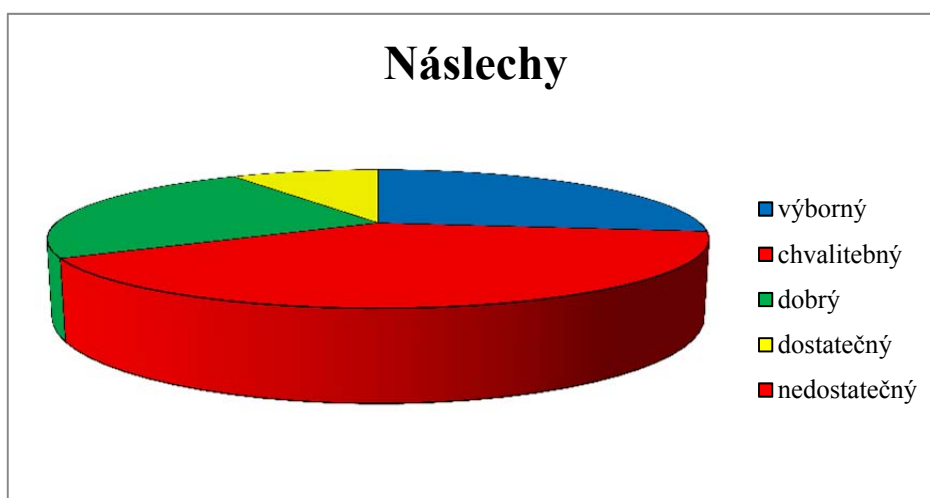
**Obr. č. 10:** Materiály



Zdroj: vlastní tvorba, 2013

Opět pouze průměrně bylo hodnoceno školení pomocí *náslechu zkušeného kolegy*, kdy 64 % dotázaných volilo známku chvalitebný a dobrý. Nedostatečně opět neohodnotil nikdo. Celou situaci zachycuje následující grafické znázornění:

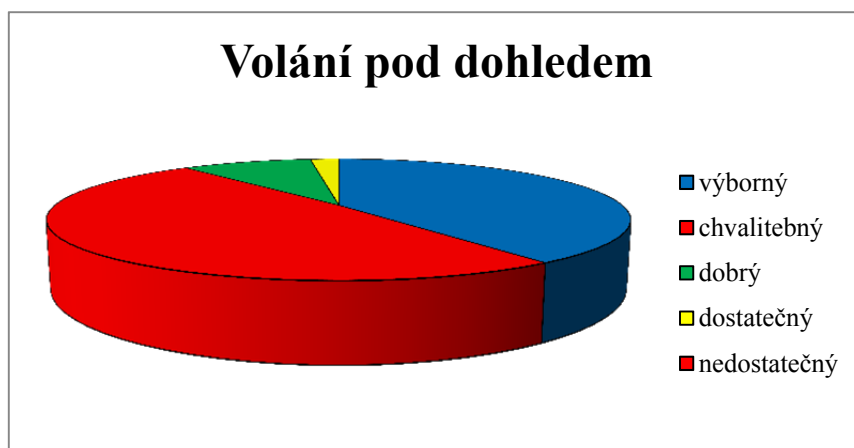
**Obr. č. 11:** Náslechy



Zdroj: vlastní tvorba, 2013

Předposlední hodnocenou složkou vstupního školení bylo volání pod dohledem zkušeného kolegy, kdy hovory již odbavuje školený zaměstnanec.

**Obr. č. 12:** Volání pod dohledem

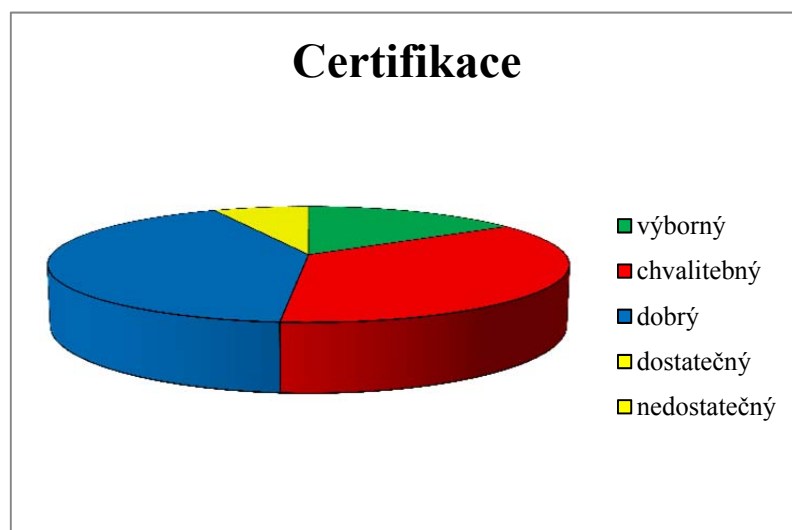


Zdroj: vlastní tvorba, 2013

Tato složka v rámci vstupního školení byla hodnocena nejlépe ze všech složek, a to v celkovém procentuálním zastoupení 89 % pro známky chvalitebný a výborný.

Poslední hodnocenou složkou pak byla certifikace, kde 78 % respondentů ohodnotilo známkou chvalitebný a dostatečný (viz následující graf).

**Obr. č. 13:** Certifikace



Zdroj: vlastní tvorba, 2013

Jak vyplývá z odpovědí na tuto otázku, nejlépe respondenti hodnotí poskytované školící materiály a volání pod dohledem zkušeného kolegy.

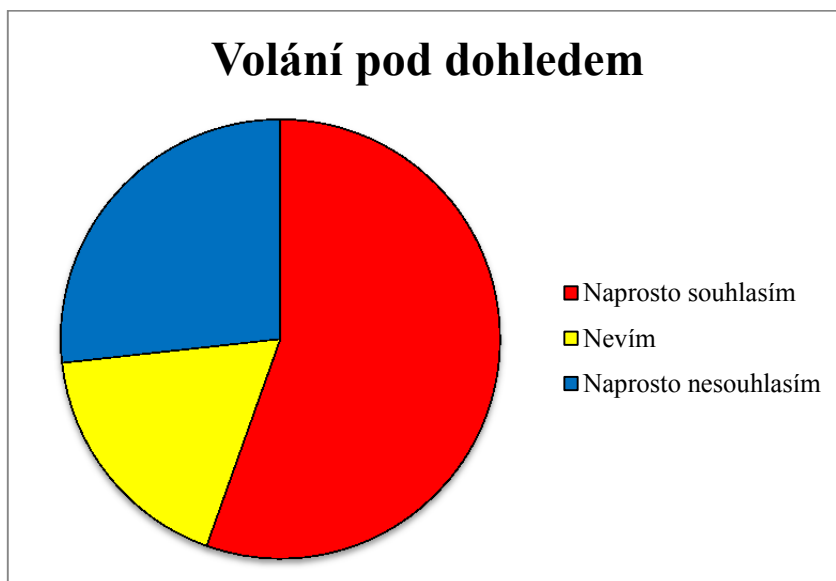
**Otázka č. 5: Jak byste změnil průběh vstupního školení?**

U každé složky vstupního školení měl respondent za úkol posoudit, zda souhlasí s rozsáhlejším zařazením v rámci vstupního školení či zda se mu aktuální zařazení zdá dostačující či zbytečné.

Na základě výsledků je patrné, že by respondenti do vstupního školení více zařadili volání pod dohledem. Odpovědělo tak 56 % respondentů, 18% váhalo a 27 % nesouhlasilo.

Toto zobrazuje následující graf:

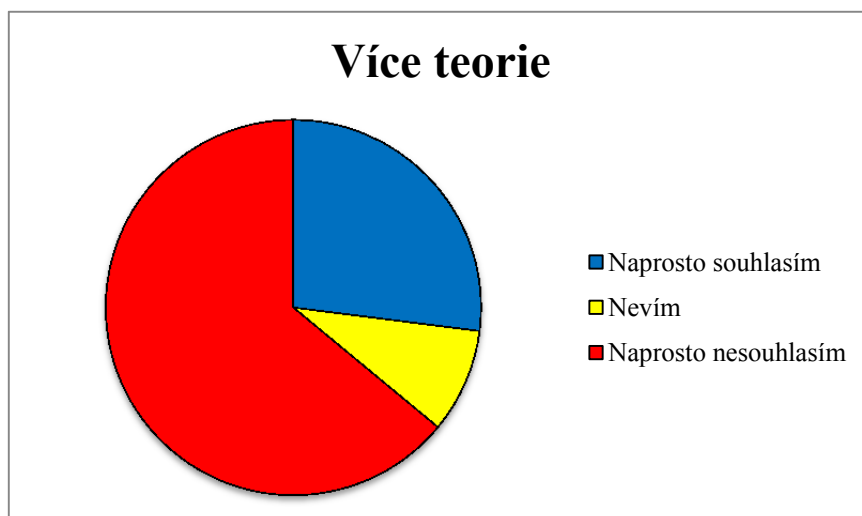
**Obr. č. 14:** Volání pod dohledem



Zdroj: vlastní tvorba, 2013

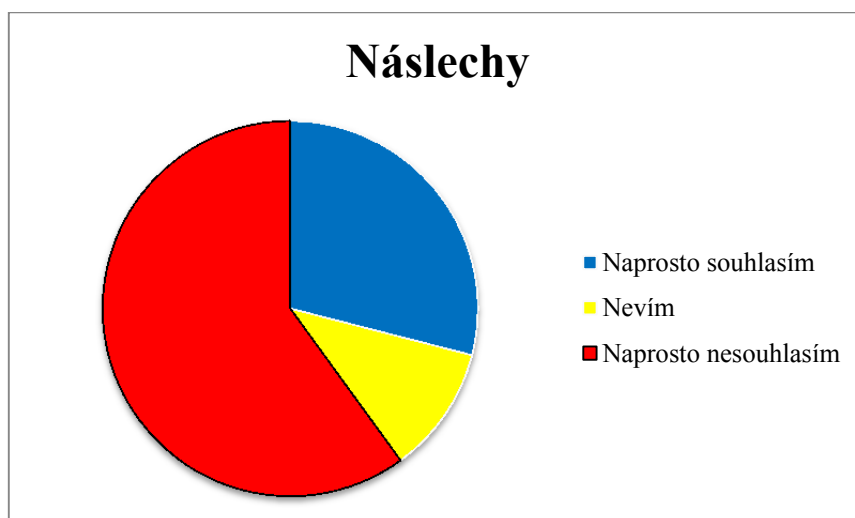
V případě teoretického vzdělávání a náslechu zkušených kolegů byly respondenti jednoznačně proti širšímu zařazení. V procentuálním vyjádření více jak 60 % operátorů odpovědělo v obou případech proti rozsáhlejšímu využití. Podobné hodnocení obou složek je patrné na následujících dvou grafech:

**Obr. č. 15:** Více teorie



Zdroj: vlastní tvorba, 2013

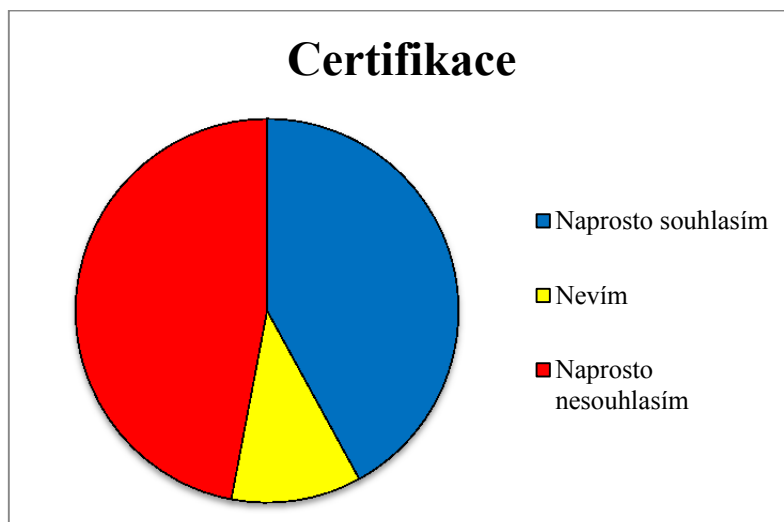
**Obr. č. 16:** Náslechy



Zdroj: vlastní tvorba, 2013

Naopak při hodnocení certifikace v učebně se respondenti rozdělili na dvě skupiny. 47 % dotázaných odpovědělo, že naprosto nesouhlasí s rozšířením této části v rámci vstupního školení, a naopak 42 % je pro širší zařazení. Rozdělení na dvě poloviny je patrné také z následujícího grafického znázornění:

Obr. č. 17: Certifikace



Zdroj: vlastní tvorba, 2013

***Otázka č. 6: Pokud jste u otázky číslo 5 odpověděli Jiné, prosím rozved'te.***

V rámci této otevřené otázky dostali respondenti možnost navrhnout vlastní řešení pro efektivnější vstupní školení a rychlejší zařazení nového operátora do běžného provozu.

Mezi návrhy patří:

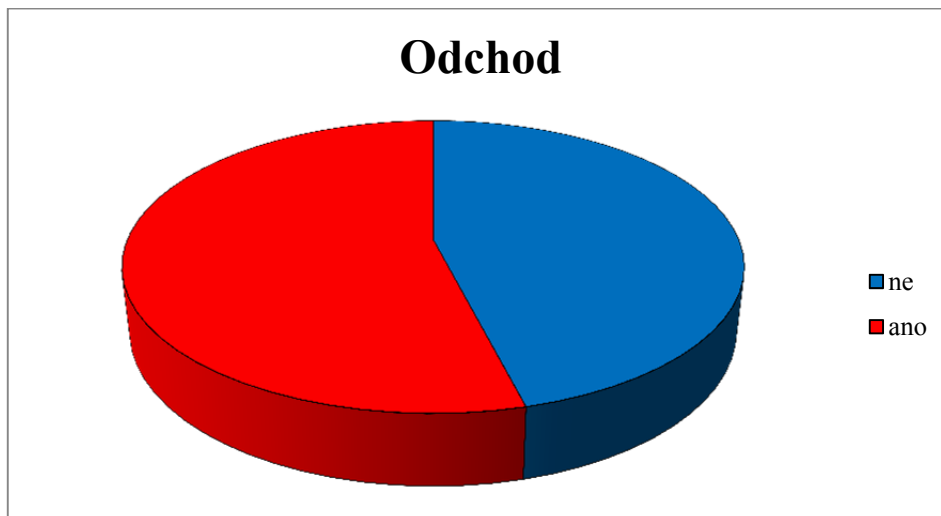
- poslech kvalitních hovorů zkušených kolegů ze záznamu
- delší časový úsek pro vstupní školení
- školit méně teoretické znalosti a zaměřit se více na praktickou stránku
- zkrácení finanční odměny za vstupní školení
- nasazení operátora na linku co nejdříve je to možné pro získání praktických dovedností a osvojení si pracovních postupů

***Otázka č. 7: Uvažovali jste v průběhu vstupního školení o odchodu?***

Vstupní školení je velice náročné na psychiku nových zaměstnanců. Velké množství přijatých operátorů opustilo společnost TeliaCall a.s. hned na samém začátku. Jak můžeme vidět na následujícím grafu, i 54 % z operátorů, kteří u společnosti zůstali, v průběhu vstupního školení přemýšleli o odchodu:



**Obr. č. 18:** Odchod

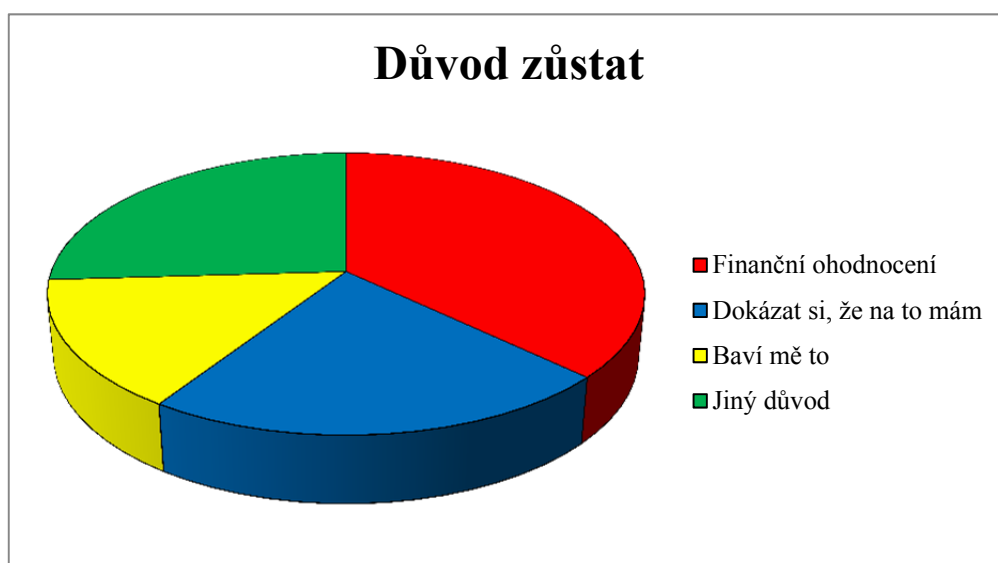


Zdroj: vlastní tvorba, 2013

**Otázka č. 8:** *Pokud jste uvažovali o odchodu, z jakého důvodu jste u společnosti TeliaCall a.s. zůstali?*

Důvodem proč tito operátoři zůstali, bylo u 20 % operátorů finanční ohodnocení a u 12 % dotázaných snaha dokázat si, že tuto práci zvládnou. Je alarmující, že pouze 8 % dotázaných zůstalo z důvodu, že je vykonávaná práce baví. Jak můžete vidět na následujícím grafu, značná část respondentů zvolila jiný důvod setrvání:

**Obr. č. 19:** Důvod zůstat



Zdroj: vlastní tvorba, 2013

**Otázka č. 9: Pokud jste u předchozí otázky zvolili jako svou odpověď možnost Jiný důvod, prosím rozved'te.**

Je překvapující, že jiné důvody, proč operátoři zůstali u společnosti, se často opakují. Jednotlivé důvody i s četností této odpovědi jsou uvedené v následující tabulce:

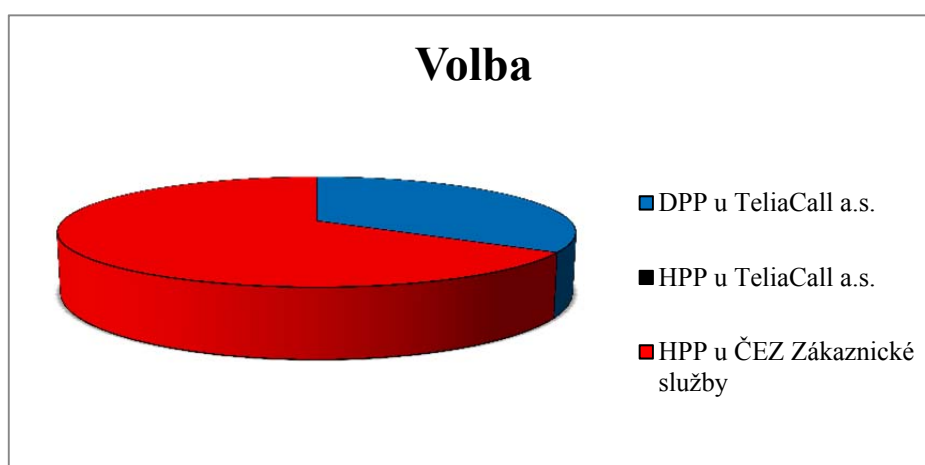
**Tab. č. 4:** Důvody zůstat

<i>Důvod</i>	<i>Počet odpovědí</i>
V dané lokalitě jsem nenašla jinou práci	3
Zkrácený úvazek moc firem nenabízí	2
Z důvodu vstupního školení jsem odložila státní zkoušky na vysoké škole a tak jsem nechtěla zůstat celý rok doma	1
Snaha uživit dvě děti	1

Zdroj: vlastní tvorba, 2013

**Otázka č. 10: Pokud byste si mohli vybrat, jaký typ pracovního poměru u jaké společnosti byste zvolili?**

**Obr. č. 20:** Volba



Zdroj: vlastní tvorba, 2013

Pro společnost TeliaCall a.s. je alarmující, že žádný z respondentů si nezvolil jako svou volbu hlavní pracovní poměr u společnosti TeliaCall a.s. Naopak 67 % operátorů by

zvolilo možnost zaměstnání na hlavní pracovní poměr u společnosti Zákaznické služby, s.r.o.

**Otázka č. 11: Odůvodněte své rozhodnutí v rámci otázky číslo 10.**

V předchozí otázce operátoři zvolili ze tří nabízených možností pouze dvě a to hlavní pracovní poměr u společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. a dohodu o provedení práce u společnosti TeliaCall a.s.

Důvody pro zvolení daných možností jsem se pokusila znázornit za pomoci následujících dvou tabulek:

**Tab. č. 5:** Důvod zvolení DPP u TeliaCall a.s.

<i><b>Důvod</b></i>	<i><b>Počet odpovědí</b></i>
Kombinace vysoké školy a práce	5
Nižší daně	1
DPP je u TeliaCall a.s. lépe finančně hodnoceno než u HPP	3
Flexibilita (volnost)	7
Nižší nároky na zaměstnance	1

Zdroj: vlastní tvorba, 2013

**Tab. č. 6:** Důvod zvolení HPP u ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.

<i><b>Důvod</b></i>	<i><b>Počet odpovědí</b></i>
Stabilita a jistota	6
Benefity	6
Kariérní růst	1
Více peněz	16
Lepší pracovní podmínky	3
Prestiž	1

Zdroj: vlastní tvorba, 2013

Z odpovědí je patrné, že dohodu o provedení práce si volí pouze studenti, kteří pracují na Call Centru Skupiny ČEZ jako brigádníci. Vyhovuje jim možnost volného plánování směn a přizpůsobení se tak školním povinnostem.

Pro společnost TeliaCall a.s. je potřeba se zaměřit na svou image v podvědomí zaměstnanců. Operátoři tohoto zaměstnavatele vnímají jako nestabilní a nejistou společnost, která nemůže nabídnout dostatečné finanční ohodnocení a benefity.

## **6. Návrh ke zlepšení**

Jak vyplývá z finanční analýzy, náklady, které jsou vynaloženy na vstupní školení, nejsou dostatečně návratné. Důvodem je rostoucí počet těchto školení v rámci jednoho roku. Příčinou nárůstu je zvyšující se počet odcházejících zaměstnanců.

Jak je znatelné z dotazníkového šetření, které jsem prováděla na Call Centru Skupiny ČEZ, operátoři vnímají vstupní školení jako nedostatečně propracované. V rámci této kapitoly navrhuji úpravu procesu vstupního školení a následné vyčíslení možných úspor v rámci stability pracovníků.

### **6.1. Optimalizace vstupního školení**

Na základě odpovědí v rámci dotazníkového šetření a na základě vlastních získaných zkušeností po absolvování tohoto školení jsem si dovolila navrhnout následující optimalizaci vstupního školení.

#### **6.1.1. Současný program**

S aktuálně využívaným programem vstupního školení jsme se setkali již v kapitole číslo 3. Pro připomenutí:

- nástupní den (1 den)
- školení hard dovedností (7 dní)
- školení soft dovedností (2 dny)
- adaptace (dle potřeby)

## **6.2. Návrh ke zlepšení**

### **6.2.1. Nástupní den**

Nástupní den je nezbytný pro sepsání veškerých smluv a sdělení pracovních povinností a práv každého zaměstnance. Není možné ho dále nějakým způsobem optimalizovat.

### **6.2.2. Školení hard dovedností**

Školení hard dovedností, které probíhá v rámci 7 pracovních dní, je, nejen dle mého názoru, rozloženo neefektivně. V současné chvíli probíhá 5 pracovních dnů školení teoretických znalostí a 2 pracovní dny školení ovládnutí softwarového programu SAP.

Nejdůležitější pro nováčka, který nastupuje na linku, je výborná orientace v softwarovém programu SAP. V současné chvíli je tato dovednost nastíněna při školení hard dovedností pouze lehce.

Nově přijatý operátor je následně ve stresu, protože při prvním nástupu na linku, si není jistý, jak požadované údaje v programu najít. Je těžké rychle se orientovat v systému a zároveň dodržovat standardy komunikace, které Skupina ČEZ vyžaduje při komunikaci se zákazníky.

Naopak teoretické informace, které jsou prezentovány během pěti pracovních dní, nejsou založeny na praktické činnosti. Informace o složení vedení, jednotlivých společností v rámci Skupiny ČEZ a podrobné postupy distribučních požadavků jsou pro nově začínajícího operátora zbytečné a nevyužitelné.

Školení těchto nepotřebných informací zabralo v rámci vstupního školení 2 pracovní dny. Ve zbývajících 3 pracovních dnech se prostudovali důležité teoretické informace.

Mým návrhem na zlepšení, v rámci této složky, je ubrání uvedených informací a místo těchto dvou pracovních dní nastavit procvičování změn v nastavení zákazníků a vyhledávání potřebných informací v programovém vybavení.

Nově přijatí zaměstnanci by si tak více osvojili každodenní práci a více si věřili při prvních hovorech na zákaznické lince.

### **6.2.3. Školení soft dovedností**

Školení soft dovedností hodnotím jako dobře zvolené rozdělení teoretického poznání standardů příchozích a odchozích hovorů s praktickým zkoušením v rámci učebny. Proces, který probíhá v rámci dvou pracovních dní, není potřeba optimalizovat.

### **6.2.4. Adaptace**

V rámci této složky je nejvíce prostoru pro optimalizaci. Jak vyplývá z dotazníků i z mé vlastní zkušenosti, ideální je neprodulžovat neaktivní část školení a školeného co nejdříve zapojit do pracovního procesu.

V současné chvíli je ovšem školení nastaveno na až 4 pracovní dny, kdy školený sedí u zkušeného kolegy a poslouchá ho při odbavování hovorů na lince.

Takto dlouhá doba, kdy pouze sleduje svého kolegu, je neefektivní. Nově přijatý operátor po dvou pracovních dnech ztrácí zájem. Tím, že si nemůže danou problematiku ozkoušet a nastavit požadované změny v systému SAP, jeho pracovní sebevědomí klesá a on dostává pocit, že práce je pro něj moc náročná.

Obdobná situace pak nastává ve chvíli, kdy začne školený volat pod dohledem onoho zkušeného kolegy. Zkušený kolega ho opravuje a naviguje. Tento proces ovšem trvá až 14 pracovních dní. To často zapříčiní opětovné snížení pracovního sebevědomí školeného pracovníka a jeho pocit, že práci nezvládá, jak by měl. Zároveň neustálé opravování v tomto školeném operátorovi budí pocit, že se nezlepšuje.

Po diskuzi s mými kolegy jsem se utvrdila v názoru, že optimálním nastavením v rámci této složky, zvané adaptace, by bylo následující rozdělení:

- náslechy zkušeného kolegy zvolit v rozsahu maximálně dvou pracovních dní
- hovory pod dohledem – v rámci prvních tří pracovních dní ponechat stávající systém, ale s postupem času od čtvrtého pracovního dne ponechávat více zodpovědnosti přímo na školeném a následně od šestého pracovního dne pozvolna přestávat napovídat
- školeného nechat samostatně volat již po deseti pracovních dnech (tudíž zkrátit tak proces o alespoň čtyři pracovní dny)

V rámci dotazníkového šetření jsem si pozvala kolegy z mého pracovního týmu a nastínila jim mé návrhy na změny v programu vstupního školení. Všemi zúčastněnými byl přijat velice pozitivně a bylo mi potvrzeno, že touto optimalizací by získali alespoň částečně potřebné sebevědomí a neuvažovali by o odchodu hned z počátku své činnosti u společnosti TeliaCall a.s.

### **6.3. Propočet úspory**

Již jsme si sdělili, že náklady na jedno vstupní školení činí 55 000,- Kč. V současné chvíli je počet vstupních školení ve společnosti TeliaCall a.s. na svém maximálním počtu, tedy roční náklady jsou na celkové výši 660 000,- Kč.

Díky diskusi, kterou jsem prováděla na pracovišti Call Centra, jsem získala zpětnou vazbu od operátorů a mohu tak konstatovat, že po optimalizaci vstupního školení, by pouze jeden zaměstnanec z 30 diskutujících váhal, zda zůstat.

Počet vstupních školení by tak klesl a společnost TeliaCall a.s. by těmito školeními pokryla pouze končící brigádníky, kteří nastupují do pracovního poměru i jiné společnosti po ukončení vysoké školy.

Po vzájemné debatě s paní Petrou Lencovou, která mi po celou dobu pomáhala získávat informace z praxe, jsme se shodly, že místo tří školení za jedno čtvrtletí by byla dostačující dvě školení za půl roku.

To znamená, že maximální náklady by klesly z původní hodnoty 660 000,- Kč na hodnotu 220 000,- Kč ročně, tj. náklady by ročně klesly o 440 000,- Kč.

Pokud bychom se podívali na rentabilitu investice do vstupního školení po jeho optimalizaci a do vzorce pro výpočet dosadili nové hodnoty, vypadal by výpočet následovně:

$$ROI = \frac{\textit{získaná částka} - \textit{investovaná částka}}{\textit{investovaná částka}}$$

$$ROI = \frac{700\,000 - 220\,000}{220\,000} = 2,1818$$

Návratnost vynaložených prostředků by tak vzrostla z původní hodnoty 1,51 % na 218,18 %, což je velice výrazný rozdíl a společnost TeliaCall a.s. by tak mohla i navýšit svůj záporný cash flow, který vykazuje v posledních letech.

Co se týká zvolených metod vzdělávání, naprosto souhlasím s využíváním metody mimo pracoviště přednášky, v rámci které získají zaměstnanci teoretické znalosti nejlépe.

Z metod používaných na pracovišti bych, k již využívané metodě instruktáži při výkonu práce, zkusila zapojit také rotaci práce. Pro „nováčka“ je těžké představit si způsob řešení distribučních požadavků či si představit práci v terénu našich techniků.



Věřím tomu, že pokud by byla možnost ozkoušet si práci specializovaných zaměstnanců, dokázali by „nováčci“ více porozumět celému chodu Skupiny ČEZ a tak lépe řešit problémy zákazníků.

## 7. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo popsat a zhodnotit vstupní školení v rámci společnosti TeliaCall a.s. a následně navrhnout způsoby optimalizace tohoto procesu pro zvýšení efektivity a návratnosti vynaložených nákladů.

Důležitým faktorem pro navržení změn bylo dotazníkové šetření, které probíhalo na Call Centru Skupiny ČEZ a na základě kterého, za využití teoretických metod vzdělávání, vychází navrhované řešení optimalizace.

Návrhem k zefektivnění je omezení šíření teoretických znalostí a směřování vstupního školení spíše na získávání praktických zkušeností a důkladnější proškolení práce v softwarovém programu SAP. Dalším návrhem je pak zakombinování metody vzdělávání rotace práce, která by zabezpečila snadnější pochopení složité spolupráce mezi jednotlivými společnostmi Skupiny ČEZ, s kterými se operátor každodenně setkává při výkonu své práce.

Navržená zlepšení včetně alarmujících výsledků dotazníkového šetření s okomentováním byla předána personalistům ze společnosti TeliaCall a.s., která ihned začala situaci řešit.

V návaznosti na mou bakalářskou práci je k dnešnímu dni v jednání společné neoficiální setkání všech operátorů společnosti TeliaCall a.s. s personalisty této společnosti. Paní Petrou Lencovou z tohoto oddělení mi bylo sděleno, že výsledky mého šetření byly předány vedení, které si přeje na jejich základě pracovat na zefektivnění vstupního školení, ustálení počtu zaměstnanců a tím snížení nákladů na přijímání nových zaměstnanců.

Bohužel do termínu odevzdání bakalářských prací nebyl výsledek tohoto neformálního setkání ještě známý.

## **8. Seznam tabulek**

Tab. č. 1: Výpis z obchodního rejstříku.....	23
Tab. č. 2: Výpis z obchodního rejstříku.....	26
Tab. č. 3: SWOT analýza.....	28
Tab. č. 4: Důvody zůstat .....	49
Tab. č. 5: Důvod zvolení DPP u TeliaCall a.s. ....	50
Tab. č. 6: Důvod zvolení HPP u ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. ....	50

## 9. Seznam obrázků

Obr. č. 1: Oblasti vzdělávání .....	15
Obr. č. 2: Jednatelé ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. ....	24
Obr. č. 3: Dozorčí rada.....	24
Obr. č. 4: Organizační struktura.....	25
Obr. č. 5: Dozorčí rada.....	27
Obr. č. 6: Pohlaví .....	40
Obr. č. 7: Společnost.....	41
Obr. č. 8: Délka pracovního poměru.....	41
Obr. č. 9: Teoretické poznatky.....	42
Obr. č. 10: Materiály .....	43
Obr. č. 11: Náslechy .....	43
Obr. č. 12: Volání pod dohledem.....	44
Obr. č. 13: Certifikace.....	44
Obr. č. 14: Volání pod dohledem.....	45
Obr. č. 15: Více teorie.....	46
Obr. č. 16: Náslechy .....	46
Obr. č. 17: Certifikace.....	47
Obr. č. 18: Odchod.....	48
Obr. č. 19: Důvod zůstat .....	48
Obr. č. 20: Volba.....	49

## 10. Seznam použité literatury

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

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3

BELCOURT, M., WRIGHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovníku výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998, ISBN 80-7169-459-2

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s., ISBN 978-80-7179-983-4

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-033-3

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Vedení lidí v organizaci*. 1. vydání, Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1999, 176 s., ISBN 80-7082-527-X

SLAVÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vydání, Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1999, 125 s., ISBN 80-7082-508-1

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. Aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, 240 s., ISBN 978-80-247-3651-8

### Internetové zdroje

Skupina ČEZ. *Profil společnosti* [online]. 2013 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/spolecnosti-skupiny-cez-v-cr/cez-zakaznicke-sluzby/profil.html>

Administrativní registr ekonomických subjektů. *ARES - Ekonomické subjekty* [online]. 2013 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html>

TeliaCall a.s.: Obchodní a živnostenský rejstřík: Vazby a vztahy mezi firmami a osobami. *Bizbiz.cz: Obchodní a živnostenský rejstřík: Vazby a vztahy mezi firmami a osobami* [online]. 2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.bizbiz.cz/v2/firmy/228980/teliacall-a-s>

## **Ostatní zdroje**

Interní materiály společností ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. a TeliaCall a.s.

## **11. Seznam příloh**

**Příloha A:** Informace pro nováčky

**Příloha B:** Standardy příchozího hovoru

**Příloha C:** Standardy odchozího hovoru

**Příloha D:** Záznamový arch

**Příloha E:** Rastr směn

**Příloha F:** Dodatek ke smlouvě

**Příloha G:** Účetní závěrka a audit

**Příloha H:** Dotazník

## Příloha A – Informace pro nováčky



### **INFORMACE PRO NOVÁČKY**

**Zaměstnavatel: Telia Call a.s. (Křižíkova 34/148, 186 00 Praha 8, [www.telemarketing.cz](http://www.telemarketing.cz))**

**Kontaktní osoby – Plzeň** – tel. 37 110 3620 (interně **3620**)

Mgr. Petra Lencová – manažer projektu  
tel. 777 716 405  
e-mail: p\_lencova@telemarketing.cz

Mirka Hružová – projektový specialista  
tel. 777 716 395  
e-mail: m\_hruzova@telemarketing.cz

#### **Pracovní náplň operátora:**

- Zajišťuje komplexní komunikaci se zákazníky prostřednictvím telefonické, elektronické a písemné komunikace, a to v maximální kvalitě a co nejkratším čase.
- Řeší požadavky zákazníků, poskytuje přesné informace týkající se služeb a nabízených produktů
- Provádí změny v nastavení služeb zákazníkovi
- Průběžně se podílí na zlepšování zákaznického servisu
- V mimořádných provozních situacích vypomáhá dle potřeb Call centra
- **Aktivně nabízí zákazníkům dodávku plynu od ČEZ**

#### **Vstupní produktové školení**

Zaměstnání na tuto pozici předchází **15 denní** (15 pracovních dní) **vstupní produktové školení**, kde je uchazeč seznámen se základními pracovními postupy a nastavenými standardy komunikace se zákazníky.

Školení probíhá **každý den 8:00-16:00 hodin** v budovách společnosti ČEZ. Při nástupu na školení vám bude přidělena čipová karta, která slouží k zaznamenání docházky.

Školení je nutné absolvovat v plném rozsahu a případnou nepřítomnost jste povinni omluvit přímo školiteli.

**Pokud se rozhodnete školení ukončit, jste povinni toto oznámit zástupcům Telia Call a.s. a vrátit čipovou kartu, která je vedena na vaše jméno.**

#### **Program školení:**

- 1. nástupní den**
  - administrativní spojená s nástupem, seznámení se s činností operátora, pasivní náslechy
- 2. školení „hard“ dovedností – 7 dní**
  - software SAP, pracovní postupy, metodiky, produkty
  - školení zajišťují metodici společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o.

V průběhu školení se píší testy, jejich úspěšné zvládnutí je podmínkou pro tuto práci. V případě neúspěchu **není možno školení opakovat.**

- 3. školení „soft“ dovedností – 2 dny**
  - školení komunikačních dovedností – Standardy komunikace (příchozí, odchozí hovory), teorie zvládnutí hovoru, modelové situace
  - **certifikačním testem je modelový hovor**
- 4. adaptace – 5 dní pod vedením specialisty kvality**
  - ukáзка organizace Call centra, vysvětlení aplikací používaných pro obsluhování hovorů, Intranet, webové odkazy potřebné pro práci operátora, práce s deskami operátora, vysvětlení formulářů, ceníků, podmínek sazeb; náslechy u operátorů, volání pod dohledem specialisty kvality



### **Náslechy na call centru:**

- 1) **pasivní náslech** – sedíte u operátora, pozorujete ho při práci, posloucháte hovory (je třeba naslouchat zejména techniku zvládnutí hovoru a standardy komunikace), konzultujete hovory v případě nejasností
- 2) **aktivní náslech** – telefonujete pod dohledem specialisty kvality nebo operátora, který vám v případě potřeby poskytne metodickou podporu a pomůže hovor zvládnout

Po ukončení vstupního školení a splnění odborných znalostí přecházíte do týmu pod vedení supervizora. Ten dále rozhodne o délce trvání aktivního náslechu pod dohledem a následně samostatném volání. Aktivní náslech v týmu by neměl trvat déle než 10 PD, poté následuje samostatné volání. O zařazení do harmonogramu směn opět rozhoduje supervizor po vzájemné dohodě, max. však 4 týdny od ukončení vstupního školení.

### **Přehled činností – vstupní školení:**

- nástupní den – 1 PD podpisy smluv, náslechy u operátorů
- vstupní školení – 6 PD v režii metodiků
- adaptace – 1 PD v režii SV (organizace CC, náslechy, aplikace k obsluze hovorů)
- soft skills – komunikační školení – 2 PD
- volání pod dohledem – 2 PD
- školení distribuce – 1 PD
- volání pod dohledem – 2 PD
- předání do týmů k supervizorovi

### **Plánování směn**

Provoz na Call centru je zajišťován dle požadavku společnosti ČEZ v čase 6 – 24 hod. od pondělí do neděle. V tomto časovém rozmezí jsou také operátorům plánovány směny.

Operátor zaměstnaný na DPP je povinen odpracovat **20 hodin za týden** (případně 80 hodin/měsíc), z toho v měsíci **12 hodin o víkendu. Počet hodin o víkendu se operativně mění.**

**Směny se hlásí každou středu s dvoutýdenním předstihem mailem Petře Lencové.**

Na základě požadavku ze strany společnosti ČEZ je vytvořen tzv. rastr směn. Z tohoto rastru si následně vybíráte směny, které chcete odpracovat. Vámi vybrané směny posíláte e- mailem projektovému manažerovi Petře Lencové, která Vám směny schválí případně navrhne úpravy.

**Směny operátorů zaměstnaných na HPP jsou plánovány v časovém rozmezí 6-22 hodin. Směny jsou stanoveny a operátoři mají k dispozici rozpis směn na následující měsíc.**

### **Odměna na projektu**

**Všichni nováčci jsou nejprve zaměstnáni na DPP (brigádu), smlouva na HPP (hlavní pracovní poměr) se sepisuje při oboustranné spokojenosti až při samostatném nástupu na linku.**

**Operátor v zácívku** - doba strávená zaškolováním (školení a náslechy) je proplácena aktivním operátorům v případě úspěšně absolvovaného školení, nástupu na linku a odpracování prvních 100 hodin samostatného volání částkou **5 500 Kč.**

### **DPP:**

#### **Dohoda o provedení práce (brigáda)**

Operátor (první 3 měsíce).....	<b>70 Kč/hod</b>
Operátor po zaškolení.....	<b>75 Kč/hod</b>
Operátor po 9 měsících od nástupu.....	<b>85 Kč/hod</b>

Při podepsání dodatku na 3 pravidelné směny v týdnu náleží příplatek k základní hodinové sazbě **10 Kč/hod.** Při nedodržení dodatku naopak srážka ve výši 10 Kč/hod. Tento příplatek je vyplácen v případě, že **operátor odpracuje min. 80hodin v měsíci.**

Odměna za směnu v čase 22:00 – 6:00hod., o víkendu a ve svátek..... **105 Kč/hod**

### **Bonusy za dodržení KPI ČEZ**

Kvalita příchozích hovorů	plnění nad 80%	<b>600 Kč</b> (20% pohyblivé složky)
Kvalita odchozích hovorů	plnění nad 80%	<b>100 Kč</b> (3% pohyblivé složky)
Kvalita příchozích kontaktů	plnění nad 80%	<b>400 Kč</b> (13% pohyblivé složky)
Produktivita	plnění nad 75%	<b>600 Kč</b> (20% pohyblivé složky)
Chybovost	plnění do 0,5%	<b>100 Kč</b> (3% pohyblivé složky)
Nabídka plynu	plnění nad 8%	<b>1200 Kč</b> (40% pohyblivé složky)

Tyto bonusy budou vypláceny pouze pokud operátor odpracuje v daném měsíci **min. 80 hodin**.  
V případě nedodržení některého z ukazatelů a odpracování **méně než 80 hodin** se snižuje hodinová mzda **na 70 Kč**, bez nároku na jiné příplatky.

### **Ostatní srážky a odměny:**

Pokud dojde ke zrušení směny v termínu kratším než 24 hodin před začátkem směny nebo se operátor na směnu nedostaví bez řádné omluvy, bude mu ze mzdy za daný měsíc stržena částka odpovídající předpokládanému výdělků za neodpracovanou směnu.

**Plánování směn a odměňování na tomto projektu může být projektovým manažerem operativně změněno. Je potřeba se přizpůsobovat požadavkům společnosti ČEZ.**

**Zaměstnancům nabízíme zaměstnání na DPP i HPP.** Při HPP nabízíme plný i zkrácený úvazek.

### **HPP:**

#### **Hlavní pracovní poměr**

#### **Plný úvazek (8,5 hodiny denně)**

Plat ve zkušební době (3 měsíce) – 15 000 Kč hrubého (12 000 Kč pevná složka mzdy + 3 000 Kč pohyblivá složka mzdy = KPI ČEZ)

Plat po zkušební době (po 3 měsících) – 18 000 Kč hrubého (15 000 Kč pevná složka mzdy + 3 000 Kč pohyblivá složka mzdy = KPI ČEZ)

Plat po dalších 6 měsících (po 9 měsících od nástupu) – 19 000 Kč hrubého (16 000 Kč pevná složka mzdy + 3 000 Kč pohyblivá složka mzdy = KPI ČEZ)

#### **Zkrácený úvazek (6,5 hodiny denně)**

Plat ve zkušební době (3 měsíce) – 11 250 Kč (8 250 Kč pevná složka mzdy + 3 000 Kč pohyblivá složka mzdy = KPI ČEZ)

Plat po zkušební době (po 3 měsících) – 13 500 Kč hrubého (10 500 Kč pevná složka mzdy + 3 000 Kč pohyblivá složka mzdy = KPI ČEZ)

Plat po dalších 6 měsících (po 9 měsících od nástupu) – 14 500 Kč hrubého (11 500 Kč pevná složka mzdy + 3 000 Kč pohyblivá složka mzdy = KPI ČEZ)

Po zkušební době mají zaměstnanci na HPP nárok na bonus v podobě stravenek v hodnotě 50 Kč za každý odpracovaný den.

Každý zaměstnanec má nárok na 20 dní dovolené za kalendářní rok.

Příloha B – Standardy příchozího hovoru

FORMULÁŘ KVALITY

CALL CENTRUM, PŘÍCHOZÍ HOVOR

## PŘÍCHOZÍ HOVOR

### A) SOFT DOVEDNOSTI – VÁHA 50 %

PRŮBĚH HOVORU		50%		
		VÁHA V %	ŠKÁLA	HODNOCENÍ
1.	STANDARDNÍ POZDRAV	10	ANO/NE	
2.	SPRÁVNÁ IDENTIFIKACE POŽADAVKU	25	ANO/NE	
3.	FÁZE HOVORU - IDENTIFIKACE ZÁKAZNÍKA	10	ANO/NE	
4.	AKTIVNÍ NABÍDKA PLYNU	45	ANO/NE	
5.	STANDARDNÍ ROZLOUČENÍ	10	ANO/NE	
<b>VÝSLEDEK ZA BLOK: PRŮBĚH HOVORU</b>				
POZNÁMKA:				

KOMUNIKACE		50%		
		VÁHA V %	ŠKÁLA	HODNOCENÍ
1.	OSLOVOVÁNÍ ZÁKAZNÍKA JMÉNEM	10	0, 1, 2, 3	
2.	NASLOUCHÁNÍ (AKTIVNÍ)	20	0, 1, 2	
3.	STYL JEDNÁNÍ	25	0, 1, 2, 3	
4.	AKTIVNÍ VEDENÍ HOVORU	30	0, 1, 2, 3	
5.	JAZYKOVÉ PROSTŘEDKY	5	0, 1, 2, 3	
6.	PRÁCE S HLASEM A PRODLEVAMI	10	0, 1, 2, 3	
<b>VÝSLEDEK ZA BLOK: KOMUNIKACE</b>				
POZNÁMKA:				

### B) HARD DOVEDNOSTI – VÁHA 50%

ŘEŠENÍ POŽADAVKU		100%		
		VÁHA V %	ŠKÁLA	HODNOCENÍ
1.	ODBORNOST	30	0, 1, 2, 3	
2.	VYUŽITÍ IS (informační systémy)	20	0, 1, 2, 3	
3.	MÍRA ON-LINE VYŘÍZENÍ	20	0, 1, 2, 3	
4.	ZÍSKÁNÍ A EVIDENCE KONTAKTNÍCH ÚDAJŮ	13	0, 1, 2, 3	
5.	UNBUNDLING	7	ANO/NE	
6.	IDENTIFIKACE ZÁKAZNÍKA	10	0, 1, 2	
<b>VÝSLEDEK ZA BLOK: ŘEŠENÍ POŽADAVKU</b>				
POZNÁMKA:				

### VÝSLEDEK CELKEM

--

**A) SOFT DOVEDNOSTI – POPIS ŠKÁL****I. PRŮBĚH HOVORU – škála ANO/NE**

1. STANDARDNÍ POZDRAV
2. SPRÁVNÁ IDENTIFIKACE POŽADAVKU
3. IDENTIFIKACE ZÁKAZNÍKA (FÁZE HOVORU)
4. AKTIVNÍ NABÍDKA PLYNU
5. STANDARDNÍ ROZLOUČENÍ

**II. KOMUNIKACE – škála 0, 1, 2, 3****1. OSLOVOVÁNÍ ZÁKAZNÍKA JMÉNEM**

- |   |   |
|---|---|
| 0 | Pracovník během celého hovoru ANI JEDNOU nepoužil jméno zákazníka.                              |
| 1 | Pracovník použil jméno zákazníka <b>POUZE JEDNOU NEBO OSLOVUJE V PRVNÍM PÁDĚ</b> .              |
| 2 | Pracovník oslovil zákazníka v 5. pádě, ale <b>POUZE NA ZAČÁTKU A NA KONCI HOVORU</b> .          |
| 3 | Pracovník oslovuje zákazníka jménem <b>PRAVIDELNĚ A VHDNĚ V PRŮBĚHU HOVORU a V PÁTÉM PÁDU</b> . |

**2. AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ**

- |   |  |
|---|--|
| 0 | Pracovník zákazníka <b>ČASTO</b> přerušuje (neomluví se), <b>VEDE</b> monolog, <b>NEOVĚŘUJE</b> porozumění (doplňující otázky).                              |
| 1 | Pracovník zákazníka <b>VYJÍMEČNĚ</b> přerušuje (neomluví se), <b>OBČAS VEDE</b> monolog a <b>NEOVĚŘUJE</b> porozumění (doplňující otázky).                   |
| 2 | Pracovník zákazníka <b>NEPŘERUŠUJE</b> (pokud musí zákazníka přerušit, omluví se), <b>AKTIVNĚ NASLOUCHÁ</b> , <b>OVĚŘUJE</b> porozumění (doplňující otázky). |

**3. STYL JEDNÁNÍ**

- |   |  |
|---|--|
| 0 | Pracovník zákazníka kárá, poučuje, <b>NESNAŽÍ</b> se mu přizpůsobit a pomoci, <b>NEPROJEVUJE</b> zájem, chová se <b>NADŘAZENĚ</b> , případně svým jednáním vyvolává konflikt.  |
| 1 | Pracovník <b>REAGUJE</b> na zákazníka, ale <b>NEPROJEVUJE PŘÍLIŠ</b> zájem, je <b>REZEROVANÝ</b> , případně nevyužívá techniky k tlumení napětí.   |
| 2 | Pracovník se <b>PŘIZPŮSOBUJE</b> zákazníkovi, snaží se mu pomoci, <b>PROJEVUJE</b> o něj zájem, nechová se nadřazeně ani rezervovaně, ale <b>OBČAS</b> projevuje <b>NETRPĚLIVOST, NEDOSTATEK EMPATIE</b> , případně využívá techniky k tlumení napětí, ne vždy vhodně.                           |
| 3 | Pracovník se <b>PŘIZPŮSOBUJE</b> zákazníkovi, pomáhá mu a <b>PO CELOU DOBU JEDNÁNÍ</b> o něj <b>PROJEVUJE ZŘETELNÝ</b> zájem, nechová se nadřazeně ani rezervovaně, vystupuje jako <b>PROFESIONÁL</b> , případně využívá vhodné techniky k tlumení napětí (učinil vše proto, aby tomu tak bylo). |

**4. AKTIVNÍ VEDENÍ HOVORU**

- |   |   |
|---|---|
| 0 | Jednání <b>VEDE</b> zákazník, je v jeho režii. Pracovník je <b>PASIVNÍ</b> .                                  |
| 1 | Jednání <b>VEDE</b> <b>STŘÍDAVĚ</b> zákazník nebo pracovník. Je evidentní <b>SNAHA</b> pracovníka vést hovor. |
| 2 | Jednání <b>VEDE</b> pracovník, ale rozhovor <b>NESMĚŘUJE</b> k rychlému a efektivnímu vyřešení požadavku.     |
| 3 | Jednání <b>VEDE</b> pracovník a rozhovor <b>SMĚŘUJE</b> k rychlému a efektivnímu vyřešení požadavku.          |

**5. JAZYKOVÉ PROSTŘEDKY**

- |   |  |
|---|--|
| 0 | Pracovník <b>POUŽÍVÁ</b> odborné výrazy nebo používá nevhodné či zakázané formulace (zdrobněliny, zkratky, slova jako asi, nesmíte, musíte, možná, problém, neumíme, zdražování, atd.).  |
| 1 | Pracovník <b>VYJÍMEČNĚ POUŽÍJE</b> odborné výrazy nebo nevhodné či zakázané formulace (zdrobněliny, zkratky, slova jako asi, nesmíte, musíte, možná, problém, neumíme, zdražování, atd.).  |
| 2 | Pracovník <b>NEPOUŽÍVÁ</b> odborné výrazy nebo nevhodné či zakázané formulace, používá vhodné jazykové prostředky, ale <b>OBČAS ZAPOMENE NA ZDVOŘILOSTNÍ SLOVA</b> (prosím, děkuji, omlouvám se) nebo <b>POUŽÍVÁ SLOVNÍ VATU</b> . |
| 3 | Pracovník <b>NEPOUŽÍVÁ</b> odborné výrazy nebo nevhodné či zakázané formulace, <b>POUŽÍVÁ VHDNĚ JAZYKOVÉ PROSTŘEDKY A ZDVOŘILOSTNÍ FORMULACE</b> .   |



**6. PRÁCE S HLASEM A PRODLEVAMI**

- 0 Pracovník **NEPRACUJE SE SVÝM HLASEM** vhodně a adekvátně k zákazníkovi, jeho požadavku a průběhu hovoru (dynamika, hlasitost, tón), v hovoru jsou **ČASOVÉ PRODLEVY** bez komunikace se zákazníkem (bez upozornění).
- 1 Pracovník **NEPRACUJE SE SVÝM HLASEM** vhodně a adekvátně k řešenému požadavku a průběhu hovoru (vhodná dynamika, hlasitost, tón), v hovoru jsou **MINIMÁLNÍ ČASOVÉ PRODLEVY** bez komunikace se zákazníkem (bez upozornění).
- 2 Pracovník **PRACUJE VHODNĚ SE SVÝM HLASEM** vhodně a adekvátně k řešenému požadavku a průběhu hovoru (vhodná dynamika, hlasitost, tón), v hovoru **NEJSOU ČASOVÉ PRODLEVY** bez komunikace se zákazníkem (bez upozornění), **NĚKDY ALE** vyplňovány **NEVHODNĚ NEBO NEPŘIROZENĚ**.
- 3 Pracovník **PRACUJE VHODNĚ SE SVÝM HLASEM** vhodně a adekvátně k řešenému požadavku a průběhu hovoru (vhodná dynamika, hlasitost, tón), v hovoru **NEJSOU ČASOVÉ PRODLEVY** bez komunikace se zákazníkem (bez upozornění), **PRACOVNÍK VHODNĚ A PŘIROZENĚ TATO MÍSTA VYPLŇUJE POPISOVÁNÍM TOHO, CO PRÁVĚ DĚLÁ, REAGUJE KONKRÉTNĚ A SE ZÁJMEM NA TO, CO ZÁKAZNÍK ŘÍKÁ ATD.**

**B) HARD DOVEDNOSTI – POPIS ŠKÁL****I. ŘEŠENÍ POŽADAVKU – škála 0, 1, 2, 3 nebo ANO/NE****1. ODBORNOST**

- 0 Pracovník odbornou problematiku řešení požadavku **NEZNÁ**, zákazníkovi **NENABÍZÍ** odborně správné řešení.
- 1 Pracovník problematiku **ČÁSTEČNĚ ZNÁ**, ale vykazuje **ZÁVAŽNÉ DÍLČÍ NEDOSTATKY** ve znalostech - informace podané zákazníkovi vedou k neúplnému nebo chybnému řešení.
- 2 Pracovník problematiku **ZNÁ**, poskytuje odborně správné informace vedoucí ke správnému řešení konkrétního požadavku, při požadavku přes více oblastí vykazuje **DROBNÉ NEDOSTATKY** ve znalostech nemající vliv na správné řešení.
- 3 Pracovník **ZNÁ** problematiku **DETAILNĚ**, poskytuje odborně správné informace včetně navazujících odborných oblastí – díky svým znalostem **POSKYTUJE KOMPLEXNÍ SLUŽBU** ve všech aspektech požadavku zákazníka.

**2. VYUŽITÍ IS (informační systémy)**

- 0 Pracovník **NEVYUŽIVÁ IS**, ačkoliv požadavek svým charakterem toto vyžaduje, nebo pracovník **NEZALOŽIL KONTAKT**.
- 1 Pracovník **VYUŽIVÁ IS PASIVNĚ** pouze **PRO ZJIŠTĚNÍ INFORMACÍ** o zákazníkovi. Pracovník **ZALOŽIL KONTAKT**, správně ale pouze Třidu, případně zadal Třidu a Akci **CHYBNĚ**.
- 2 Pracovník **IS VYUŽIVÁ K ZAVEDENÍ DOHODNUTÝCH ZMĚN** v rozsahu řešení požadavku zákazníka, ale **NEHLEDÁ SPOJITOSTI PROBLÉMU** zákazníka (např: v historii apod.). Pracovník **ZALOŽIL KONTAKT**, který vykazuje dílčí **NEDOSTATKY** (nedostatečná nebo nesrozumitelná poznámka atd.).
- 3 Pracovník **VYUŽIVÁ IS PRO ZAVEDENÍ DOHODNUTÝCH ZMĚN**, pro **IDENTIFIKACI** zákazníka a pro **ZJIŠTĚNÍ** maximálního množství **INFORMACÍ** o zákazníkovi včetně **ODHALOVÁNÍ SPOJITOSTÍ PROBLÉMU**. Pracovník **ZALOŽIL KONTAKT BEZCHYBNĚ** (správná T/A včetně srozumitelné a dostatečné poznámky).

**3. MÍRA ON-LINE VYŘÍZENÍ (z pohledu práce operátora se zákaznickým systémem a plnění jeho role pro daný požadavek zákazníka)**

- 0 Pracovník vzhledem ke svým způsobilostem a typu požadavku zákazníka **NEŘEŠÍ BĚHEM HOVORU NIC** a k řešení se musí vrátit po ukončení hovoru. Během hovoru **POUZE SBÍRÁ PODKLADY** pro následné dořešení. **VŠECHNY ZMĚNY** v zákaznickém systému ( včetně založení a další práce s kontaktem) jsou **PROVEDENY PO UKONČENÍ HOVORU**.
- 1 Pracovník **ŘEŠÍ BĚHEM HOVORU ČÁST PROBLÉMU** spojených s požadavkem, požadavek **DOŘEŠUJE PO UKONČENÍ HOVORU**. Část změn anebo práce s kontaktem je provedena během hovoru, zbývající agenda je dořešena **V DOBĚ DELŠÍ NEŽ 1 MINUTA**.
- 2 Pracovník vzhledem ke svým způsobilostem a typu požadavku zákazníka **ŘEŠÍ VŠE BĚHEM HOVORU - PO UKONČENÍ HOVORU** dokončuje **POUZE NEZBYTNÉ ČINNOSTI**. Většina změn v zákaznickém systému včetně práce s kontaktem je provedena v průběhu hovoru, zbývající agenda je dokončena **DO 1 MINUTY** (uložení všech změn a uzavření popř. předání kontaktu /změna výše záloh, změna způsobu placení atd.)
- 3 Pracovník vzhledem ke svým způsobilostem a typu požadavku zákazníka **ŘEŠÍ VŠE BĚHEM HOVORU, PŘED UKONČENÍM HOVORU JE VŠE DOŘEŠENO**. Všechny změny v zákaznickém systému včetně práce s kontaktem jsou dokončeny před ukončením hovoru **S VÝJIMKOU PROCESŮ, KTERÉ NEDOKÁŽE PRACOVNÍK OVLIVNIT**

Platnost od 1. 11. 2011

A. Bolomová

3

(např. generování smlouvy, vystavení PP na znovupřipojení, převod plateb atd.).

**4. ZÍSKÁNÍ A EVIDENCE KONT. ÚDAJŮ (TELEFON, E-MAIL, OPRAVA JMÉNA ZÁKAZNÍKA)**

- 0 Pracovník v hovoru **NEVYKAZUJE ŽÁDNOU AKTIVITU** pro získání a evidenci kontaktních údajů.
- 1 Pracovník v hovoru **ZÍSKAL NOVÉ** kontaktní údaje, tyto však **NESPRÁVNĚ ZAVEDL** do zákaznické databáze **NEBO NEOVĚŘIL STÁVAJÍCÍ KONTAKTNÍ ÚDAJE**.
- 2 Pracovník v hovoru **OVĚŘIL STÁVAJÍCÍ KONTAKTNÍ ÚDAJE, ZÍSKAL NOVÉ A SPRÁVNĚ JE ZAVEDL** do zákaznické databáze, kontaktní údaje ale **NEJSOU ÚPLNÉ**.
- 3 Pracovník v hovoru **OVĚŘIL STÁVAJÍCÍ KONTAKTNÍ ÚDAJE, ZÍSKAL NOVÉ A SPRÁVNĚ JE ZAVEDL** do zákaznické databáze, kontaktní údaje **JSOU ÚPLNÉ**.

**5. UNBUNDLING****6. IDENTIFIKACE ZÁKAZNÍKA**

- 0 Pracovník dle charakteru požadavku a pravidel identifikace **PROVEDL CHYBNOU IDENTIFIKACI SPRÁVNÉHO ZÁKAZNÍKA NEBO IDENTIFIKOVAL ŠPATNÉHO PŘÍPADNĚ NEIDENTIFIKOVAL ZÁKAZNÍKA VŮBEC A BYLO TO TŘEBA**.
- 1 Pracovník dle charakteru požadavku a pravidel identifikace **PROVEDL POUZE ČÁSTEČNOU IDENTIFIKACI SPRÁVNÉHO ZÁKAZNÍKA**.
- 2 Pracovník dle charakteru požadavku a pravidel identifikace **PROVEDL ÚPLNOU IDENTIFIKACI SPRÁVNÉHO ZÁKAZNÍKA**.

**VYSVĚTLIVKY:**

**ANO** Proběhlo dle standardu nebo nebylo třeba (posuzuje hodnotitel).  
**NE** Neproběhlo dle standardu.  
**0, 1, 2, 3** 0 je nejnižší hodnocení, 3 nejvyšší.

Příloha C – Standardy odchozího hovoru

FORMULÁŘ KVALITY

CALL CENTRUM, ODCHOZÍ HOVOR

## ODCHOZÍ HOVOR

A) SOFT DOVEDNOSTI – VÁHA 50 %

PRŮBĚH HOVORU		35%		
		VÁHA V %	ŠKÁLA	HODNOCENÍ
1.	STANDARDNÍ POZDRAV	10	ANO/NE	
2.	IDENTIFIKACE ZÁKAZNÍKA	30	ANO/NE	
3.	SDĚLENÍ DŮVODU VOLÁNÍ	30	ANO/NE	
4.	INFORMACE O MONITOROVÁNÍ HOVORU	20	ANO/NE	
5.	STANDARDNÍ ROZLOUČENÍ	10	ANO/NE	

VÝSLEDEK ZA BLOK: PRŮBĚH HOVORU

POZNÁMKA:

KOMUNIKACE		65%		
		VÁHA V %	ŠKÁLA	HODNOCENÍ
1.	OSLOVOVÁNÍ ZÁKAZNÍKA JMÉNEM	10	0, 1, 2, 3	
2.	AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ	20	0, 1, 2	
3.	STYL JEDNÁNÍ	25	0, 1, 2, 3	
4.	AKTIVNÍ VEDENÍ HOVORU	30	0, 1, 2, 3	
5.	JAZYKOVÉ PROSTŘEDKY	5	0, 1, 2, 3	
6.	PRÁCE S HLASEM A PRODLEVAMI	10	0, 1, 2, 3	

VÝSLEDEK ZA BLOK: KOMUNIKACE

POZNÁMKA:

B) HARD DOVEDNOSTI – VÁHA 50%

ŘEŠENÍ POŽADAVKU		100%		
		VÁHA V %	ŠKÁLA	HODNOCENÍ
1.	ODBORNOST (VČETNĚ PŘÍPRAVY NA HOVOR)	70	0, 1, 2, 3	
2.	VYUŽITÍ IS	30	0, 1, 2, 3	

VÝSLEDEK ZA BLOK: ŘEŠENÍ POŽADAVKU

POZNÁMKA:

VÝSLEDEK CELKEM

**II. KOMUNIKACE – škála 0, 1, 2, 3****1. OSLOVOVÁNÍ ZÁKAZNÍKA JMÉNEM**

- 0 Pracovník během celého hovoru **ANI JEDNOU** nepoužil jméno zákazníka.
- 1 Pracovník použil jméno zákazníka **POUZE JEDNOU NEBO OSLOVUJE V PRVNÍM PÁDĚ**.
- 2 Pracovník oslovil zákazníka v 5. pádě, ale **POUZE NA ZAČÁTKU A NA KONCI HOVORU**.
- 3 Pracovník oslovuje zákazníka jménem **PRAVIDELNĚ A VHODNĚ V PRŮBĚHU HOVORU a V PÁTÉM PÁDU**.

**2. AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ**

- 0 Pracovník zákazníka **ČASTO** přerušuje (neomluví se).
- 1 Pracovník zákazníka **VÝJIMEČNĚ** přerušuje (neomluví se), **NEOVĚŘUJE** porozumění (doplňující otázky).
- 2 Pracovník zákazníka **NEPŘERUŠUJE** (pokud musí zákazníka přerušit, omluví se), **AKTIVNĚ NASLOUCHÁ, OVĚŘUJE** porozumění (doplňující otázky), které bylo třeba.

**3. STYL JEDNÁNÍ**

- 0 Pracovník zákazníka kárá, poučuje, **NESNAŽÍ** se mu přizpůsobit a pomoci, **NEPROJEVUJE** zájem, chová se **NADŘAZENĚ**, případně svým jednáním vyvolává konflikt.
- 1 Pracovník **REAGUJE** na zákazníka, ale **NEPROJEVUJE PŘÍLIŠ** zájem, je **REZERVOVANÝ**, případně nevyužívá techniky k tlumení napětí.
- 2 Pracovník se **PŘIZPŮSOBUJE** zákazníkovi, snaží se mu pomoci, **PROJEVUJE** o něj zájem, nechová se nadřazeně ani rezervovaně, ale **OBČAS** projevuje **NETRPĚLIVOST, NEDOSTATEK EMPATIE**, případně využívá techniky k tlumení napětí, ne vždy vhodně.
- 3 Pracovník se **PŘIZPŮSOBUJE** zákazníkovi, pomáhá mu a **PO CELOU DOBU JEDNÁNÍ** o něj **PROJEVUJE ZŘETELNÝ** zájem, nechová se nadřazeně ani rezervovaně, vystupuje jako **PROFESIONÁL**, případně využívá vhodné techniky k tlumení napětí (učinil vše proto, aby tomu tak bylo).

**4. AKTIVNÍ VEDENÍ HOVORU**

- 0 Jednání **VEDE** zákazník, je v jeho režii. Pracovník je **PASIVNÍ**.
- 1 Jednání **VEDE STŘÍDAVĚ** zákazník nebo pracovník. Je evidentní **SNAHA** pracovníka vést hovor.
- 2 Jednání **VEDE** pracovník, ale rozhovor **NESMĚŘUJE** k rychlému a efektivnímu vyřešení požadavku.
- 3 Jednání **VEDE** pracovník a rozhovor **SMĚŘUJE** k rychlému a efektivnímu vyřešení požadavku.

**5. JAZYKOVÉ PROSTŘEDKY**

- 0 Pracovník **POUŽÍVÁ** odborné výrazy nebo používá nevhodné či zakázané formulace (zdrobněliny, zkratky, slova jako asi, nesmíte, musíte, možná, problém, neumíme, zdražování, atd.).
- 1 Pracovník **VÝJIMEČNĚ POUŽÍJE** odborné výrazy nebo nevhodné či zakázané formulace (zdrobněliny, zkratky, slova jako asi, nesmíte, musíte, možná, problém, neumíme, zdražování, atd.).
- 2 Pracovník **NEPOUŽÍVÁ** odborné výrazy nebo nevhodné či zakázané formulace, používá vhodné jazykové prostředky, ale **OBČAS ZAPOMENE NA ZDVOŘILOSTNÍ SLOVA** (prosím, děkuji, omlouvám se) nebo **POUŽÍVÁ SLOVNÍ VATU**.
- 3 Pracovník **NEPOUŽÍVÁ** odborné výrazy nebo nevhodné či zakázané formulace, **POUŽÍVÁ VHODNÉ JAZYKOVÉ PROSTŘEDKY A ZDVOŘILOSTNÍ FORMULACE**.



**6. PRÁCE S HLASEM A PRODLEVAMI**

- 0 Pracovník **NEPRACUJE SE SVÝM HLASEM** vhodně a adekvátně k zákazníkovi, jeho požadavku a průběhu hovoru (dynamika, hlasitost, tón), v hovoru jsou **ČASOVÉ PRODLEVY** bez komunikace se zákazníkem (bez upozornění).
- 1 Pracovník **NEPRACUJE SE SVÝM HLASEM** vhodně a adekvátně k řešenému požadavku a průběhu hovoru (vhodná dynamika, hlasitost, tón), v hovoru jsou **MINIMÁLNÍ ČASOVÉ PRODLEVY** bez komunikace se zákazníkem (bez upozornění).
- 2 Pracovník **PRACUJE VHODNĚ SE SVÝM HLASEM** vhodně a adekvátně k řešenému požadavku a průběhu hovoru (vhodná dynamika, hlasitost, tón), v hovoru **NEJSOU ČASOVÉ PRODLEVY** bez komunikace se zákazníkem (bez upozornění), **NĚKDY ALE** vyplňovány **NEVHODNĚ NEBO NEPŘIROZENĚ**.
- 3 Pracovník **PRACUJE VHODNĚ SE SVÝM HLASEM** vhodně a adekvátně k řešenému požadavku a průběhu hovoru (vhodná dynamika, hlasitost, tón), v hovoru **NEJSOU ČASOVÉ PRODLEVY** bez komunikace se zákazníkem (bez upozornění), **PRACOVNÍK VHODNĚ A PŘIROZENĚ TATO MÍSTA VYPLŇUJE POPISOVÁNÍM TOHO, CO PŘÁVĚ DĚLÁ, REAGUJE KONKRÉTNĚ A SE ZÁJMEM NA TO, CO ZÁKAZNÍK ŘÍKÁ ATD.**

**B) HARD DOVEDNOSTI – POPIS ŠKÁL****I. ŘEŠENÍ POŽADAVKU – škála 0, 1, 2, 3 nebo ANO/NE****1. ODBORNOST (VČETNĚ PŘÍPRAVY NA HOVOR)**

- 0 Pracovník odbornou problematiku řešení požadavku **NEZNÁ**, zákazníkovi **NENABÍZÍ** odborně správné řešení.
- 1 Pracovník problematiku **ČÁSTEČNĚ ZNÁ**, ale vykazuje **ZÁVAŽNÉ DÍLČÍ NEDOSTATKY** ve znalostech - informace podané zákazníkovi vedou k neúplnému nebo chybnému řešení.
- 2 Pracovník problematiku **ZNÁ**, poskytuje odborně správné informace vedoucí ke správnému řešení konkrétního požadavku, při požadavku přes více oblastí vykazuje **DROBNÉ NEDOSTATKY** ve znalostech nemající vliv na správné řešení.
- 3 Pracovník **ZNÁ** problematiku **DETAILNĚ**, poskytuje odborně správné informace včetně navazujících odborných oblastí – díky svým znalostem **POSKYTUJE KOMPLEXNÍ SLUŽBU** ve všech aspektech požadavku zákazníka.

**2. VYUŽITÍ IS (informační systémy)**

- 0 Pracovník **NEVYUŽIVÁ IS**, ačkoliv požadavek svým charakterem toto vyžaduje, nebo pracovník **NEZALOŽIL KONTAKT**.
- 1 Pracovník **VYUŽIVÁ IS PASIVNĚ** pouze **PRO ZJIŠTĚNÍ INFORMACÍ** o zákazníkovi. Pracovník **ZALOŽIL KONTAKT**, správně ale pouze **Třidu**, případně zadal **Třidu** a **Akci CHYBNĚ**.
- 2 Pracovník **IS VYUŽIVÁ K ZAVEDENÍ DOHODNUTÝCH ZMĚN** v rozsahu řešení požadavku zákazníka, ale **NEHLEDÁ SPOJITOSTI PROBLÉMŮ** zákazníka (např: v historii apod.). Pracovník **ZALOŽIL KONTAKT**, který vykazuje dílčí **NEDOSTATKY** (nedostatečná nebo nesrozumitelná poznámka atd.).
- 3 Pracovník **VYUŽIVÁ IS PRO ZAVEDENÍ DOHODNUTÝCH ZMĚN**, pro **IDENTIFIKACI** zákazníka a pro **ZJIŠTĚNÍ** maximálního množství **INFORMACÍ** o zákazníkovi včetně **ODHALOVÁNÍ SPOJITOSTÍ PROBLÉMU**. Pracovník **ZALOŽIL KONTAKT BEZCHYBNĚ** (správná T/A včetně srozumitelné a dostatečné poznámky).

**VYSVĚTLIVKY:**

- ANO** Proběhlo dle standardu nebo nebylo třeba (posuzuje hodnotitel).  
**NE** Neproběhlo dle standardu.  
**0, 1, 2, 3** 0 je nejnižší hodnocení, 3 nejvyšší.

## Příloha D – Záznamový arch

### NÁSLECHOVÝ ARCH OPERÁTORA

Datum náslechu	
Počet hovorů:	
Operátor, u něž jsem prováděl náslech	
Délka trvání náslechu	

Hovor č.	Téma hovoru	zajímavosti	SAP a práce v něm





## Příloha F – Dodatek ke smlouvě



### Dodatek k dohodě o provedení práce (2a)

Zaměstnavatel: TeliaCall a.s.  
Sídlo: Křížkova 34/148  
186 00 Praha 8  
IČ: 25 70 96 23  
Zastoupená: Pavlem Dírerem  
na základě plné moci Dušanem Ivaničem  
(dále jen „zaměstnavatel“)

a

zaměstnanec .....

datum narození: .....

rodné číslo: .....

trvale bytem: .....

..... (dále jen „zaměstnanec“)

uzavírají tento **dodatek č.2 k dohodě o provedení práce uzavřeně dne.....**

1. Zaměstnanec se zavazuje pracovat pro zaměstnavatele do konce projektu CE\_PO.
2. Zaměstnanec se zavazuje, že bude pracovat pravidelně každý týden v těchto dnech:
  - a) .....
  - b) .....
  - c) .....
3. Pokud zaměstnanec dodrží rozsah práce vymezený bodem č. 2 tohoto dodatku k dohodě o provedení práce (dále jen dodatek ), bude mu k řádné mzdě vyplacena peněžitá prémie ve výši 10 Kč za každou odpracovanou hodinu v daném měsíci.
4. Zaměstnanec bere na vědomí, že pokud nemůže z vážných důvodů dodržet rozsah práce vymezený bodem č. 2 tohoto dodatku je povinen za sebe sehnat kvalifikovanou, zaměstnavatelem předem schválenou náhradu.
5. Zaměstnanec bere na vědomí, že způsobí-li zaměstnavateli škodu nedodržením rozsahu práce, vymezené body č. 1 a č. 2 tohoto dodatku k dohodě o provedení práce, bude mu ze mzdy sražena částka ve výši 10 Kč za každou odpracovanou hodinu v daném měsíci, kdy byla tato škoda způsobena.
6. Tento dodatek k dohodě o provedení práce (2a) je nedílnou součástí dohody o provedení práce.
7. Zaměstnanec souhlasí v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, se zpracováním osobních údajů a s nakládáním a využitím rodného čísla dle zákona č. 133/2000 Sb. a zákona 53/2004 Sb., o evidenci obyvatelstva.
8. Tento dodatek je vyhotoven ve dvou exemplářích, z nichž jeden obdrží zaměstnanec a jeden si ponechá zaměstnavatel.

V Praze dne .....

.....  
zaměstnanec

.....  
zaměstnavatel

**TeliaCall a.s.**, Křížkova 34/148, 186 00 PRAHA 7 CZECH REPUBLIC  
TEL.: + 420 235 004 111, FAX: + 420 235 004 112  
www.telemarketing.cz, E-MAIL: teliacall@telemarketing.cz  
IČO: 25 70 96 23, DIČ: 006 – 25 70 96 23

## Příloha G - Účetní závěrka a audit



Tel.: +420 541 235 273  
Fax: +420 541 235 745  
www.bdo.cz

BDO CA s. r. o.,  
Marie Steyskalové 14  
Brno  
616 00

Obchodní firma, u níž bylo provedeno ověření účetní závěrky:	<b>TeliaCall a.s.</b>
Sídlo:	<b>Křížkova 34 Praha 8</b>
Identifikační číslo:	257 09 623
Právní forma:	akciová společnost
Zpráva auditora je určena:	Akcionářům společnosti
Ověřované období:	
Ověření provedli:	
Auditorská firma:	BDO CA s. r. o., auditorské oprávnění č. 305 Marie Steyskalové 14 Brno
Auditoři:	Ing. Miroslav Hořícký, auditorské oprávnění č. 0713
Asistenti auditora:	Ing. Oldřich Bartušek Ing. Pavel Heloňa Ing. Michaela Bartálová
Rozdělovník:	Výtisk č. 1 - 3: TeliaCall a.s. Výtisk č. 4: BDO CA s. r. o.

## ÚČETNÍ ZÁVĚRKA V PLNÉM ROZSAHU

ke dni 31. prosince 2011

(údaje jsou vyčísleny v celých tisících Kč)

sestavená v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

Název účetní jednotky:

Sídlo účetní jednotky:

**TeliaCall a.s.**

Křížkova 34

IČ 25709623

186 00 Praha 8

DIČ CZ25709623

Česká republika

Právní forma účetní jednotky:

akciová společnost

Předmět podnikání:

reklamní činnost



Běžným účetním obdobím se rozumí účetní období od 1.1.2011 do 31.12.2011

Minulým účetním obdobím se rozumí účetní období od 1.1.2010 do 31.12.2010

**Obsah účetní závěrky:**

Počet stran

Rozvaha	4
Výkaz zisků a ztrát	2
Příloha v plném znění	7
Přehled o peněžních tocích	1
Přehled o změnách vlastního kapitálu	1

Datum:	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárních orgánů nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
30.5.2012	 Jarmila Marková účetní	 Pavel Dírer člen představenstva

 **TeliaCall a.s.**  
Křížkova 34  
186 00 Praha 8  
IČO: 25709623  
DIČ: CZ25709623

IDENTIFIKACE AUDITORA  
**BDO CA s.r.o.**  
Marie Steyskalové 14, 616 00 Brno  
IČ: 25535269  
auditorské oprávnění KAČR 305

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002  
Sb. ve znění pozdějších předpisů

## ROZVAHA

(BILANCE)

ke dni 31. prosince 2011

(v celých tisících Kč)

IČ
25709623

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

TeliaCall a.s.

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky

Křižíkova 34

Praha 8

186 00

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)</b>	001	30 834	-2 895	27 939	22 292
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	003	3 711	-2 869	842	925
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)</b>	004	507	-507	0	23
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Software	007	507	-507	0	23
4	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)</b>	013	3 204	-2 362	842	902
B. II. 1	Pozemky	014	0	0	0	0
2	Stavby	015	0	0	0	0
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	3 204	-2 362	842	902
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>	023	0	0	0	0
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6	Porizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz

TeliaCall a.s.  
Křižíkova 34  
186 00 Praha 8  
IČ: 25709623  
DIČ: CZ22309623

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto 4
			1	2	3	
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	031	26 569	-26	26 543	20 867
C. I.	<b>Zásoby (ř. 33 až 38)</b>	032	0	0	0	0
C. I. 1	Materiál	033	0	0	0	0
	2 Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
	3 Výrobky	035	0	0	0	0
	4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
	5 Zboží	037	0	0	0	0
	6 Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)</b>	039	0	0	0	0
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
	2 Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0
	3 Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
	5 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
	6 Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
	7 Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
	8 Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)</b>	048	22 126	-26	22 100	14 871
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	19 845	-26	19 819	13 771
	2 Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	0
	3 Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
	5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
	6 Stát - daňové pohledávky	054	69	0	69	51
	7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1 320	0	1 320	588
	8 Dohadné účty aktivní	056	720	0	720	461
	9 Jiné pohledávky	057	172	0	172	0
C. IV.	<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)</b>	058	4 443	0	4 443	5 996
C. IV. 1	Peníze	059	67	0	67	192
	2 Účty v bankách	060	4 376	0	4 376	5 804
	3 Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
	4 Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 64 až 66)</b>	063	554	0	554	500
D. I. 1	Náklady příštích období	064	321	0	321	428
	2 Komplexní náklady příštích období	065	20	0	20	9
	3 Příjmy příštích období	066	213	0	213	63



označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119)</b>	067	27 939	22 292
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)</b>	068	15 071	13 983
A. I.	<b>Základní kapitál (ř. 70 až 72)</b>	069	1 000	1 000
	1 Základní kapitál	070	1 000	1 000
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
	3 Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	<b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)</b>	073	0	0
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
	2 Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
	3 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
	4 Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
	5 Rozdíly z přeměn společností	078	0	0
A. III.	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)</b>	079	200	200
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	200	200
	2 Statutární a ostatní fondy	081	0	0
A. IV.	<b>Výsledek hospodářství minulých let (ř. 83 + 84)</b>	082	12 783	11 136
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	083	12 783	11 136
	2 Neuhrazená ztráta minulých let	084	0	0
A. V.	<b>Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)</b> /ř.01 - (+ 69 + 73 + 79 + 82 + 86 + 119)/	085	1 088	1 647
B.	<b>Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)</b>	086	12 823	7 933
B. I.	<b>Rezervy (ř. 88 až 91)</b>	087	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088	0	0
	2 Rezerva na důchody a podobné závazky	089	0	0
	3 Rezerva na daň z příjmu	090	0	0
	4 Ostatní rezervy	091	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)</b>	092	1	3
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	093	0	0
	2 Závazky - ovládací a řídicí osoba	094	0	0
	3 Závazky - podstatný vliv	095	0	0
	4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096	0	0
	5 Dlouhodobé přijaté zálohy	097	0	0
	6 Vydané dluhopisy	098	0	0
	7 Dlouhodobé směnky k úhradě	099	0	0
	8 Dohadné účty pasívní	100	0	0
	9 Jiné závazky	101	0	0
	10 Odložený daňový závazek	102	1	3

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
B. III.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)</b>	103	12 822	7 930
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	104	5 634	3 252
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	105	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	106	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	108	4 837	2 191
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	895	504
7	Stát - daňové závazky a dotace	110	1 389	1 893
8	Krátkodobé přijaté zálohy	111	0	0
9	Vydané dluhopisy	112	0	0
10	Dohadné účty pasivní	113	67	90
11	Jiné závazky	114	0	0
B. IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)</b>	115	0	0
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	0	0
2	Krátkodobé bankovní úvěry	117	0	0
3	Krátkodobé finanční výpomoci	118	0	0
C. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 120 + 121)</b>	119	45	376
C. I. 1	Výdaje příštích období	120	45	376
2	Výnosy příštích období	121	0	0

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.  
500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT

ke dni 31. prosince 2011  
( v celých tisících Kč )

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

TeliaCall a.s.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání /  
účetní jednotky

Křížíkova 34

Praha 8

186 00

IČ
25709623

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	56	-7
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	-7
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	56	0
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	65 942	50 814
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	65 942	50 814
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	21 721	21 606
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	1 360	3 523
B. 2	Služby	10	20 361	18 083
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	44 277	29 208
C.	Osobní náklady	12	43 830	27 977
C. 1	Mzdové náklady	13	38 639	23 619
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	4 982	4 282
C. 4	Sociální náklady	16	209	76
D.	Daně a poplatky	17	38	48
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	334	272
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	0	822
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	822
2	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	0	1 014
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	1 014
F. 2	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	-139
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	5 548	7 592
H.	Ostatní provozní náklady	27	4 148	6 231
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	30	1 475	2 219

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)</b>	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavů rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	9	1
N.	Nákladové úroky	43	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	27	86
O.	Ostatní finanční náklady	45	128	239
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b> <i>/(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))</i>	48	-92	-152
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)</b>	49	295	420
Q. 1	-splatná	50	296	431
Q. 2	-odložená	51	-1	-11
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)</b>	52	1 088	1 647
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)</b>	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)</b>	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)</b>	60	1 088	1 647
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)</b>	61	1 383	2 067

## Příloha H - Dotazník

### ČEZ - Bakalářská práce

Upravit formulář

Zdravím kolegyně a kolegové, předem děkuji za vyplnění několika následujících otázek. Má práce je zaměřena na vzdělávací procesy v podniku a je aplikovaná na nám velice známé prostředí Call centra v ČEZu. Budu ráda, když si najdete pár minutek a vyplníte následující otázky. Děkuju

**\*Povinné pole**

**Jaké je Vaše pohlaví? \***

Žena

Muž

**ČEZ versus Telia \***

Jste zaměstnán pod společností ČEZ či společností Telia?

ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.

Telia Call

**Vstupní školení \***

Každý jsme si na začátku své činnosti na Call centru společnosti ČEZ prošli vstupním školením. Jak je to dlouho, co jste toto školení absolvovali?

Jsem tzv. nováček (méně jak 3 měsíce)

Méně než jeden rok

Jeden až tři roky

Více jak tři roky

**Hodnocení vstupního školení \***

Vstupní školení mělo několik fází. Jak důležité pro Vás a Vaši práci zpětně byly? (známkování jako ve škole)

1 - výborný    2 - chvalitebný    3 - dobrý    4 - dostatečný    5 - nedostatečný

Získané znalosti při školení v učebně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poskytnuté materiály	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náslechy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volání pod dohledem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certifikace - zkušební hovory v učebně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Nováček \***

Jako "nováček" se zapojujete do pracovního procesu a prvně začínáte volat bez dohledu zkušenějšího kolegy. Zprvu to není jednoduché. Jak byste optimalizovali vstupní školení, aby se nově přijatí rychleji a snadněji zapojili do pracovního procesu?

	Naprosto souhlasím	Nevím	Nesouhlasím
Prodloužil/a bych dobu získávání teoretických znalostí v učebně.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přidal/a bych více zkušebních hovorů v rámci certifikace (hovory v učebně mezi školenými a školitelem).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prodloužil/a bych dobu, po kterou sedí školený u zkušených zaměstnanců a poslouchá, jak ti hovoří se zákazníky.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chtěl/a bych déle volat pod dohledem zkušeného kolegy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Jiné

Pokud jste u předcházející otázky odpověděli u Jiné - naprosto souhlasím, prosím o upřesnění:

#### Odchod \*

Řada "nováčků" odejde dříve než uplyne zkušební lhůta 3 měsíce. Uvažovali jste o odchodu? A pokud ano, proč jste zůstali?

- Nechtěl/a jsem odejít.
- Chtěl/a jsem odejít, ale finanční ohodnocení mě přesvědčilo, abych zůstal/a.
- Chtěl/a jsem odejít, ale chtěl/a jsem si dokázat, že na to mám.
- Chtěl/a jsem odejít, ale zůstal/a jsem, protože mě tato práce baví.
- Chtěl/a jsem odejít, ale zůstal/a jsem z jiného důvodu.

#### Chtěl/a jsem odejít, ale zůstal/a jsem z jiného důvodu.

Pokud jste v předchozí otázce zvolili tuto odpověď, prosím upřesněte:

#### Preference \*

V jakém pracovním poměru a pod jakou společností je podle Vás nejlepší být zaměstnaný na Call Centru skupiny ČEZ?

- Na DPP pod Telia Call
- Na HPP pod Telia Call
- Na HPP pod ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.

#### Proč? \*

Své předchozí rozhodnutí prosím stručně odůvodněte.

Odeslat

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

Používá technologii

**Google** Drive

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

[Nahlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Další smluvní podmínky](#)



## **Abstrakt**

BRADOVÁ, V. *Vzdělávací procesy v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 62 s., 2013

**Klíčová slova:** vzdělávání, podnik, vstupní školení, návrhy na zefektivnění vzdělávacího procesu

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu současného stavu v oblasti vstupního vzdělávání pracovníků v akciové společnosti TeliaCall a na základě této analýzy, teoretických poznatků a výsledků dotazníkového šetření navrhnout opatření vedoucí k zefektivnění tohoto vzdělávacího procesu v podniku. Úvodní část, tzv. teoretická, obsahuje základní cíle, definuje pojem vzdělávání zaměstnanců a uvádí metody vzdělávání pracovníků. Další část je zaměřena na strukturu Call Centra Skupiny ČEZ, představení společností ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. a TeliaCall, a.s a to jak po finanční, tak po organizační stránce. Důležitou součástí bakalářské práce je vyhodnocení dotazníkového šetření. V závěru práce jsou navržena opatření pro zefektivnění vstupního vzdělávacího procesu a úspory nákladů na vstupní školení.



## **Summary**

BRADOVA, V. Educational processes in the company. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 62 p., 2013

**Keywords:** education, enterprise, initial training, proposals to increase in efficiency of the educational process

The thesis is focused on the analysis of the current state of the initial worker's training in the TeliaCall joint-stock company. This work will suggest measures to increase in efficiency of the educational process in this enterprise on the basis of analysis, theoretical knowledge, and survey results. The introductory part, so called theoretical, contains basic objectives, defines employee training and presents training methods. Further section focuses on the structure of the call center CEZ Group, introduces CEZ Customer Services, LLC. and TeliaCall, joint-stock company both the financial and organizational terms. An important part of the thesis is to evaluate the survey. In conclusion, these are measures designed to increase efficiency of the initial educational process and cost savings in initial training.