

Firemní vzdělávání pracovníků v osobním prodeji

Lucie Pavelková

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lucie Pavelková**
Osobní číslo: **K22298**
Studijní program: **B0414P180003 Marketingová komunikace**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Firemní vzdělávání pracovníků v osobním prodeji**

Zásady pro vypracování

1. Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte literární rešerši na téma firemní vzdělávání pracovníků v osobním prodeji.
2. Stanovte cíl bakalářské práce, formulujte výzkumnou otázku, zvolte vhodné metody sběru dat a zpracování práce, identifikujte limity práce.
3. Provedte analýzu současné úrovně zaškolení nových pracovníků ve firmě, která se věnuje osobnímu prodeji. Vyhodnotte získaná data a vyvodte relevantní závěry.
4. Navrhněte firmě doporučení ke zlepšení procesu zaškolení nových pracovníků v osobním prodeji.

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 13. vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
CARDONE, Grant. *Prodej, nebo prodají tobě: jak si prosadit svou v obchodě i v životě*. Praha: Grant Cardone CEE, 2017. ISBN 978-80-270-0886-5.
NOE, R. A. *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education, 2017. ISBN 978-0078112850.
ŘÍHA, David. *Rozvoj obchodních a vyjednávacích dovedností: Manuál pro start úspěšného obchodníka*. Grada, 2021. ISBN 978-80-271-1725-3.
VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Benyahya, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. dubna 2025**

L.S.

Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 1. dubna 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zaměřuje na proces firemního vzdělávání nových pracovníků v oblasti osobního prodeje, konkrétně na jejich úvodní zaškolení ve vybrané společnosti, která si přála zůstat v anonymitě. Cílem práce je analyzovat současné úvodního zaškolení nových pracovníků a navrhnout případná zlepšení na základě teoretických poznatků. Teoretická část se věnuje firemnímu vzdělávání jako součásti řízení lidských zdrojů, metodám vzdělávání dospělých a specifickým osobního prodeje. Praktická část je založena na kvalitativním výzkumu, konkrétně na rozhovoru s interním trenérem firmy, ale taky na kvantitativní metodě, a to dotazníku pro účastníky úvodního zaškolení. Analýza ukazuje na určité nedostatky současného onboardingu, jako je například nízká relevance praxe na prodejně a nebo nevhodně zvolená forma online školení práce v systémech. Práce navrhuje konkrétní doporučení vedoucí ke zvýšení efektivity onboardingu a lepší přípravě nových obchodních zástupců na praxi v terénu.

Klíčová slova: firemní vzdělávání, osobní prodej, úvodní školení, onboarding, prodejce, zaměstnanec

ABSTRACT

This bachelor thesis focuses on the process of corporate training for new employees in the field of personal selling, specifically on their initial onboarding in a selected company that wished to remain anonymous. The aim of the thesis is to analyse the current onboarding process of new employees and to propose potential improvements based on theoretical knowledge. The theoretical part addresses corporate education as a component of human resource management, methods of adult education, and the specifics of personal selling. The practical part is based on qualitative research, specifically an interview with an internal trainer of the company, as well as a quantitative method – a questionnaire survey conducted among participants of the onboarding programme. The analysis reveals several shortcomings of the current onboarding process, such as the low relevance of in-store practice or the inadequately chosen online training format for system work. The thesis proposes specific recommendations to increase the effectiveness of onboarding and to better prepare new sales representatives for their fieldwork.

Keywords: corporate training, personal selling, initial training, onboarding, salesperson, employee

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí své bakalářské práce Ing. Petře Benyahya Ph.D. za odborné vedení, trpělivost, vstřícnost a cenné rady, které mi poskytovala v průběhu celé tvorby této práce. Její podpora, ochota konzultovat jednotlivé části práce a přínosná zpětná vazba pro mě byly velkou pomocí a motivací. Velmi si jejího přístupu vážím a děkuji za čas, který mi věnovala.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 TEORETICKÉ ZÁKLADY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	14
1.1 CHARAKTERISTIKA A VÝZNAM FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	14
1.2 IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB.....	15
1.3 PLÁNOVÁNÍ FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	16
1.4 METODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	18
1.4.1 Semináře a workshopy.....	18
1.4.2 Přednášky.....	18
1.4.3 E-learning.....	18
1.4.4 Individuální vzdělávání – mentorování a koučink.....	19
1.4.5 Výběr metod firemního vzdělávání.....	19
1.5 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT.....	19
2 OSOBNÍ PRODEJ.....	21
2.1 DEFINICE OSOBNÍ PRODEJE.....	21
2.1.1 Důležité pojmy v prodeji.....	22
2.2 STRATEGIE A TAKTIKA V OSOBNÍM PRODEJI.....	23
2.2.1 Zásady přípravy na prodej.....	23
2.2.2 Taktiky prodeje.....	24
2.3 FÁZE OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ.....	24
2.3.1 Příprava na schůzku.....	24
2.3.2 Fáze prodeje/obchodního jednání.....	24
2.5 NEJČASTĚJŠÍ CHYBY PRODEJCŮ.....	27
2.5.1 Chyby obchodníků dle Davea Kahleho.....	27
3 METODIKA VÝZKUMU.....	28
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	31
4 CHARAKTERISTIKA FIRMY X.....	32
4.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY X.....	32
5 SOUČASNÝ KONCEPT ONBOARDINGU.....	33
5.1 PRVNÍ DEN ONBOARDINGU.....	37
5.2 DRUHÝ A TŘETÍ DEN ONBOARDINGU.....	38
5.3 ČTVRTÝ A PÁTÝ DEN ONBOARDINGU.....	39
5.4 ŠESTÝ A SEDMÝ DEN ONBOARDINGU.....	41
5.5 OSMÝ AŽ JEDENÁCTÝ DEN ONBOARDINGU.....	43
5.6 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ.....	46

6	DOPORUČENÍ NA ZMĚNY V SOUČASNÉM KONCEPTU ONBOARDINGU	48
6.1	OSOBNÍ ŠKOLENÍ	48
6.2	ZRUŠENÍ PRAXE NA ZP A SPOLEČNÉHO ŠKOLENÍ	48
6.3	VIZUALIZACE NOVÉHO ONBOARDINGU	49
6.4	NÁVRH NOVÉHO ONBOARDINGU	50
	ZÁVĚR.....	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
	SEZNAM TABULEK.....	60
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	61
	SEZNAM PŘÍLOH.....	62

ÚVOD

Firemní vzdělávání je jedním z klíčových aspektů moderního řízení lidských zdrojů, které přispívá k dlouhodobému růstu a úspěchu organizací napříč všemi obory. V kontextu rychle se měnícího podnikatelského prostředí, digitalizace, globalizace, rostoucí konkurence a neustálého vývoje tržního prostředí se stává nutností průběžně zvyšovat kvalifikaci a dovednosti zaměstnanců. Dynamicky se měnící požadavky na dovednosti pracovníků, zejména v oblasti prodeje a komunikace, vytvářejí tlak na neustálé zvyšování kvalifikace, adaptaci na nové technologie a rozvoj profesních kompetencí. Firmy si tak stále více uvědomují, že právě investice do vzdělávání představují efektivní strategii, jak zvyšovat produktivitu, loajalitu a spokojenost zaměstnanců a zároveň posilovat svou pozici na trhu.

Zvláštní důraz je třeba klást na vzdělávání pracovníků v oblasti osobního prodeje, kde úspěch závisí nejen na odborných znalostech o produktech a službách, ale především na schopnosti budovat vztahy se zákazníky, umět naslouchat, identifikovat zákazníkovi potřeby a přizpůsobit svůj prodejní přístup konkrétní situaci. Osobní prodej je velmi dynamická a náročná disciplína, která vyžaduje kombinaci tvrdých a měkkých dovedností – tedy nejen technické znalosti, ale i silné komunikační schopnosti, empatii, vyjednávací dovednosti a schopnost zvládat náročné situace. Systematické vzdělávání je v tomto ohledu nejen prostředkem k profesnímu růstu zaměstnanců, ale i nástrojem, jak zajistit vysokou úroveň zákaznického servisu a plnění obchodních cílů firmy.

I přes rostoucí důraz na vzdělávání ze strany firem se však v praxi často setkáváme s určitými bariérami na straně právě zaměstnanců. Mnoho pracovníků stále nevnímá vzdělávací programy jako benefit, ale spíše jako povinnost, kterou je třeba splnit a „rychle odbýt“. Školitelé se tak často potýkají s neochotou či pasivním přístupem účastníků, což snižuje efektivitu samotného vzdělávání a omezuje jeho dopad. Přitom právě pozitivní nastavení zaměstnanců vůči vzdělávání je klíčové pro jeho úspěch. Výzvou tedy není pouze vytvořit kvalitní vzdělávací obsah, ale také jej správně komunikovat a motivovat pracovníky k aktivní účasti a vnímání vzdělávání jako příležitosti k profesnímu i osobnímu rozvoji.

Osobní prodej je dynamická disciplína, která vyžaduje nejen technické znalosti o produktech a službách, ale i takzvané měkké dovednosti jako je komunikace, vyjednávání a budování vztahů se zákazníky. Efektivní prodejce musí být schopen rychle reagovat na potřeby zákazníků, přizpůsobit svůj přístup různým typům klientů a současně dosahovat prodejních

cílů. Z tohoto důvodu je systematické a cílené vzdělávání pracovníků v osobním prodeji klíčové pro úspěch firem působících v tomto segmentu.

Cílem této práce je na základě teoretických poznatků o vzdělávacím procesu analyzovat systém firemního vzdělávání nových obchodních zástupců ve vybrané společnosti působící v oblasti osobního prodeje. Společnost si z důvodu interní politiky přála zůstat v anonymitě, a proto je v celé práci označena jako firma X. I přesto, že název firmy není uveden, veškeré údaje, informace a výzkumná data, na nichž práce staví, jsou reálné a pocházejí z interních materiálů a zpětné vazby účastníků školení. Výsledky tak odrážejí skutečnou situaci ve firmě a mohou sloužit jako podklad pro případné úpravy stávajícího vzdělávacího programu.

První, teoretická část práce, se věnuje vymezení základních pojmů v oblasti firemního vzdělávání. Je zde popsán význam a charakteristika firemního vzdělávání, formy vzdělávání a přístupy, které v současné době získávají na důležitosti – zejména e-learning, workshopy apod. Dále jsou popsány kapitoly ohledně samotného osobního prodeje a to konkrétně kapitoly o strategiích a taktikách prodeje, které obchodní zástupci musí ovládat, ale taky kapitola o fázích obchodního jednání, které je nedílnou součástí v rámci vzdělávání v osobním prodeji.

Druhá, tedy praktická část, se zaměřuje na konkrétní případ úvodního zaškolení nových obchodních zástupců ve vybrané firmě X. Cílem bylo nejen popsat aktuální podobu školení, ale také ji zhodnotit na základě výpovědí samotných účastníků a školitelů. Pro tento účel bylo využito dotazníkové šetření, doplněné o rozhovor s trenérem, který celý proces školení organizuje a vede. Na základě vyhodnocení dat jsou v závěru práce formulována konkrétní doporučení vedoucí ke zlepšení efektivity a kvality vzdělávacího programu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ ZÁKLADY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Firemní vzdělávání je nezbytnou součástí každého podniku. Dle webu (Vema, 2024) je vzdělávání zaměstnanců klíčovým faktorem úspěchu každé firmy a HR oddělení v tomto procesu hraje zásadní roli. Podle Bartoňkové (2010) je firemní vzdělávání „hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím co je, a tím, co je žádoucí“. Zároveň Bartoňková (2010) definuje firemní vzdělávání „procesem organizovaným podnikem/firmou, který zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole)“. Výzkumy ukazují, že firmy, které investují do vzdělávání svých zaměstnanců, dosahují vyšší úrovně inovací, lepší zákaznické spokojenosti a nižší fluktuace zaměstnanců (Noe, 2017).

1.1 Charakteristika a význam firemního vzdělávání

Existuje několik teoretických přístupů k firemnímu vzdělávání, které se zaměřují na různé aspekty učení a rozvoje. Mezi nejvýznamnější přístup patří behavioristický, kognitivní, konstruktivistický a sociálně-kognitivní přístup.

Samotný systém firemního vzdělávání je podle Vodáka (2011) „opakující se cyklus, který vychází ze zásad firemního vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“

Nejedná se ale samozřejmě pouze o školení na počátku přijetí zaměstnance, vstupují zde i další doškolování a rozvoj zaměstnanců.

Systematické a pravidelné vzdělávání zaměstnanců přináší dle Vodáka (2011) mnoho výhod:

- „Neustále podniku dodává odborně připravené pracovníky, bez jejich často náročného hledání na trhu práce.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb podniku.
- Neustále zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti i osobnost zaměstnanců.
- Přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji nežli jiné způsoby vzdělávání.

- *Je jedním z nejefektivnějších způsobů hledání a nalézání vnitřních zdrojů k pokrytí potřeby zaměstnanců.* „

Dle webu Vema (Vema, 2024) se význam firemního vzdělávání přibližuje k výhodám Vodáka:

- **Zvyšování kvalifikace a produktivity:** Pomáhá zaměstnancům rozvíjet nové dovednosti a znalosti, což vede ke zvýšení jejich efektivity a produktivity.
- **Podpora inovativnosti a konkurenceschopnosti:** Vzdělávání stimuluje kreativitu a inovativní myšlení, což je klíčové pro udržení konkurenceschopnosti na rychle se měnícím trhu.
- **Zvýšení loajality a spokojenosti zaměstnanců:** Investice do vzdělávání ukazuje zaměstnancům, že si jich firma váží, což zvyšuje jejich loajalitu a snižuje fluktuaci.
- **Osobní a profesionální růst:** Kvalitní vzdělávací programy podporují nejen profesní, ale i osobní rozvoj zaměstnanců, což přispívá k jejich celkové spokojenosti a motivaci.
- **Identifikace a rozvoj talentů:** Vzdělávání pomáhá identifikovat talentované zaměstnance, kteří mohou být budoucími lídry a klíčovými hráči v organizaci.

V oblasti osobního prodeje je firemní vzdělávání zvláště důležité, neboť prodejci musí být schopni nejen efektivně prezentovat produkty a služby, ale také budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky. To vyžaduje širokou škálu dovedností, včetně komunikace, vyjednávání, řešení konfliktů a emoční inteligence.

Šikýř (2016, s. 526) označuje jako účel firemního vzdělávání utváření, prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností a schopností pracovníků k výkonu jejich práce a dosahování výkonu, který po nich firma požaduje. Dále uvádí, že systematické vzdělávání jde ruku v ruce s personálním rozvojem pracovníků (s jejich kariérou) a zároveň zaměstnavatel zhodnocuje investice do svých vlastních zaměstnanců.

1.2 Identifikace vzdělávacích potřeb

Prvním důležitým krokem pro řešení jakéhokoli tématu (ať už nastavování nových, změně nebo jen kontrole) je důležitá identifikace. Není tomu jinak ani u firemního vzdělávání. Je tedy důležité si identifikovat vzdělávací potřeby pro další postupy.

Šikýř (2016, s. 534–535) charakterizuje identifikaci jako nesoulad mezi znalostmi, dovednostmi a schopnostmi pracovníků a požadavky na pracovní místa. Dále uvádí, že se samotná identifikace provádí z údajů o pracovních místech a o samotných zaměstnancích.

Metody identifikace vzdělávacích potřeb můžeme rozdělit na:

Analýzu pracovních pozic - „*ta zahrnuje detailní zkoumání jednotlivých pracovních rolí a identifikaci klíčových kompetencí potřebných pro jejich efektivní vykonávání. Tento přístup umožňuje zmapovat aktuální schopnosti zaměstnanců a porovnat je s požadovanými dovednostmi* (Koubek, 2015).“

Průzkumy a dotazníky – „*Zvláštní průzkumy zaměřené na potřeby vzdělávání mohou zjišťovat názory manažerů a ostatních zaměstnanců na to, co se potřebují naučit. Jenže takto získané údaje mohou být dosti neurčité a zvláště během rozhovorů může být pro lidi značně obtížné vyjádřit to, co opravdu chtějí.*“ (Armstrong, 2015).

Hodnocení výkonnosti – „*je další klíčovou metodou, která pomáhá identifikovat oblasti, kde zaměstnanci potřebují zlepšení. Pravidelné hodnocení poskytuje informace o výkonnosti jednotlivců a týmů, což může odhalit mezery ve znalostech a dovednostech*“ (Koubek, 2015).

1.3 Plánování firemního vzdělávání

Plánování vzdělávacích aktivit je kritickou fází, která zahrnuje stanovení cílů, výběr metod a nástrojů, tvorbu rozpočtu a harmonogramu vzdělávacích programů.

Plánování můžeme rozdělit na tři fáze:

1. Stanovení vzdělávacích cílů

„*Stanovení cílů vzdělávání, vymezení podmínek vzdělávání a určení stávajících znalostí a dovedností vzdělávajících se jedinců.*“ (Armstrong, 2015).“

2. Výběr metod a nástrojů

Na základě identifikovaných vzdělávacích potřeb a stanovených cílů se vybírají vhodné metody a nástroje vzdělávání. Tento výběr by měl zohlednit různé učební styly zaměstnanců a organizační možnosti. „*Analýza předmětu vzdělávání, koncept programu vzdělávání, určení studijních a výukových materiálů a stanovení metod vyhodnocování vzdělávání.*“ (Armstrong, 2015).“

3. Tvorba rozpočtu a harmonogramu

„Efektivní plánování zahrnuje také tvorbu rozpočtu a harmonogramu. Musí být naprosto zřejmé, jaké jsou cíle a přínosy programu a jak jich bude dosaženo. Náklady na realizaci programu se musí udržet v rámci rozpočtu (Amstrong, 2015).“

Dle Amstronga (2007) má plánování dokonce 5 fází – analýzu, návrh, vývoj, realizaci a vyhodnocení.

Šikýř (2016, s. 535-537) naopak plán vzdělávání vymezuje následovně:

- Cíl vzdělávání (měl by vyplývat z potřeb)
- Cílová skupina
- Metody vzdělávání
- Instituce, které vzdělání umožní
- Lektor
- Místo, kde vzdělávání proběhne
- Časové vymezení pro vzdělávání
- Požadavky týkající se materiálu a technického vybavení
- Metody pro vyhodnocení
- Náklady

Jasně v těchto bodech vymezuje, otázky, kde, kdy jak a za kolik má vzdělávání pracovníků proběhnout.

Šikýř odborné vzdělávání pracovníků rozděluje celkem na čtyři druhy (20, s. 528-530):

- **Zaškolení:** tady se jedná o adaptaci nebo orientaci. Dochází zde k osvojení znalostí, dovedností a schopností k vykonávání nově sjednané práce při nastoupení do organizace nebo při přechodu na jiné pracovní místo v rámci organizace.
- **Doškolení:** jedná se o variantu, kdy si pracovník prohlubuje kvalifikace. Jedná se znovu o osvojení nových znalostí, dovedností a schopností, ale v souvislosti s příchodem měnících se požadavků v současné pozici.

- **Přeškolení:** jinak tuto metodu Šikýř označuje jako rekvalifikaci. Jedná se o získání nových znalostí, dovedností a schopností za účelem vykonávání jiné než současné práce.
- **Rozvoj:** rozvojem se rozumí rozšiřování kvalifikace. Jedná se o osvojení nových znalostí, dovedností a schopností nad rámec požadavků, které má pracovník v rámci své práce tak, aby zvýšil svoji uplatnitelnost ať už v organizaci nebo i mimo ni.

1.4 Metody firemního vzdělávání

Existuje spousta metod vzdělávání, ale tato kapitola se bude věnovat pouze pár z nich, které firma používá. Proto jsou uvedeny tyto metody:

1.4.1 Semináře a workshopy

Semináře a workshopy představují interaktivní formy vzdělávání, které kombinují teoretické poznatky s praktickými cvičeními. *„Na workshopu se sejdou lidé, kteří mají „odborné“ znalosti nebo zkušenosti s jistou pracovní rolí – manažeři nebo držitelé pracovní role – s moderátorem, kterým může být personalista nebo externí konzultant.“* (Armstrong, 2007). Tyto formy vzdělávání podporují aktivní zapojení účastníků a umožňují okamžitou aplikaci získaných poznatků v praxi.

1.4.2 Přednášky

„Přednášky jsou obvykle zaměřené na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Jejich výhodou je rychlost přenosu informace a nenáročnost na podmínky (vybavení).“ (Koubek, 2015).

1.4.3 E-learning

E-learning je vzdělávací metoda, která využívá digitální technologie k poskytování vzdělávacích materiálů a kurzů online. Tato forma vzdělávání nabízí flexibilitu, protože zaměstnanci mohou studovat kdykoli a kdekoli, kde mají přístup k internetu. *„Může mít nejrůznější podobu, od prostého vkládání různých informačních a vzdělávacích materiálů do firemní sítě“* (Koubek, 2015). Díky e-learningu mohou firmy rychle aktualizovat vzdělávací obsah a přizpůsobit jej aktuálním potřebám.

1.4.4 Individuální vzdělávání – mentorování a koučink

„Mentorování je proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců (mentorů), kteří pomáhají přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že jim poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu. Mentoři připravují lidi k tomu, aby v budoucnosti dosahovali lepších výsledků a zvládali obtížnější výzvy, například postup v kariéře. Mentorování může hrát důležitou roli v rozvoji lídrů a manažerů.“ (Amstrong, 2015).

„Koučování je osobní (obvykle 1 + 1) přístup, který lidem pomáhá rozvíjet jejich znalosti a dovednosti a zlepšovat jejich výkon. Potřeba koučování může vzejít z formálního nebo neformálního přezkoumání pracovního výkonu, ale příležitosti ke koučování se mohou objevit také během každodenních činností.“ (Amstrong, 2015).

1.4.5 Výběr metod firemního vzdělávání

Výběr vhodných metod a forem vzdělávání závisí na několika faktorech, včetně vzdělávacích cílů, potřeb účastníků, dostupných zdrojů a kontextu organizace. Kombinace různých metod může zvýšit efektivitu vzdělávacího programu a zajistit, že různé potřeby účastníků budou uspokojeny. *„Klíčem k úspěšnému firemnímu vzdělávání je flexibilita a schopnost přizpůsobit se měnícím se potřebám zaměstnanců a organizace“ (Václavík, 2018).*

1.5 Vyhodnocování vzdělávacích aktivit

Mezi nejznámější model vyhodnocování vzdělávání patří **Kirkpatrickova čtyřúrovňová evaluace**. Tento systém je rozdělen na čtyři úrovně (Amstrong, 2015):

1. úroveň vyhodnocování reakcí

„První úroveň hodnotí okamžité reakce účastníků na vzdělávací program. Zjišťuje se, zda byli spokojeni s obsahem, metodami a lektorem. Tyto informace mohou být získány prostřednictvím dotazníků nebo rozhovorů (Koubek, 2015).“

2. úroveň vyhodnocování poznatků

„Druhá úroveň měří, jaké znalosti a dovednosti účastníci získali během školení. To může být hodnoceno pomocí testů, praktických cvičení nebo zpětné vazby od lektorů (Armstrong, 2015).“

3. úroveň vyhodnocování chování

„Na třetí úrovni se vyhodnocuje, do jaké míry se změnilo chování účastníků vzdělávání směrem k požadovanému chování, když se vrátili na svá běžná pracoviště k vykonávání svěřené práce. Zjišťuje se, do jaké míry došlo k přenosu osvojených znalostí, dovedností a postojů do praxe. (Amstrong, 2015).“

4. úroveň vyhodnocování výsledků

Čtvrtá úroveň hodnotí celkový dopad vzdělávacího programu na organizaci, včetně zlepšení výkonnosti, zvýšení produktivity, snížení chybovosti nebo zvýšení spokojenosti zákazníků (Amstrong, 2015).

2 OSOBNÍ PRODEJ

Nedílnou součástí vzdělávání ve vybrané společnosti je osobní prodej. S tím mají prodejci zkušenosti již z předchozích zaměstnání anebo byli vybráni s tím, že k osobnímu prodeji mají předpoklady. Proto již od prvního dne dostávají teoretické, ale i praktické znalosti od svých školitelů (tzv. trenérů) k dispozici. K tématu, které se týká této práce je taky potřeba si jasně definovat, co to osobní prodej je a taky představit základní strategie a taktiky, které vybraní zaměstnanci používají k prodeji.

2.1 Definice osobní prodeje

Dle Asociace osobního prodeje (osobniprodej, 2025) přímý prodej znamená veškeré způsoby prodeje založené na osobním kontaktu mezi přímým prodejcem a zákazníkem, který probíhá formou osobního nebo individuálního vysvětlení nebo předvedení výrobků fyzicky nebo v digitální podobě mimo obchodní prostory. Cardone (2017, s. 14) uvádí, že prodejem se má na mysli obecná snaha o vyjednávání, přesvědčování, přemluvení nebo dosažení svých cílů. Dle Šlapáka (2023, s. 9) nemůže být podnikání úspěšné, pokud se neuskuteční prodej a dokud někdo neuzavře prodejní cyklus. Podle něj jsou prodejci důležitou složkou každé organizace, která je ve všem závislá na zákaznících. Navíc by podle něj měl být kladen větší důraz na výuku základů prodeje na školách a na univerzitách, jelikož prodej je aplikovatelný nejen pro prodej samotný, ale taky i mimo něj.

Webové stránky Asociace osobního prodeje (osobniprodej, 2025) uvádí jako charakteristické prvky osobního prodeje tyto:

- *„Přímý prodej je dynamický a spolehlivý distribuční kanál nabízející kvalitní produkty a personalizované služby.*
- *Přímý prodej znamená veškeré způsoby prodeje založené na osobním kontaktu mezi přímým prodejcem a zákazníkem, který probíhá formou osobního nebo individuálního vysvětlení nebo předvedení výrobků fyzicky nebo v digitální podobě mimo obchodní prostory.*
- *Přímý prodej se obvykle provádí tváří v tvář – osobně, na místě, kde jsou produkty předváděny: buď jednotlivci, nebo skupině (domácím party).*
- *Přímý prodej je model, který funguje – vždy se přizpůsobil tržním a demografickým změnám, aniž by ztratil ze zřetele svůj charakter. „*

Poslední důležitou a asi nejvíce vystihující definicí prodeje je ta, kterou uvedl Ulčín (2016, s. 68) a to, že prodejem se myslí vyvolání takových pocitů a potřeb u zákazníka, které vedou k takové situaci, že si zákazník dobrovolně koupí náš produkt nebo službu, podepíše smlouvu, vyplní šek nebo prodej potvrdí jiným způsobem.

2.1.1 Důležité pojmy v prodeji

Komunikace

Dle Ulčina (2016, s. 70) je komunikace velmi důležitou vlastností, kterou musí být každý správný obchodník vybaven. Jelikož pokud chce obchodník něco prodat nebo poskytovat službu, musí být schopen komunikovat efektivněji než běžný člověk.

Produkt a služba

Ulčín (2016, s. 72) definuje produkt jako hmotnou věc, které se můžeme dotknout – například potraviny, oblečení apod. Naopak službu definuje jako nehmotnou a abstraktní – není ji možné vzít do rukou (například služby v restauraci, poradenství, bankovníctví apod.)

Obchodník/obchodní zástupce/prodáváč

Na webu Businessinfo (2025) je definován obchodník tak, že prodává nejen služby (produkty), ale taky získává důvěru zákazníka. Taky uvádí, že obchodník musí dobře znát zákazníka a jeho potřeby, rozumí jeho přáním a specifickým požadavkům a nalézá následně optimální řešení pro zákazníka.

Provize

Dle webu financnivzdelavani (2025) se provize definují jako odměna za obstarání obchodu nebo služby. Cardone (2017, s. 15) uvádí, že provize nemají pouze podobu finanční odměny, ale může to být uznání za dobře odvedenou práci, povýšení na vyšší pozici ve firmě, zvýšení platu, získání nových kontaktů nebo získání hlasů/lidí na svou stranu.

Klient/zákazník

Podle Ulčina (2016, s. 75) se jedná o někoho, kdo je schopný podepsat smlouvu, zaplatit hotově nebo jakýmkoliv jiným způsobem koupit produkt nebo službu, kterou mu obchodník prodává.

Nepřímý prodej

Ulčín definuje (2016, s.75) tento prodej jako ten, kdy zákazník vyhledá obchodníka za účelem koupě produktu nebo služby v určitém objektu (např. obchod, nákupní centrum), tady obchodníci (Ulčínem nazváni jako spíše prodavači) čekají pasivním způsobem na zákazníky a příležitost ovlivnit jejich nákupní rozhodnutí. Můžou tady být zařazeny obchody se spotřebním zbožím, banky apod.

Přímý prodej

Dle Ulčina (2016, s. 76) se jedná o formu prodeje s aktivním vyhledáváním a oslovováním potenciálních zákazníků v jejich prostředí (byt, dům, kancelář, pracoviště apod.). Jinak je tento typ prodeje spojován s tzv. D2D prodejem (door – to – door, česky dům od domu). V tomto případě je většinou jedná o prodej bez dohodnutých schůzek.

Call centrum

Call centra jako taková se můžou dělit na různé druhy. Ulčin (2016, s. 79) definuje, že toto oddělení společnosti komunikuje s klientem pouze po telefonicky – klientovy požadavky, problémy, případně jeho otázky se vyřizují telefonicky. Existují call centra, která můžou fungovat jako kombinace podpory zákazníkům a prodeje nebo call centra, která mají na starosti pouze prodej produktů a služeb.

2.2 Strategie a taktika v osobním prodeji

Pro každého prodejce je důležité znát základy jak strategie, tak i taktiky prodeje.

2.2.1 Zásady přípravy na prodej

Podle Šlapáka (2023, s. 41) je strategie důležitá už při prvním kontaktu se zákazníkem a pro každou komunikaci je důležité dodržet následující zásady:

- Důkladně se připravit před prvním kontaktem – poznat business zákazníka, kde a jak jim můžeme pomoci, poznat jejich rozhodovací jednotku a vlivy (kdo bude ovlivňovat rozhodnutí o koupi), nachystat si přidanou hodnotu.
- Kontaktovat rozhodovací jednotky, s odpovídajícími druhy vlivů – ekonomický, technický, uživatelský, koučovací, politický
- Zjistit dočasnou situaci – potřebu růstu, nutnost vyřešení problému, absenci potřeby měnit, nadměrnou sebedůvěru
- Zvolit správný přístup – brát v úvahu jejich osobnostní typy, vést jednání ke spolupráci, přizpůsobit svoji image.
- Cílit na situaci výhra – výhra – výhra – uplatňovat strategický prodej a vysokou taktiku
- Uplatňovat emoční inteligenci – mít svůj postoj, vnímat zákazníkovi pocity, projevovat zájem o zákazníka a o jeho zájmy, ukazovat, že zákazníkovi obchodník rozumí, projevovat rozumnou zvědavost a být cílevědomý.

- Řídit prodejní cyklus podle pravidel projektového řízení – dobře plánovat, sledovat plnění daného plánu a ladit plán případně dle potřeb.

2.2.2 Taktiky prodeje

Šlapák (2023, s. 42) udělal ve své publikaci výčet toho nejdůležitějšího, co by měla patřit ke všem taktikám prodejců. Patří zde účinná komunikace verbální, vizuální, přímá a nepřímá. Taky taktika kladení otázek, umění naslouchání a udržení asertivity při obchodním jednání. Zmiňuje taky prodej užitek před prodejem parametrů, taky již zmiňovaná příprava obchodní schůzky nebo dodržování formy začátku jednání. K dalším bodům přidává Šlapák (2023) sledování cílů, uplatňování technik uzavírání prodeje (s tím související reagování na nákupní signály), uplatňování vyjednávacích technik (specifika vyjednávání s různými typy zákazníků), uplatňování autority obchodníka a jeho vztahu je klientům. Taky zde patří jednání s obtížnými zákazníky, zvládání různých druhů námitek při obchodním jednání, případná dovednost zjistit příčiny vedoucí k nespokojenosti zákazníka.

2.3 Fáze obchodního jednání

2.3.1 Příprava na schůzku

Jak již bylo v předchozí kapitole zmíněno, tak před samotnou schůzkou je důležité se řádně připravit. Neckař, Kolář a Janeček (2019, s. 286) uvádí, že díky přípravě získá obchodník před schůzkou větší jistotu. Taky se shodují, že díky přípravě má obchodník lepší odhad, jaký produkt bude zákazníkovi nabízet již před samotnou schůzkou. Díky přípravě je taky obchodník schopen upravit svou řeč pro jednotlivého klienta a taky se může lépe připravit na případné námítky ze strany zákazníka.

2.3.2 Fáze prodeje/obchodního jednání

Ulčín rozděluje prodej na celkem 5 fází (2016, s. 110):

1. Přivítání – tato fáze je v kapitole spojena s fází představení a uvádí se zde, že tyto dvě fáze jsou dané společenskými zvyklostmi. Důležité ale je, jakým způsobem obchodník tyto fáze provede – hlasitost, úsměv, vzhled, držení těla, podání ruky.
2. Představení – do úvodní fáze je ještě zařezován tzv. ice break (neboli „prolomení ledu“). Jedná se o krátkou, neformální řeč, díky které se uvolní atmosféra před zahájením samotného prodeje.

3. **Prezentace** – paradoxem této fáze je mylná domněnka obchodníků, že čím více budou v této fázi mluvit, tím více toho prodají. Ulčín (2016) tady zmiňuje, že je důležité před samotnou fází prezentace zjistit, co zákazník chce. Prezentace by měla pak z těchto poznatků vycházet a měla by být krátká, jasná a výstižná.
4. **Prodej ceny** – tato fáze je pro mnoho obchodníků tou nejtěžší, jelikož mají obavy z prezentace ceny zákazníkovi. Proto spoustu obchodníků říká ceny tiše, třesou se sami obchodníci a třese se jim při této fázi hlas. Ulčín (2016) určuje více způsobů, jak cenu prodat:
 - Prodejem produktu bez možnosti vyjednávání
 - Prodej produktu s možností vyjednávání nebo s nabídkou více možností
 - Prodej ceny „shora dolů“
 - Prodej ceny „zdola nahoru“
5. **Uzavření obchodu** – jedná se o poslední fázi, kdy je potřebné v zákazníkovi vyvolat impulz ke koupi nebo podpisu.

Zároveň uvádí, že nejdůležitější fází pro něj je ta poslední, jelikož zákazník si nejlépe pamatuje ty informace, které mu obchodník poskytne na konci.

Neckař a spol. (2019, s. 302) naopak představují, že fáze obchodního jednání jsou 4:

1. **Otvírák** – jedná se o fázi, kdy se obchodník snaží naladit na stejnou vlnu s potenciálním zákazníkem a chce zákazníka rozpovídat
2. **Analýza** – v této fázi obchodník zjišťuje potřeby zákazníka. Připomínají, že analýzu si může částečně obchodník vytvořit již při samotné přípravě před schůzkou, ale je taky důležité, aby tento stav zazněl i od zákazníka. Důležité je v této fázi se správně ptát, konkrétně a taky naslouchat zákazníkovi.
3. **Prezentace** – jako hlavní zásady této fáze uvádí, aby byla prezentace co nejkratší, interaktivní a nemá zde být použit monolog. V této fázi se taky rozebírá cena.
4. **Uzavření (closing)** – poslední fáze má několik podob, a to prohraný obchod, vyhraný obchod a nebo daný postup, co bude následovat.

2.4 Typologie prodejců

Šlapák ve své publikaci (2023, s. 50) uvádí dle výzkumu CEB, že je možné prodejce rozdělit celkem do 5 zásadních skupin:

- **Pracant** – jedná se o prodejce, který je ochotný pracovat navíc, nemá tendence ke vzdávání se, je velmi motivovaný, chce dostávat zpětnou vazbu a rád se rozvíjí.
- **Vztahový prodejce** – tento typ si zakládá na vztazích se zákazníkem, věnuje svůj čas těmto zákazníkům, chce být s každým zadobře a dělá pro zákazníka vše, co mu na očích vidí.
- **Osamělý vlk** – ten sleduje svůj vlastní instinkt a má svá pravidla, je sebejistý a sebevědomý, je obtížné ho řídit.
- **Reaktivní řešitel problémů** – jde o prodejce, který je spolehlivý, orientovaný na detaily, řeší všechny problémy a dává přednost péči o zákazníka před akvizicí.
- **Profesionál** – poslední typ prodejce rozumí businessu zákazníka a nabízeným produktům, umí komunikovat a debatovat, taky umí držet zákazníka pod mírným pozitivním tlakem, nebojí se vyjadřovat svůj názor jak zákazníkům, tak i nadřízeným, je asertivní taky vůči cenám.

Samozřejmě toto není jediná definice a rozdělení typologie prodejců, existuje více typologií prodejců.

V této části taky Šlapák uvádí úspěšnost jednotlivých typů prodejců v oblasti prodeje produktů:

- Pracant 26 %
- Osamělý vlk 25 %
- Profesionál 20 %
- Reaktivní řešitel problémů 18 %
- Vztahový prodejce 11 %

V oblasti prodeje řešení je úspěšnost dána následovně:

- Profesionál 54 %
- Osamělý vlk 25 %
- Pracant 10 %

- Reaktivní řešitel problémů 7 %
- Vztahový prodejce 4 %

2.5 Nejčastější chyby prodejců

Úspěšný osobní prodej závisí nejen na odborných znalostech o produktech a službách, ale také na schopnosti navázat vztah se zákazníkem. Porozumět jeho potřebám a adekvátně na ně reagovat. V praxi se však často objevují opakující se chyby, které mohou výrazně ovlivnit výsledky prodejce i celkovou image firmy. Identifikace těchto nedostatků a jejich následná eliminace prostřednictvím cíleného vzdělávání je klíčovým prvkem pro zajištění kvality obchodního procesu.

2.5.1 Chyby obchodníků dle Davea Kahleho

Říha (2021, s. 77) shrnuje tyto chyby ve své kapitole do následujících segmentů:

Nedostatek ohleduplnosti – v této kapitole je popsáno, že často obchodní zástupci rychle jednají, než přemýšlí.

Jen strategie – v tomto bodu se odborníci opírají o tvrzení, že obchodníci se často soustředí pouze na strategii prodeje (nebo firmy) a zapomínají na taktiku. Taktika je ale právě to, co by jim mělo pomoci dojít ke správné strategii.

Neinvestování do růstu – k dalším chybám patří právě podle rozdělení Kahleho, které shrnuje Říha, je právě neinvestování ať ze samotné strany prodejce a nebo jeho zaměstnavatele do sebe samotného a svého vzdělávání.

Neuznání chyby – další chybou, která je v kapitole zmiňována je právě přenos odpovědnosti chyby prodejce na jiné subjekty – může se jednat o zaměstnavatele, o zákazníka, o jakýkoliv jiný aspekt. Místo sebereflexe se svaluje obchodníkem vina na kohokoliv či cokoliv jiného.

Mezi další chyby, které jsou v této kapitole zmíněny můžeme zmínit nedodržování slibů a závazků, nedoporučení konkurence, prodeji na prvním místě nebo hypotetické otázky.

3 METODIKA VÝZKUMU

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný koncept úvodního zaškolení (dále onboarding) nových pracovníků v divizi SMB (small medium business) v oblasti osobního prodeje ve vybrané firmě a navrhnout doporučení ke zlepšení, který by lépe vyhovoval potřebám jak zaměstnanců, tak organizaci. Účelem je získat hlubší porozumění aktuálnímu stavu onboardingu a identifikovat klíčové oblasti pro zlepšení na základě zpětné vazby od stávajících pracovníků.

Vybraná firma je v praktické části této práce nazývána jako firma X, jelikož si pro účely této práce přála společnost zůstat v anonymitě.

Výzkumná otázka, na kterou se tato práce zaměřuje, je:

VO1: „Jsou nováčci připraveni samostatně vykonávat budoucí práci po úvodním zaškolení?“

Výzkumné metody

Pro dosažení cíle práce budou použity dvě hlavní metody sběru dat:

1. Dotazníkové šetření – bude použita kvantitativní metoda sběru dat prostřednictvím dotazníku, který bude rozeslán stávajícím pracovníkům v oblasti osobního prodeje. Jde sice o kvantitativní metodu, ale v této práci bude mířen na kvalitativní část.
2. Polostrukturovaný rozhovor s trenérem – jedná se o kvantitativní metodu sběru dat, ta je zaměřená na hlubší pochopení procesu onboardingu a jeho nedostatků z pohledu osoby, která za onboarding odpovídá.

Dotazník je zvolen jako hlavní nástroj sběru dat z několika důvodů:

Dotazník umožňuje oslovit větší počet respondentů v krátkém čase a získat reprezentativní vzorek názorů. Proto byl zvolen tento způsob metody sběru dat. Bylo osloveno cca 70 nových obchodních zástupců, kteří v období tří měsíců absolvovali samotný onboarding. Dotazník poskytuje formát otázek, což usnadňuje srovnání a analýzu dat. Respondenti mohou odpovídat anonymně, což může zvýšit otevřenost a upřímnost jejich odpovědí oproti kvalitativním metodám sběru dat jako jsou například rozhovory. V případě rozhovorů by hrozilo, že obchodní zástupci nebudou odpovídat pravdivě, jelikož jsou ve vybrané organizaci krátce a v případě jakýkoliv negativních odpovědí by mohli nabýt dojmu, že budou za pravdivě zodpovězené dotazy následně pokáráni případně by mohli nabýt dojmu, že na ně následně ostatní pracovníci budou nahlížet jinak.

Dotazník byl vytvořen z uzavřených otázek, aby bylo možné zjistit co nejvíce detailů o slabých a silných stránkách onboardingu. U otevřených otázek by hrozila situace, že by

respondenti nebyli ochotni tuto otázku vyplnit a nebo by bylo složité vyhodnocení těchto odpovědí. Cílem dotazníku je získání uceleného pohledu na onboarding od jeho účastníků, zjištění silných a slabých stránek onboardingu.

Postup sběru dat bude probíhat následovně:

Dotazník bude připraven tak, aby účastníci odpověděli na otázky jednotlivých částí onboardingu a měli možnost poukázat na negativní položky ze zaškolení. Dotazník bude sestaven tak, aby rozklíčoval jednotlivé části onboardingu, zajistil informace, zda tyto části přispívají k rychlé adaptaci nováčka v terénu a nebo jsou nedostatečné. Cílem bude zjistit, aby otázky pokrývaly klíčové aspekty onboardingu a umožnily identifikovat hlavní problémy a návrhy na zlepšení. Dotazník bude obsahovat témata týkající se hodnocení současného stavu – otázky zaměřené na zkušenosti a názory respondentů na současný proces úvodního zaškolení. Taky bude obsahovat otázky zaměřené na identifikaci konkrétních problémů a nedostatků v současném zaškolení. Vzhledem k velkému množství témat, které onboarding zahrnuje, budou zvoleny pouze uzavřené otázky. Otevřené otázky by byly těžce vyhodnotitelné vzhledem k rozmanitosti témat a potřeb jednotlivých respondentů. Cílovou skupinou budou stávající pracovníci na pozici obchodních zástupců, kteří tento onboarding absolvovali. Tito pracovníci mají přímou zkušenost s onboardingem a mohou poskytnout cennou zpětnou vazbu ohledně úvodního zaškolení. Jejich názory jsou klíčové k identifikaci oblastí, kde je potřebné provést změny.

- **Distribuce dotazníku:** Dotazník bude rozeslán prostřednictvím firemní elektronické pošty (na pracovní e-mail) všem stávajícím pracovníkům v oblasti osobního prodeje ve vybrané firmě během měsíce března roku 2025. Dotazník bude k dispozici na platformě Microsoft Forms, jejíž prostředí pracovníci znají ze své práce. Bude jim poskytnuta dostatečná doba na vyplnění (dva týdny). Dotazník bude rozeslán novým pracovníkům, kteří stávající onboarding absolvovali v průběhu posledních tří měsíců. Dotazník bude tedy odeslán na celkem 70 nováčků.
- **Sběr a analýza dat:** Po uzavření sběru dat budou odpovědi analyzovány v aplikaci MS Excel, kde budou odpovědi roztríděny a z těchto roztríděných odpovědí budou vytvořeny pomocí kontingenčních tabulek grafy pro jednoduchou interpretaci dat a orientaci v nich. Tato data budou uveřejněna do dne obhajoby práce na odkazu, který je uveden v přílohách této práce.

Výsledky dotazníkového šetření budou prezentovány ve formě grafů a textových analýz.

Rozhovor bude zvolen pro dosažení celistvého obrazu o nynějším stavu onboardingu.

Dále pro lepší pochopení a uchopení tématu bude využit i rozhovor. Cílem rozhovoru bude získat odbornější pohled na silné a slabé stránky současného konceptu onboardingu ve firmě. Vzhledem k celkovému počtu trenérů – tři trenéři, je proto zvolena forma rozhovoru a nikoliv dotazníku.

- **Realizace rozhovoru:** Rozhovor s lektorem bude veden osobně a bude nahráván pro následnou analýzu. Vzhledem k anonymitě firmy bude i tento rozhovor veden anonymně, bez uveřejnění jména trenéra. Tento rozhovor bude veden až po zpracování výsledků šetření dotazníku, aby mohly být výsledky s trenérem rozebrány a následně zhodnoceny pohledy obou stran – účastníků onboardingu a lektorů.
- **Zpracování rozhovoru:** Rozhovor bude analyzován, přepsán ručně v přesném znění a výsledné odpovědi budou využity společně s výsledky dotazníku. Rozhovor v přepsané verzi bude k dispozici v kapitole příloh této práce, uveřejněn na daném odkazu bude do obhajoby této práce. V příloze bude uveden přesný datum realizování rozhovoru, délka a doslovný přepis rozhovoru. Rozhovor bude v praktické části této práce zakódován pomocí tematického kódování.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA FIRMY X

4.1 Charakteristika firmy X

Zkoumanou firmu bohužel není možné charakterizovat do větších detailů, jelikož si společnost přála zůstat v anonymitě. Proto charakterizování firmy je velmi obecné.

Firma X je jedním z tuzemských poskytovatelů telekomunikačních služeb v České republice. Firma působí na trhu dlouhodobě a během své existence si vybudovala silnou pozici v oblasti telekomunikačních služeb. Společnost je známá svým širokým portfoliem produktů a služeb, které zahrnují mobilní a pevné telefonní služby, internetové připojení, digitální televizi a další digitální služby.

Jedním z klíčových aspektů strategie firmy X jsou inovace a neustálé zlepšování kvality služeb. Společnost investuje do modernizace své sítě a rozvoje nových technologií, aby mohla svým zákazníkům nabízet nejnovější a nejkvalitnější telekomunikační služby na trhu. Díky tomu firma X pravidelně získává ocenění za kvalitu a spolehlivost svých služeb.

V oblasti firemního vzdělávání se firma X zaměřuje na kontinuální rozvoj svých zaměstnanců. Společnost klade důraz na kvalitu vzdělávání a poskytuje svým zaměstnancům širokou škálu školení a rozvojových programů. Tím zajišťuje, že její tým je vždy připraven reagovat na nové výzvy a potřeby trhu.

Firma X zaměstnává přibližně 4000 pracovníků. Disponuje personálním oddělením, které je odpovědné za nábor, školení a rozvoj zaměstnanců. V roce 2023 dosáhla firma výnosů ve výši 35,04 mil. Kč. Vedoucí oddělení tréninku zajišťuje kooperaci mezi manažeri obchodních zástupců, vedením firmy a trenéry, vedoucí sám o sobě nové pracovníky neškolí.

Přesná míra fluktuace a nábory zaměstnanců není veřejně dostupná.

5 SOUČASNÝ KONCEPT ONBOARDINGU

Zkoumané úvodní zaškolení je tvořeno pro akviziční obchodní zástupce, kteří tzv. akvizují živnostníky, malé a střední firmy. Pod pojmem akvizovat se skrývá vyhledávání nových kontaktů, a hlavně přivádět nové zákazníky do firmy. Tito akviziční obchodní zástupci spadají ve firmě X do „SMB segmentu“ neboli small medium business segmentu. Jedná se o vytyčení, jakým zákazníkům se daní obchodní zástupci věnují. Jsou to převážně zákazníci podnikající jako živnostníci nebo malé a střední podniky. Může se ale stát, že obchodník narazí na zákazníka rezidentního (bez podnikání), i tomuto zákazníkovi se obchodní zástupce může věnovat a nabízet mu produkty firmy.

Při nástupu do SMB segmentu se obchodní zástupce musí zúčastnit úvodního zaškolení. Úvodní školení je nazýváno jako onboarding a trvá celkem 11 pracovních dní. Díky tomuto úvodnímu zaškolení získá obchodní zástupce celkový přehled o produktech nabízených v rámci společnosti, o systémech, ve kterých probíhají tvorby cenových nabídek, aktivace služeb apod., zároveň si je prakticky vyzkouší i tzv. soft skills, tedy dovednosti v oblasti komunikace se zákazníkem, vedením prodejního hovoru, vyjednávání apod., v poslední části si projde s trenérem modelové situace založené na skutečných situacích z praxe. Konkrétní rozpis onboardingu je součástí této kapitoly.

Harmonogram onboardingu byl stanoven skupinou lektorů – trenérů, kteří vedou tréninky v onboardingu a manažerskou strukturou (regionálními manažery, kteří mají na starosti své obchodní zástupce a národními manažery). Vzhledem k dynamickému prostředí telekomunikační společnosti, se koncepty školení mohou, co půl roku měnit. Nynější struktura úvodního zaškolení a harmonogram je zveřejněna na interní aplikaci firmy s názvem „Web rozvoje obchodníka“. Tento harmonogram je uveřejněn ve formě PowerPoint prezentace a mají k němu přístup všechny složky v SMB segmentu – obchodníci, trenérská skupina a manažerská struktura.

Nástup nových obchodních zástupců probíhá 2x měsíčně, vždy k 1. a 15. dni v měsíci. Pokud se stane, že tento den vychází na den víkendu nebo svátku, posouvá se den nástupu na nejbližší pracovní den.

Trenéři, kteří se věnují jak tvorbě školení, tak i samotné realizaci tréninků, jsou zaměstnanci firmy, jedná se tedy o vnitropodnikové lektory. V SMB segmentu jsou aktuálně zaměstnáni tři trenéři, aby byla pokryta část všech úvodních zaškolení, tak i dalších školení, které mají tito trenéři na starosti. Jedná se lektory, kteří mají několikaleté zkušenosti z praxe – jak

z terénu obchodníka, tak i z prodejen. Při výběrovém řízení na trenérskou pozici musí být splněna vždy podmínka minimálně jeden rok praxe v terénu. Trenér musí mít nejenom perfektní přehled o nabízeném portfoliu produktů, ale taky o procesech zadávání všech operací do systémů firmy a taky prodejní zkušenosti, které může dále předávat (tzv. soft skills – prodejní dovednosti).

Na úvodním zaškolení se trenéři setkávají s novými obchodními zástupci. Při zaškolování se novým posilám do obchodních týmů říká nováčci. Nováčci jsou tvořeni ze zastoupení mužů a žen ve věku v rozmezí cca 20–55 let. Jejich zkušenosti vzhledem k velkému věkovému rozptylu se taky liší. Liší se nejen v prodejních dovednostech, znalosti v oblasti telekomunikačních služeb, ale taky v oblasti práce s počítačem. Proto je velmi důležité, aby na tyto rozdíly bral trenér po celou dobu ohled a všímal si, na jaké úrovni v jednotlivých oblastech jeho posluchači jsou. Většinou nováčci mají zkušenosti s telekomunikacemi alespoň v základním rozmezí – jsou sami uživatelé telekomunikačních služeb. Další skupinou jsou nováčci, kteří rovnou přechází z jiné telekomunikační společnosti anebo dříve v takové firmě působili. Tuto část tvoří odhadem menší polovina nováčků. Většinu naopak tvoří nováčci, kteří s telekomunikacemi pracovní zkušenosti nemají, ale mají obchodní zkušenosti z oblasti pojišťovnictví, bankovníctví, energetiky apod.

Pro lepší přehled je zpracována tabulka, která vyobrazuje celý koncept onboardingu den po dni. Následně v dalších kapitolách jsou jednotlivé dny onboardingu rozebrány detailněji slovním popisem:

	Forma	Témata
1. den	Online Přednáška	Práce s aplikací Teams, interní aplikace, benefity pro zaměstnance, představení vedení firmy, kariérní postupy, certifikáty BOZP, PO atd. První část vede trenér SMB, zbytek dne trenér pro prodejny.
2. – 3. den	Online Přednáška	Produkty pro nepodnikající zákazníky, doplňkové produkty. Nevede trenér SMB segmentu, ale trenér pro prodejny.

4. – 5. den	Online Přednáška	Detailní pohled na produkty pro podnikající zákazníky, ZoEK, mezinárodní volání a roaming, práce s konkurencí, právní minimum, GDPR. Základní pohled na práci v interních aplikacích. Vede trenér SMB segmentu.
6. – 7. den	Osobní Workshop	Práce se systémy – interními aplikacemi – detailní práce. Prodej a komunikace se zákazníky. Převedení teorie o produktech do praxe. Vede garant určený na prodejně.
8. – 11. den	Online Přednáška	Práce se systémy, se kterými se nováček nepotkal na praxi na prodejně. Vytvoření zákaznické databáze. Modelová situace – od získání zákazníka, záznamu do systémů, prvotní „setkání“ se zákazníkem, vedení prodejního hovoru a využití všech systémů pro tvorbu nabídky. Praktické vyzkoušení všech dosažených znalostí z dosavadních dnů úvodního zaškolení. Jak navolat schůzku se zákazníkem a jak takový hovor vést. Vede trenér SMB segmentu.

Tabulka 1 Současný koncept onboardingu

V následujících podkapitolách budou jednotlivé dny onboardingu popsány a vyhodnoceny, jak je hodnotí samotní obchodní zástupci. Taký budou využity poznatky z rozhovoru s trenérem. Dotazník byl vyplněn ze 70 oslovených obchodních zástupců celkem 53 z nich.

Sumarizace rozhovoru – kódování témat

Profesní zkušenosti a role trenéra

Trenér má více než dvanáct let zkušeností, působil jako obchodní zástupce a manažer, nyní se věnuje tréninku nováčků v oblasti osobního prodeje. Zodpovídá za vedení úvodních i navazujících školení v segmentu SMB.

Struktura onboardingu

Onboarding je rozdělen do několika fází, z nichž první část probíhá online formou přes aplikaci Microsoft Teams. První den je úvodní, následuje několikadenní školení produktů, z nichž ne všechny se vztahují k dané pracovní pozici nastupujících nových obchodních zástupců. Čtvrtý den se zaměřuje specificky na segment SMB – doplnění znalostí o produktech v této divizi. Součástí onboardingu je i praxe na značkové prodejně firmy X a následně závěrečné školení systémů a modelových situací.

Obsah a cíle úvodního zaškolení

Cílem onboardingu je příprava nových obchodních zástupců na práci v terénu – zejména základy systémů a přehled o produktech. Plné osvojení dovedností se v rámci úvodního zaškolení nepředpokládá, klíčová je orientace a samostatnost při prvních zákaznických interakcích.

Nedostatky současného modelu

Hlavní výhrady směřují k online školení systémů – obtížně zvládnutelné v distanční formě, chybí osobní interakce a přímá kontrola práce nováčků. Další výhrada směřuje na praxi na značkové prodejně – jedná se o nesoulad s reálnou náplní práce obchodních zástupců pro firemní klientelu. A poslední výhradou je předávání části školení jinému oddělení, které školí produkty mimo zaměření SMB segmentu, což vede k informačnímu šumu a změnění nových pracovníků.

Zkušenosti nových obchodních zástupců

Nejčastější obavy, které trenér vnímá se dají shrnout na práci se systémy, množství nových informací a strach z podepisování smluv kvůli nejistotě práce v systémech. Dochází k situacím, kdy obchodní zástupci odkládají podpisy smlouvy a opakovaně se vrací k zákazníkům – ztráta času a důvěry u zákazníka.

Hodnocení efektivity onboardingu

Obecně označen za „uspokojivý“ ale s výraznými rezervami. Efektivita by se zlepšila při osobní výuce systémů a zrušení části praxe na prodejnách.

Technologické nástroje

Používá se MS Teams, e – learningová platforma a interní chatbot na principu umělé inteligence jako podpora při získávání informací.

Individualizace školení

Trenér nevidí prostor pro individualizaci onboardingového programu, ale doporučuje větší zapojení zaměstnanců formou zpětné vazby a jejího aktivního využívání.

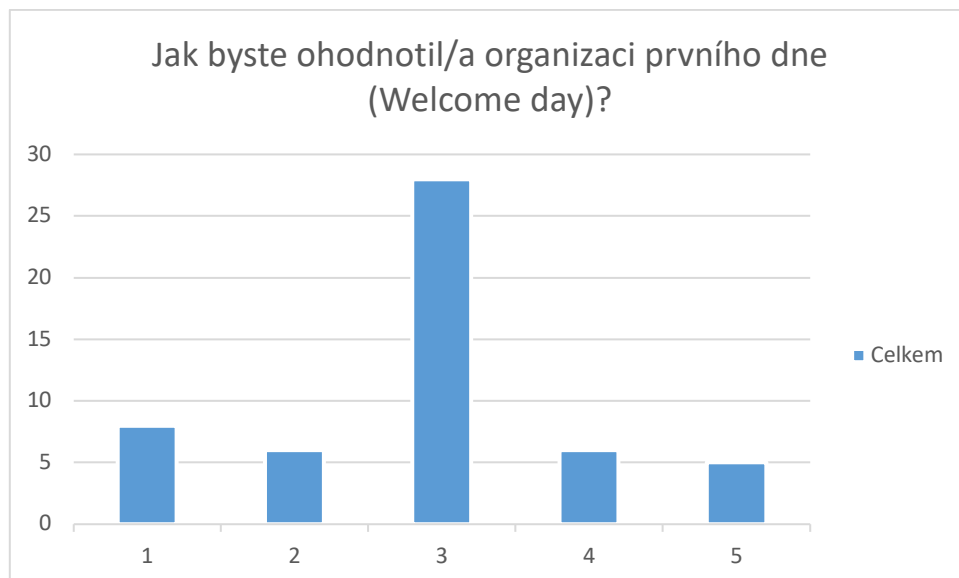
Návrhy na zlepšení

Osobní školení systémů namísto online, zrušení praxe na značkové prodejně a lepší propojení školení s reálnou pracovní náplní obchodních zástupců.

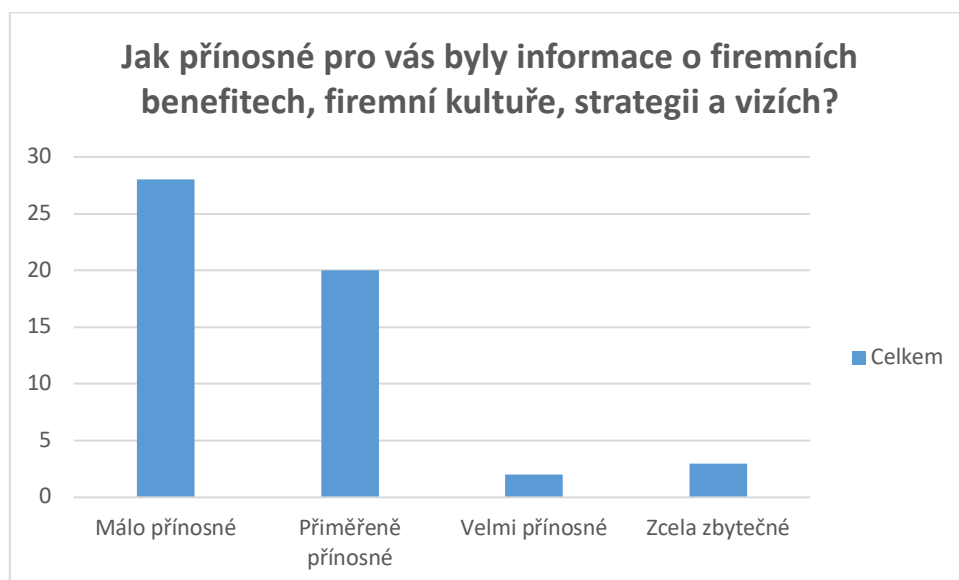
5.1 První den onboardingu

První den se ve společnosti nazývá jako „Welcome day“ – nový obchodní zástupce se připojí pomocí online schůzky přes aplikaci Teams do události, kde se sejde společně s trenérem a ostatními kolegy, kteří mají stejný datum nástupu. V této schůzce se seznámí nováček s harmonogramem onboardingu v první části, zkontrolují, zda – li nováček dostal k dispozici veškerý hardware – firemní notebook a podpisové pero a jestli je vše funkční. Po této části je nováček součástí stále online školení, ale tady se připojí všichni nastupující do společnosti, ze všech kanálů (prodejny, callcentra, SMB obchodní zástupci a jiné segmenty). Nyní není školení v rukou trenéra z SMB segmentu, ale trenéra ze segmentu tzv. „úvodního školení“, kam spadají právě prodejny a callcentra. Tady se po zbytek dne věnují základním informacím potřebných pro zaměstnance (kde mohou najít zaměstnanecké benefity, důležité kontakty), základní principy a strategie firmy, firemní vize a cíle, důležité aplikace a odkazy potřebné k jejich práci. Toto předání informací probíhá formou online přednášky.

Z dotazníku vyplynulo, že tuto část onboardingu hodnotí většina obchodních zástupců neutrálně. Jako zcela nevyhovující (známka 1) byla udělena druhým nejvyšším počtem respondentů a to celkem 8 respondenty. Při dotazu na přínos informací o firemních benefitech a celkovému obsahu této části onboardingu většina respondentů (28) odpovědělo, že tyto informace byly málo přínosné. Výsledky jsou uvedeny v grafech níže. Organizace prvního dne byla hodnocena převážně známkou 3, což ukazuje na prostor ke zlepšení. Většina nováčků měla plně funkční pracovní nástroje a informace o firemní kultuře byly vnímány jako málo až přiměřeně přínosné.



Obrázek 1 Organizace prvního dne



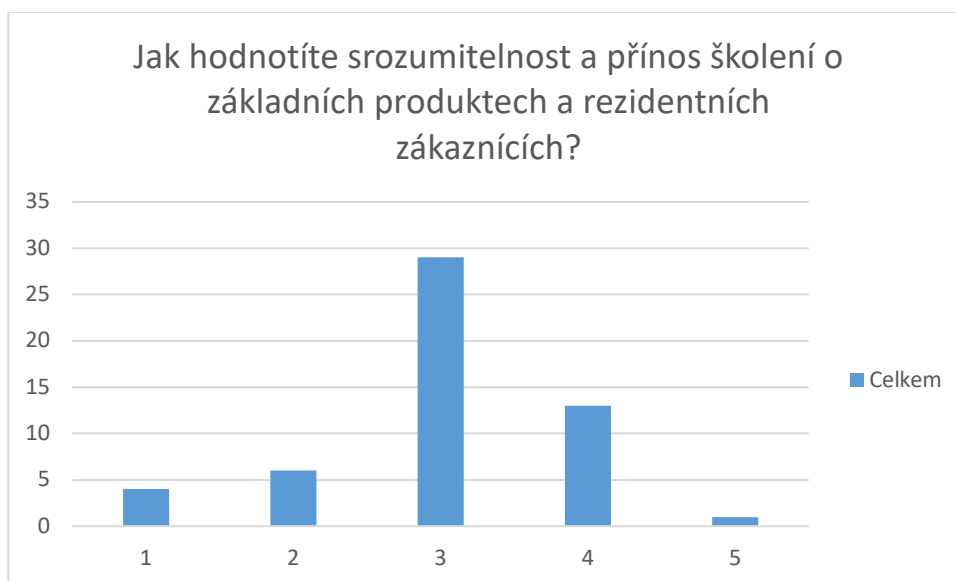
Obrázek 2 Informace o firmě jejich přínos

5.2 Druhý a třetí den onboardingu

Tyto dny probíhá zaškolení stále online přes aplikaci MS Teams, opět nikoliv v rukou trenéra z SMB segmentu, ale trenéra pro úvodní trénink. Trenér tedy používá metodu formou online přednášky. Nováček se dozvídá informace o základních produktech, vzhledem k tomu, že jsou stále spojeni i nastupující kolegové ze všech ostatních oddělení, dozvídají se informace i o produktech pro tzv. rezidentní zákazníky (zákazníky nepodnikající), dále se dozvídají, jak vypadá jejich typický zákazník (převážně opět typicky rezidentní zákazník – senior, rodina, koncový zákazník – zákazník na rodné číslo) a upevňují si práci v aplikaci MS

Teams. Práce v této aplikaci je pro budoucí obchodníky velice důležitá, jelikož zde probíhá interní komunikace s celou společností, pořádají se zde online schůzky s manažery, aby byly probrány důležité informace a výsledky týmu a jednotlivců. Online schůzky jsou v této aplikaci využívány taky ke komunikaci se zákazníky, pokud se nemohou sejít osobně. Taky v této aplikaci mají obchodní zástupci k dispozici svůj kalendář. Dále se dozvídají informace o základních systémech (Intranet – zaměstnanecký portál, interní informace celé společnosti, další odkazy na všechny aplikace, které lze ve firmě používat apod.), udělají si certifikáty potřebné k pracovní činnosti (PO – požární ochrana a BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci).

Při dotazování na srozumitelnost a přínos těchto dnů školení většina respondentů odpověděla neutrálně (tedy hodnotou 3). Odpovědělo tak celkem 29 respondentů. Samotný trenér tuto část hodnotil jako zmatenou pro většinu obchodních zástupců a to z důvodu, že se netýká toto školení přímo produktů, se kterými se nováčci následně v terénu setkávají. Školení o produktech bylo hodnoceno převážně známkami 3 a 4, tedy jako průměrné až dobré. Po zaškolení se většina respondentů cítila jistější v používání MS Teams.



Obrázek 3 Produkty pro zákazníky

5.3 Čtvrtý a pátý den onboardingu

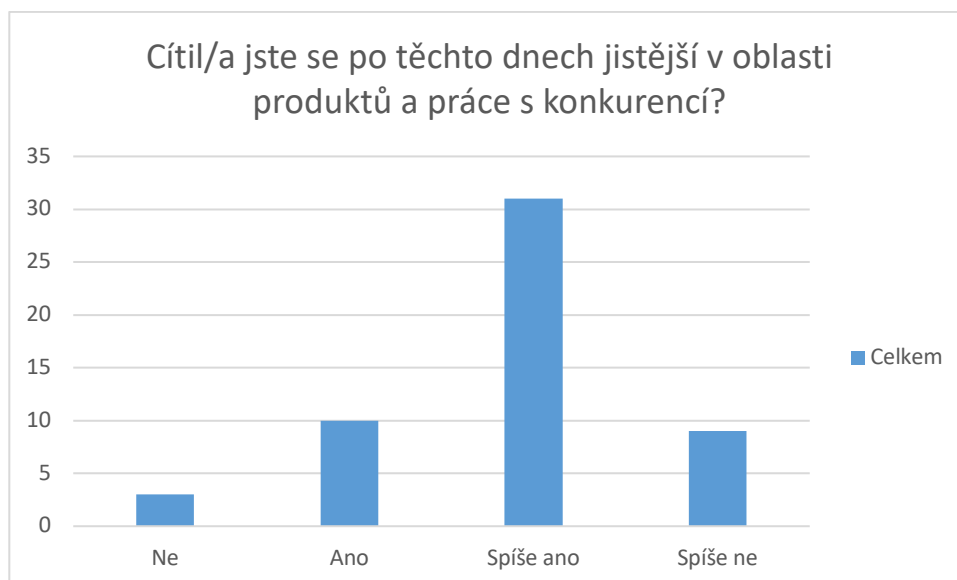
Opět probíhá úvodní zaškolení online, zde již s trenérem SMB segmentu a již taky pouze s kolegy obchodními zástupci. Opět je použita metoda online přednášky. Tady se nováčci dozvídají informace o dalším portfoliu produktů a služeb, které budou denně zákazníkům nabízet. Portfolio je již specifické o produkty, které jsou cílené na segment SMB – tedy malé

a střední firemní zákazníci. Úvodní zaškolení se zaměřuje dále i na právní aspekty – kdo může za právnickou osobu jednat, jak funguje GDPR (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů) a ZoEK (Zákon o elektronických komunikacích). Dále je cílem naučit obchodní zástupce, jak pracovat s konkurencí. V poslední teoretické části se trenér zaměřuje na to, jak funguje a co je roaming a mezinárodní volání, taky je vše ukázáno na praktických příkladech. Dále se úvodní zaškolení zabývá základním pohledem na systémy, ve kterých budou obchodní zástupci denně pracovat.

Tuto část onboardingů většina respondentů hodnotila velmi kladně. Celkem 37 respondentů ohodnotila tyto dny body 5 a 4, což je nejvyšší hodnocení v tomto dotazníku. Zároveň v další části celkem 31 respondentů označilo, že se cítili spíše jistější v oblasti produktů. Výklad o portfoliu SMB a právních formách byl hodnocen převážně jako dobrý až výborný. Většina nováčků uvedla, že se cítila spíše jistěji v oblasti produktů.



Obrázek 4 Výklad o SMB



Obrázek 5 Produkty a konkurence

5.4 Šestý a sedmý den onboardingu

V těchto dnech probíhá školení praxí na prodejní firmy X - cílem těchto dvou dnů je získat co nejvíce interakcí s reálným zákazníkem a vyzkoušet si hlavně prakticky znalost naučeného portfolia služeb.

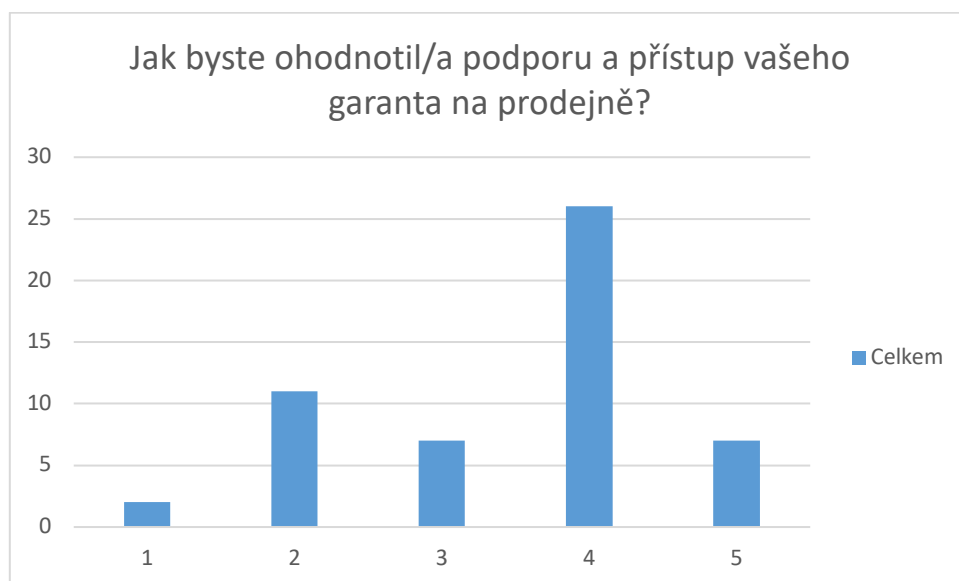
Tento koncept byl určen schválně ze strany managementu. Pokud by nováček byl vyslán do terénu s budoucím kolegou, případně svým managerem a v terénu by se setkali s firemními zákazníky, dostali by se max. na tři až čtyři schůzky za den. Na prodejní je interakcí se zákazníkem přibližně dvacet tři za den. Z toho důvodu bylo usouzeno, že taková praxe bude pro nováčka lepší, byť nesplňuje přesnou náplň práce, kterou bude následně vykonávat.

Na této praxi nováček dostane přehled a ucelení nabízených produktů, jejich cen a nabídek, naučí se pracovat se systémem služeb (ten je potřebný k zadávání objednávek), kalkulačkou pro firemní zákazníky (tento systém potřebuje k tvorbě nabídek pro podnikatele), naučí se dostávat zpětnou vazbu od svého garanta, který se mu na prodejní věnuje a tím je od začátku připravován na aktivní zpětné vazby, které bude dostávat i od svého manažera při výkonu své práce.

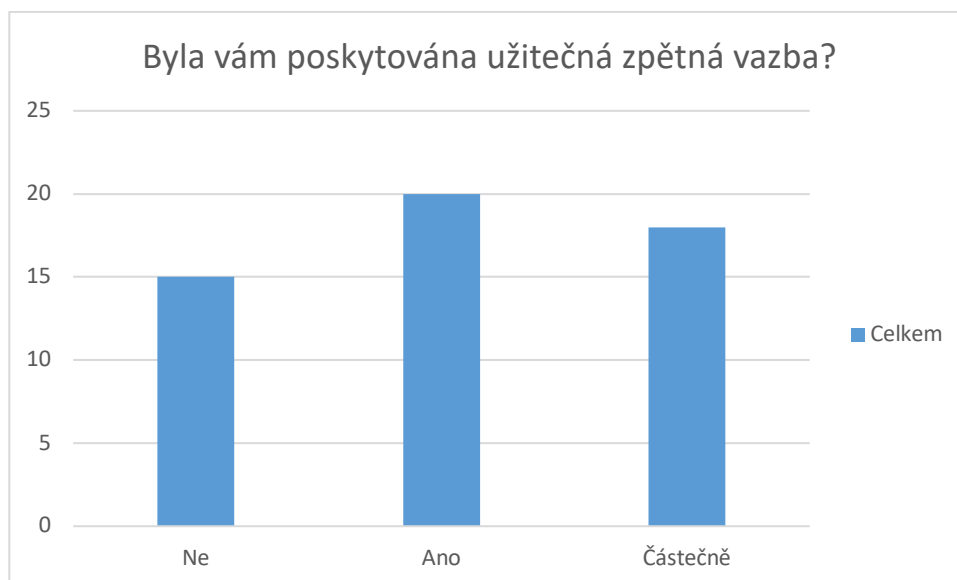
Garanti jsou vybíráni podle lokace – mělo by se jednat o prodejnu ideálně v krajském, případně okresovém městě, kde je větší pravděpodobnost návštěvnosti prodejny. Další aspekt, který vstupuje do výběru garanta je, jestli obsluhuje garant na prodejní firemní zákazníky. Obsluha prodejny je rozdělena podle zkušeností a znalostí, takže garantem je zvolen většinou vedoucí, zástupce anebo seniorní prodejce (prodejce pro firemní klientelu).

Zpětné vazby dává garant novému obchodnímu zástupci po každém prodejním hovoru. Zpětná vazba je nastavena podle principů prodejny – odlišuje se tedy v určitých bodech od zpětné vazby, kterou dává obchodnímu zástupci jeho manažer. V této fázi jde pouze o získání rutiny, že zpětná vazba ve firmě existuje a bude se s ní potkávat při práci jako obchodní zástupce. Pro tento účel je zpětná vazba dávana neformálně, ústní formou a splnění nebo nesplnění bodů je zaznamenáno do archu (Příloha P I) v papírové podobě. Tento druh zaškolení je formou workshopu – obchodní zástupce (nováček) si prakticky zkouší teoretické poznatky pod vedením zkušeného kolegy.

V další části dotazníku obchodní zástupci ohodnotili praxi na prodejně jako málo přínosnou (19) a nepřínosnou (20) v celkovém počtu 39 a to i přes to, že velká část respondentů označila, že měli velkou podporu od svých garantů na prodejně. Nejvíce byla tato otázka ohodnocena číslem 4 – v počtu 26. Nejvyšší hodnocení (známka 5) zvolilo celkem 7 respondentů. V dotazníku zároveň respondenti vyhodnotili, že celkem v 15ti případech neměli nováčci pocit dostatečné zpětné vazby. Celkem 20 z respondentů naopak ohodnotilo, že zpětnou vazbu dostávali dostatečnou. Hodnocení trenéra této části kopíruje hodnocení z dotazníku. Trenér tuto část označil za neefektivní. V rozhovoru trenér několikrát apeloval právě na zrušení této části onboardingu. Přínos praxe na prodejně byl často hodnocen jako nízký až mírně přínosný. Podpora od garanta byla hodnocena známkou 4. Zpětná vazba byla poskytována, ale u části respondentů jen částečně.



Obrázek 6 Garant z prodejny



Obrázek 7 Zpětná vazba

5.5 Osmý až jedenáctý den onboardingu

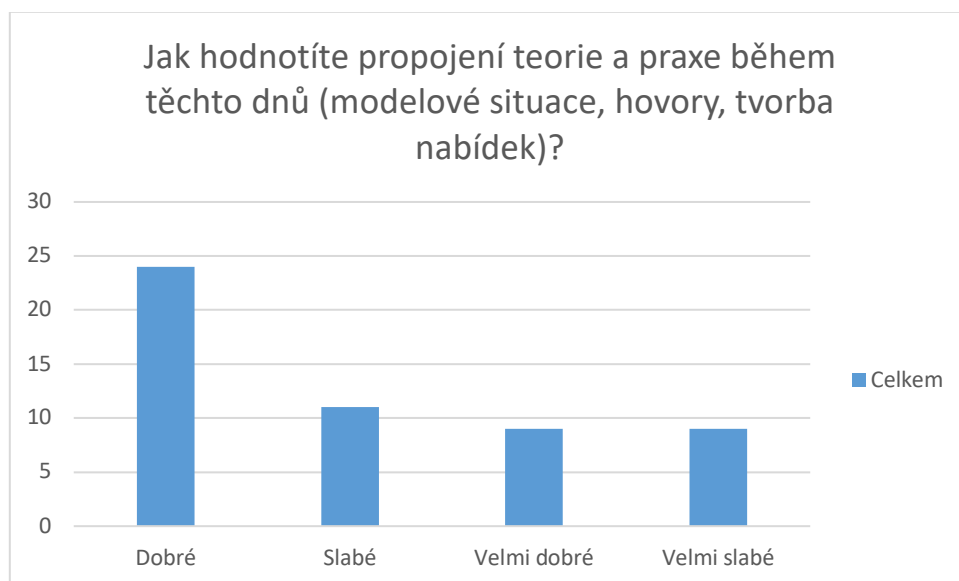
Nováček se vrací zpět k trenérovi SMB segmentu na online školení v aplikaci MS Teams. Zde se implementují veškeré zbylé znalosti, které obchodní zástupce potřebuje ke každodenní práci. Trenér používá metodu přednášky a zároveň workshopu. Konkrétně se jedná o první systém – v tom si obchodní zástupce zaznamenává aktivity (tedy jak kontaktoval obchodní zástupce zákazníka – telefonicky nebo schůzkou), doplní se informace o tvorbě cenových nabídek a taky si postupně zdokonaluje orientaci v jednotlivých systémech.

V další části trenér vysvětluje bod po bodu díky modelové situaci, jak obchodní zástupce postupuje od první komunikace se zákazníkem, probírají veškeré varianty, jak schůzky mohou dopadnout – výhra neboli prodej, prohra neboli ukončení schůzky bez prodeje a taky varianta, kdy obchodní zástupce alespoň navázal se zákazníkem kontakt, na který bude navazovat. Ve zbytku školení již dostávají nováčci jen zadání, podle toho modelují nabídky a řeší argumenty zákazníka (v tuto chvíli zákazníka hraje trenér).

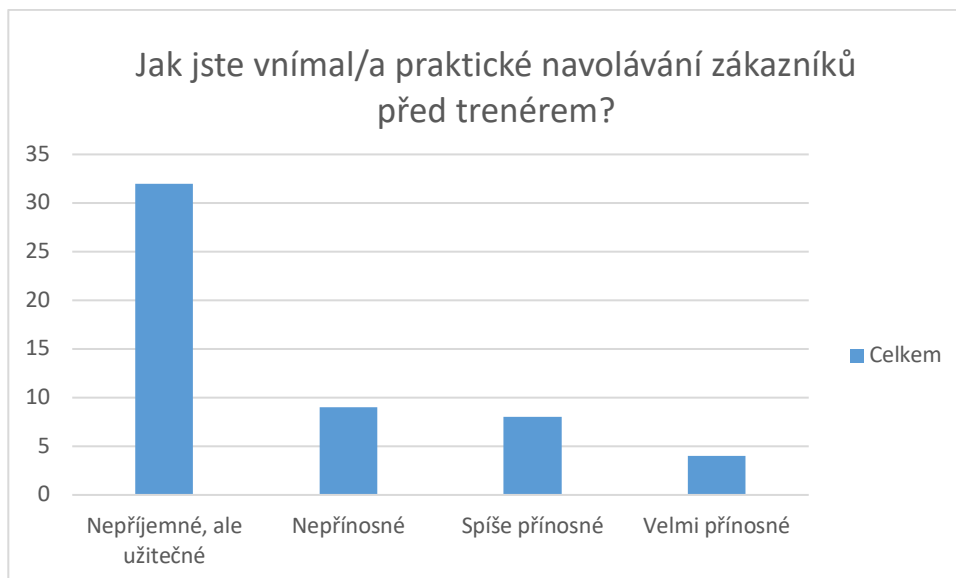
Poslední den probíhá formou tzv. navolávání zákazníků. Dostává k dispozici průvodce hovorem – callscript, ten je do detailu vysvětlen a popsán. Následuje praktické volání před trenérem, tehdy obchodník volá na studené kontakty (zákazníkům z databáze, kteří nemají u společnosti žádné služby) a trenér hodnotí tyto hovory a taky předává svá doporučení. Jelikož se jedná o práci obchodního zástupce, je i tato část v úvodním zaškolení důležitá, neboť získávání kontaktů, jejich navolávání je denní rutinou obchodních zástupců.

Po tomto jedenáctidenním školení je nováček předán do svého týmu, kde se mu ještě dva dny věnuje jeho manager, společně vyjíždí v tyto dny na osobní schůzky za zákazníky. Po dvoudenní spolupráci s managerem již nováček funguje sám, jako plnohodnotný obchodní zástupce. Samozřejmě má plnou podporu svého managera a po dobu dvou dalších měsíců absolvuje jednou týdně dodatečná školení s trenéry.

Z výsledku dotazníku vyplývá, že následné propojení předchozích dnů v této poslední části hodnotí respondenti jako dobré (celkem 24). Druhé nejvyšší ohodnocení dostala odpověď slabé, a to celkem v 11 odpovědích. Následně 9 respondentů ohodnotilo propojení jako velmi dobré a dalších 9 respondentů jako velmi slabé. Respondenti v této části dotazníku zároveň označili, že část navolávání pro ně byla sice nepříjemná, ale užitečná. Jednalo se celkem o 32 respondentů. Jako spíše přínosné označilo tuto část 8 respondentů a jako velmi přínosné 4 respondenti. Jako nepřínosnou část onboardingů označilo celkem 9 respondentů. Propojení tedy teorie a praxe bylo respondenty hodnoceno jako dobré. Část navolávání bylo často vnímáno jako nepříjemné, ale užitečné. Přípravenost na samostatnou práci byla převážně označena jako spíše ano, ikdyž část respondentů si ještě jistá nebyla.



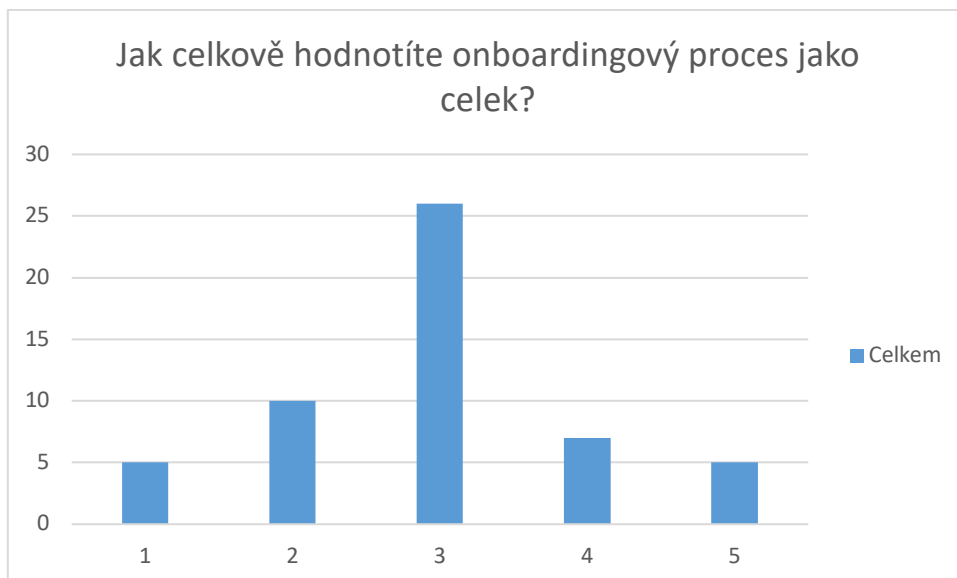
Obrázek 8 Propojení dnů onboardingů



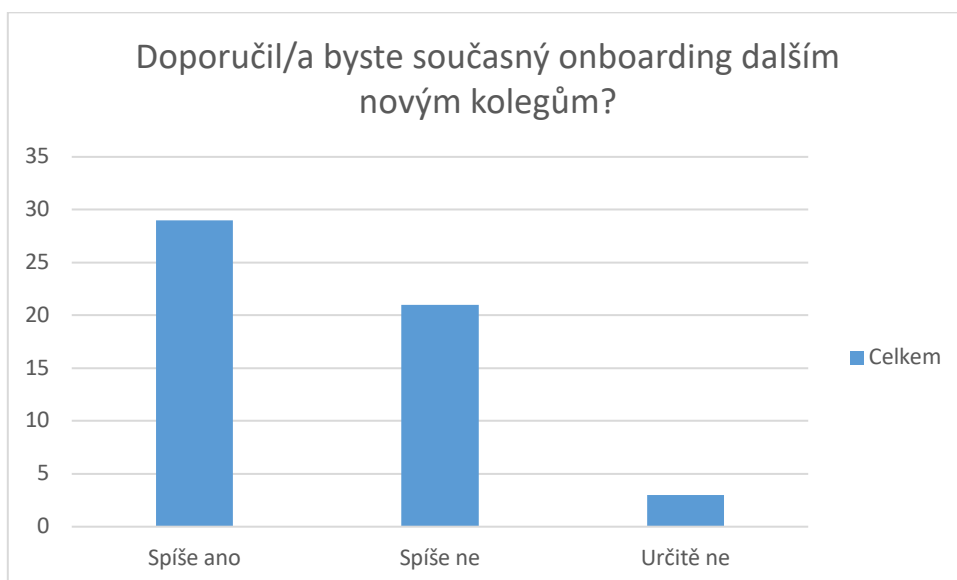
Obrázek 9 Navolávání zákazníků

V poslední části dotazníku respondenti hodnotili onboarding jako celek. V 5 odpovědích respondenti označili onboarding jako výborně organizovaný – tedy hodnotou 5. V 7 případech byl onboarding ohodnocen číslem 4. Nejvíce odpovědí bylo označeno číslem 3 – tedy neutrálně. Hodnotilo tak celkem 26 respondentů. Dále pak respondenti označili hodnotou 2 onboarding v celkem 10 případech a poslední, nejhorší hodnocení (číslo 1) označilo 5 respondentů.

Sám trenér hodnotil celkově onboarding jako dostatečný, ovšem z rozhovoru vyplynulo, že spoustu informací si noví obchodní zástupci osvojí až v terénu. Celkový onboardingový proces byl nejčastěji hodnocen známkou 3, tedy jako průměrný. Přes tyto výhrady by ho většina nováčků doporučila dalším kolegům.



Obrázek 10 Hodnocení celkového onboardingu



Obrázek 11 Doporučení onboardingu

5.6 Shrnutí výsledků

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit proces úvodního zaškolení nováčků v oblasti osobního prodeje ve vybrané společnosti a odpovědět na výzkumnou otázku: „Jsou nováčci připraveni samostatně vykonávat budoucí práci po úvodním zaškolení?“

Na základě analýzy dat z kvalitativního rozhovoru s interním trenérem a z dotazníkového šetření mezi novými obchodními zástupci lze říci, že současný onboardingový koncept sice poskytuje pracovníkům základní orientaci a přehled o firemních procesech a produktech, nicméně jeho efektivita je omezená. V mnoha směrech zaostává za požadavky, které jsou

kladeny na nové obchodní zástupce v praxi a neplní plně svůj účel – důkladně připravit nováčky na samostatný výkon práce.

Z výzkumu vyplynulo několik klíčových nedostatků, a to nerelevantní praxe na prodejně (ta nekoresponduje s reálným pracovním prostředím obchodního zástupce pro firemní klientelu), online forma školení systémů (ta se ukázala jako neefektivní zejména při větším počtu účastníků), nadměrné množství informací (ve velmi krátkém čase jsou nováčci přehlceni spousty informacemi, což vede k přetížení a nejistotě při nástupu do praxe) a nízká sebedůvěra nováčků (při samostatné práci v terénu, zejména při práci se systémy a při uzavírání smluv se zákazníky).

Z těchto důvodů nelze jednoznačně říct, že by byli nováčci po absolvování současného onboardingu plně připraveni samostatně vykonávat svou práci. Jsou schopni zahájit pracovní činnost, avšak potřebují další podporu od svých nadřízených, kolegů nebo se nevyhnou opakovaným návštěvám u zákazníků kvůli nejistotě v některých částech procesu.

Na základě výše uvedeného lze výzkumnou otázku zodpovědět následovně: Ne, nováčci po úvodním zaškolení nejsou dostatečně připraveni samostatně vykonávat svou práci. Koncept onboardingu je třeba upravit, zejména v oblastech praktického školení, relevance obsahu a způsobu předávání informací. Doporučuje se zavedení více osobních školení, zrušení praxe na prodejně a lepší provázání školení s reálnými pracovními situacemi.

6 DOPORUČENÍ NA ZMĚNY V SOUČASNÉM KONCEPTU ONBOARDINGU

6.1 Osobní školení

Hlavním nedostatkem, který vyplynul z dotazníkového výzkumu a rozhovoru s trenérem bylo málo osobních školení.

Největší problém v online školení činí představování systémů. Vzhledem k tomu, že obchodní zástupci denně tráví velkou část pracovního dne v systémech společnosti, je důležité, aby byli schopni od prvních dnů po úvodním školení v těchto systémech pracovat. Ze samotného rozhovoru vyplynulo, že sami obchodní zástupci v prvních dnech v terénu jsou schopni vyjednat kontrakt se zákazníkem a navrhnout mu řešení služeb u společnosti, ale kámen úrazu je v systémech – nový obchodní zástupce neví, jak má smlouvy podepsat a jak zadat objednávky v systému. Pokud se školení přetransformuje na osobní formu, eliminují se opětovné schůzky zákazníka a obchodního zástupce – není to příjemné ani pro obchodního zástupce, ani pro zákazníka. Při zavedení osobního školení na část učení systémů bude a tím bude budována lepší zákaznická spokojenost.

Zároveň představení systémů usnadní práci i samotnému trenérovi. Při osobním setkání má lepší přehled o práci v systémech

Proto je doporučeno přehodnotit online školení a změnit tuto formu na osobní setkání. Toto školení by bylo zařazeno ve fázi praxe na prodejně. Obchodní zástupci jsou ze všech oblastí ČR, tudíž je možno osobní setkání rozdělit mezi dva trenéry – jedno osobní školení v Praze a druhé v Brně/Ostravě, dle dojezdu obchodních zástupců a trenéra. Tím bude pokryta jak oblast Čech, tak Moravy. Celé osobní školení by probíhalo formou workshopu.

6.2 Zrušení praxe na ZP a společného školení

Dalším nedostatkem, který hodnotili obchodní zástupci, je praxe na značkové prodejně. Tuto část ve velké míře vyhodnotili jako nevyhovující (z důvodu odlišnosti práce prodejny a obchodního zástupce). Toto bylo potvrzeno i ze strany trenéra. Stejně odlišnosti jsou vnímány v prvních třech dnech školení, kdy se obchodní zástupci nedozvídají ihned informace o portfoliu produktů, které budou nabízet firemním zákazníkům.

Dle výše zmíněného nedostatku je navrženo, aby první tři dny školení převzala trenérská skupina SMB segmentu a od prvního dne vnímají nováčci pouze produkty, procesy a

systémy, které jsou potřebné pro jejich každodenní práci. Retail (prodejna) a CC mají sice podobné produkty, ale nabízí např. i rodinné balíčky, které OZ při své práci použijí minimálně vzhledem k prodeji řešení telekomunikačních služeb pro firemní zákazníky.

Dále se nesmí v doporučení zapomenout na dvoudenní praxi na značkové prodejně společnosti. Souvisí s již zmíněným portfoliem služeb – nováčci se sice podívají na praxi, získají přehled nad požadavky zákazníků, kteří navštěvují prodejny (což bylo i dle výzkumu hodnoceno kladně), ale naopak hodnotili, že spoustu poznatků ve své práci nevyužijí a odchází z úvodního školení zmatení. Proto se doporučuje od této praxe opustit a místo toho zařadit do školení osobní školení s trenérem. Tyto tréninky by byly uskutečněny po prvních dnech školení, kde získají nováčci přehled o nabízených produktech a díky tomu můžou při osobním tréninku navazovat. V tomto osobním tréninku by byl zařazeno hlavně téma samotných systémů. Zároveň by se tím vyřešil další nedostatek plynoucí z výzkumu – školení systémů v online prostředí. Spousta nováčků odpovídala, že měli problém s uchopením tématu systémů. Toto školení by probíhalo ve dvou dnech – první den uchopení systému „A“ (systém, kde se nachází databáze zákazníků, k nim přiřazení obchodním zástupcům, veškeré aktivity, rozjednané obchodní případy, schůzky atd.), druhý den systém „B“ (systém na tvorbu cenové nabídky pro zákazníka) a systém „C“ (zpracování objednávek produktů, správa samotných služeb). Zároveň by druhý den proběhla modelová situace na příkladu jednoho zákazníka – od zjišťování potřeb zákazníka, modelace nabídky, zadání aktivit v systému, podpis všech dokumentů a zadání objednávek do objednávkového systému. Tím je zaručeno, že si nováček projde proces hlavně v osobním prostředí, kde má větší interakci s trenérem než v online verzi. Zároveň tady dostane ucelený pohled díky modelové situaci od A po Z a následující dny už jen v online prostředí s trenérem probíhají další modelové situace, ale už ve zrychlenější verzi, protože obchodní zástupce má z předešlých osobních setkání jasno v systémech.

6.3 Vizualizace nového onboardingu

	Forma	Téma
1. den Welcome day	Osobní Přednáška Místo: Praha	Představení společnosti, vedení, vize a mise společnosti. Představení práce obchodního zástupce, jednotlivých týmů. Představení harmonogramu úvodního

		zaškolení. Seznámení se s trenéry a nově nastupujícími kolegy.
2. – 3. den Produkt	Online Přednáška, e-learning	Seznámení se s produkty, jejich využitím u zákazníků a praktické vyzkoušení zjištění potřeb pro prodej těchto produktů. Základní technické informace o produktech důležitých k jejich prodeji. Na konci dne zadání samostatné práce.
4. – 5. den Systém	Osobní Workshop Místo: Čechy a Morava	Seznámení se se systémy potřebných pro práci obchodního zástupce. Praktické vyzkoušení si těchto systémů za dohledu trenéra. Vyzkoušení si podpisu smluv.
6. – 7. den Modelové situace	Online Přednáška	Ucelení dosud získaných informací – spojení produktové a systémové části. Seznámení se s celým procesem v praxi – kontaktování zákazníka z databáze, příprava na schůzku, seznámení na schůzce, zjištění potřeby zákazníka, vytvoření nabídky, prodej/argumentace.
8. den Navolávání	Online Přednáška a workshop	Teoretické poznatky k navolávání databáze zákazníků. Praktická ukázka hovoru zákazníkovu a samotné navolávání zákazníků.

Tabulka 2 Návrh nového konceptu onboardingu

6.4 Návrh nového onboardingu

Welcome day (první den)

První den by probíhal v formou osobní přednášky v Praze – v sídle společnosti. Program by byl zaměřen na představení celé společnosti, jejího vedení, hodnot, vize a mise společnosti. Nově nastupující obchodní zástupci by byli zároveň seznámeni s tím, jaká je role

obchodního zástupce ve firmě, jaké druhy týmů jsou ve společnosti, do kterého týmu jednotlivý obchodní zástupce spadá a se kterým týmem bude obchodní zástupce v rámci své práce spolupracovat a jaké mají jednotlivé oddělení kompetence. Součástí této přednášky by bylo i představení harmonogramu školení a aktivit v rámci školení. Dále by byli nováčci seznámeni s trenéry, které je budou celým procesem provázet. Cílem tohoto prvního dne navodit příjemnou atmosféru na školení právě seznámením se v zázemí firmy, osobním setkáním nejen s trenéry, ale taky s novými kolegy, kteří společně do firmy nastoupili.

Produktové školení (druhý a třetí den)

Druhý a třetí den by proběhl v online formě, které by bylo vedeno pomocí kombinace přednášky a samostudia prostřednictvím e-learningu. Účastníci by byli detailně seznámeni s jednotlivými produkty firmy – včetně jejich technických parametrů, možností využití u zákazníků a výhod, které z těchto produktů plynou. Tato forma by probíhala tak, že by nováčci dostali seznam otázek, na které by hledali odpovědi na firemném webu a na e-learningové platformě, případně na chatbotu zmiňovaném v rozhovoru s trenérem. Poté by proběhla sumarizace získaných informací s trenérem, doplnění informací, kterým nováčci neporozuměli a taky praktické zkoušení dovedností, které obchodník potřebuje při zjišťování potřeb zákazníků. Díky tomu budou obchodní zástupci lépe nabízet vhodné produkty zákazníkům na schůzkách. Cílem těchto dnů je porozumění produktového portfolia tak, aby nováček dokázal efektivně reagovat na potřeby zákazníka. Na závěr dne by byl zadán samostatný úkol, ve kterém by si nováčci dohledali další informace nebo úkol k zamyšlení. Zpracování tohoto úkolu by bylo zkontrolováno vždy na druhý den v ranní části.

Systémové školení (čtvrtý a pátý den)

V další části onboardingu by bylo školení přesunuto zpět do prezenční podoby a to na dvou lokalitách – Čechy (Praha) a Morava (podle lokace účastníků, případně trenérů). Formou workshopu by byli nováčci prakticky seznámeni se všemi klíčovými systémy, které budou v rámci své práce využívat. První den by proběhlo zaškolení na první systém, následně druhý den osobního školení by byl věnován zbývajícím dvěma klíčovým systémům, které jsou nejčastěji při práci obchodního zástupce využívány. Pod vedením trenérů by si účastníci mohli všechny nástroje a postupy vyzkoušet díky tomu by se snížil stres z jejich reálného využití v praxi. Důraz by byl kladen na praktickou orientaci v prostředí systémů a na správné používání funkcí. Například zadávání zákazníka nebo tvorby nabídky. Součástí by bylo taky praktické vyzkoušení simulace podpisu smluv u zákazníka.

Modelové situace (šestý a sedmý den)

V šestý a sedmý den školení by se uskutečnily školení opět formou online přednášky v aplikaci MS Teams. Tady by se školení zaměřilo na propojení všech dosud získaných informací a znalostí – ty, které si nováčci osvojili ve dnech produktového školení a taky v systémových dnech. Díky těmto dnům by měli nováčci možnost si představit, jak vypadá celý proces práce obchodního zástupce v praci. Jednalo by se o kompletní proces od „A do Z“ – od kontaktování zákazníka z databáze, přes přípravu na schůzku, její samotný průběh, až po závěrečnou fázi, tedy vytvoření nabídky, argumentaci a uzavření obchodu. Velký důraz by byl kladen na logické a efektivní propojení produktové a systémové části školení. Tento blok by pomohl účastníkům upevnit znalosti a ujasnit si, jak jednotlivé kroky na se navazují a jak do sebe zapadají. V praxi by tato část vypadala tak, že by trenér v modelové situaci hrál konkrétního zákazníka – podnikajícího zákazníka, s konkrétními požadavky, argumenty a potřebami.

Navolávání zákazníků (osmý den)

Poslední školící den by byl za měřen na jednu z klíčových dovedností obchodního zástupce – aktivní navolávání zákazníků. Školení by probíhalo opět online a měl by dvě části. V první části – teoretické – by byli nováčci seznámeni s principy a doporučeními, kde hledat zákazníky k oslovení, jak si vytvořit databázi a jak efektivně navolávat tyto zákazníky z databáze. V rámci druhé části – praktické – by proběhla živá ukázka hovoru se zákazníkem vedená trenérem, po této ukázce by si sami nováčci vyzkoušeli navolat zákazníky z vlastní databáze. Trenér by tento hovor zhodnotil a navrhl doporučení ke zlepšení hovorů. Cílem by bylo odbourat případné obavy a nejistotu z přímé telefonické komunikace a naučit se vést hovory profesionálně, strukturovaně a efektivně.

Shrnutí navrhovaných změn

Onboarding je pro nováčky v této podobě koncipován jako strukturovaný a logicky navazující celek, který poskytuje novým obchodním zástupcům nejen potřebné informace, ale především praktické dovednosti, které jsou klíčové pro výkon jejich práce. Největší výhodou nového konceptu je zkrácení doby onboardingu, a to z jedenácti dnů na celkových osm.

Úvodní zaškolení by probíhalo v kombinaci prezenční a online formou. Zahrnuje jak teoretické bloky, tak i praktické workshopy. Velkou přidanou hodnotou by bylo postupné budování kompetencí – od základního porozumění firemní kultury, přes produktové a

systemové znalosti, až po konkrétní nácvik komunikačních situací, modelových schůzek a navolávání zákazníků. Pozitivním prvkem celého nového konceptu by byl důraz na propojení získaných znalostí s každodenní praxí, což přispívá k vyšší efektivitě školení a zajišťuje lepší přenos naučeného do reálného pracovního prostředí.

Důležitým prvkem by byla také přímá podpora ze strany trenérů a možnost aplikovat nové poznatky ihned v praxi. Celé úvodní zaškolení by tak účinně napomáhalo adaptaci nových obchodních zástupců, snižovala by jejich nejistotu a zvyšovala by připravenost pro samotný výkon práce v terénu.

Z hlediska obsahového a i organizačního lze navrhovaný nový onboardingový koncept hodnotit jako komplexní a přínosný. Svým zaměřením odpovídá požadavkům na rychlou a efektivní adaptaci a napomáhal by vytvoření stabilního základu pro jejich další profesní rozvoj.

ZÁVĚR

Firemní vzdělávání představuje důležitý nástroj pro rozvoj kompetencí a dovedností zaměstnanců, což má přímý dopad na výkonnost a konkurenceschopnost organizace. V oblasti osobního prodeje je efektivní vzdělávání nezbytné pro dosažení obchodních cílů a udržení vysoké úrovně zákaznického servisu. Právě kvalitní příprava obchodních zástupců je jedním z klíčových faktorů úspěchu společnosti na trhu, kde zákaznická zkušenost a odborná prezentace produktů hrají zásadní roli.

Firemní vzdělávání se neustále vyvíjí a přizpůsobuje novým výzvám a technologickým trendům, což je nezbytné pro udržení kroku s rychle se měnícím podnikatelským prostředím. Proto je důležité, aby firmy pravidelně revidovaly své vzdělávací strategie a investovaly do rozvoje svých zaměstnanců, což jim umožní dosahovat dlouhodobého úspěchu a udržitelného růstu.

Cílem práce bylo zhodnotit současný koncept zaškolení nových pracovníků v oblasti osobního prodeje ve společnosti X. Ke zhodnocení aktuálního stavu byl použit kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření, který byl distribuován novým obchodním zástupcům, kteří nastoupili a absolvovali onboarding za období posledních tří měsíců. Dotazník celkem vyplnilo 53 respondentů a jeho výsledky přinesly konkrétní poznatky o silných i slabších stránkách stávajícího procesu úvodního zaškolení.

Zjištěny byly dvě hlavní oblasti, ve kterých respondenti vyjádřili nespokojenost, a na jejichž základě byla navržena doporučení ke zlepšení. Celkově však respondenti hodnotili úvodní zaškolení spíše pozitivně, přičemž nejlepší zpětnou vazbu získali trenéři SMB segmentu. Nejnižší hodnocení obdržela praxe na značkové prodejně, která podle dotazovaných neodpovídala realitě práce obchodního zástupce. Důvodem byla častá nepřipravenost nových obchodních zástupců – nedostatek komplexních informací o nabízených produktech, neznalost systémů a nesoulad mezi obsahem školení a realitou v terénu.

Na základě těchto zjištění bylo navrženo dvě klíčová doporučení. Prvním doporučením je zrušení online školení systémů a jeho nahrazení formou osobním workshopem, který by umožnil interaktivní osvojení práce se systémy.

Druhým doporučením je zrušení praxe na značkové prodejně a využití vzniklého prostoru pro hlubší praktické školení s trenérem, které by lépe reflektovalo reálnou práci obchodního zástupce.

Kromě dotazníkového šetření byl pro hlubší porozumění vzdělávacímu procesu využit také kvalitativní výzkumný nástroj – rozhovor s jedním z trenérů. Tento rozhovor poskytl cenný

kontext a doplnil informace z dotazníků o pohled druhé strany – tedy strany osoby, která vzdělávací program vytváří a realizuje. Jeho odpovědi napomohly lépe porozumět záměrům školení, způsobu výuku i aktuálním limitům celého systému. Informace získané tímto způsobem zvýšily validitu závěrů a napomohly při tvorbě relevantních a konkrétních doporučení.

Závěrem lze konstatovat, že byl naplněn stanovený cíl práce – tedy zhodnotit současný stav úvodního zaškolení obchodních zástupců ve společnosti X. Práce jasně dokazuje, že firemní vzdělávání pracovníků v osobním prodeji je nezbytné pro úspěch a konkurenceschopnost každé organizace. Efektivní vzdělávací programy nejen zvyšují odborné znalosti a dovednosti pracovníků, ale také posilují jejich motivaci a angažovanost. Důkladně naplánované a realizované vzdělávání přispívá k lepší výkonnosti, vyšší spokojenosti zákazníků a celkovému růstu firmy.

Identifikace vzdělávacích potřeb, systematické plánování a vyhodnocování vzdělávacích aktivit jsou klíčovými faktory, které zajišťují, že investice do vzdělávání přinášejí očekávané výsledky. Tímto se potvrzuje, že investice do rozvoje pracovníků je jednou z nejefektivnějších cest k dosažení strategických cílů a dlouhodobé prosperity organizace.

Výsledky této práce budou předány trenérské skupině ve společnosti k dalšímu zpracování a případnému začlenění doporučených změn do budoucího vzdělávacího konceptu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání*. Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9882-0. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-lidskych-zdroju-1203/>
- [2] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi*. 2010. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] CARDONE, Grant. *Prodej, nebo prodají tobě: jak si prosadit svou v obchodě i v životě*. Praha: Grant Cardone CEE, 2017. ISBN 978-80-270-0886-5.
- [4] DAS, Gurupada. 2024. *Personal Selling & Salesmanship (With Consumer Behaviour, Sales & Distribution Management)*. Authors Click Publishing. ISBN 9788119368402.
- [5] JÍLEK, Dušan. *Efektivní komunikace: manuál pro lepší komunikaci ve firmách*. V Praze: Bookla, 2024. ISBN 9788075687234.
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [7] KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Expert (Grada)*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [8] LIMBECK, Martin. *Velká kniha o prodeji: [nový hardselling - staňte se jedničkou na trhu]*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4095-9.
- [9] NECKAŘ, Petr, David KOLÁŘ a David JANEČEK. *Průvodce úspěšného obchodníka*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2019. ISBN 978-80-271-2218-9.
- [10] NOE, R. A. *Employee Training and Development*. 2017. McGraw-Hill Education, 2017. ISBN 978-0078112850
- [6] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [11] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9. Dostupné také z: http://www.grada.cz/nejlepsi-praxe-v-rizeni-lidskych-zdroju_8265/kniha/katalog/

[12] TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 2. vydání. *Expert (Grada)*. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-3535-6.

[13] Tarcher, J.P. *Science of Selling*. U.S./Perigee Bks.,U.S., 2022. ISBN 0143129333.

[14] ULČIN, Peter. *Jak prodávat, aby od vás kupovali: průvodce úspěšného obchodníka*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5727-8. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-prodavati-aby-od-vas-kupovali-1337/>

[15] VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. *Management (Grada)*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

[16] VOSS, Chris. NANTON, Nick. 2024. *Empathy and understanding in Business*. Celebrity Branding Agency LLC. ISBN 9798986209791.

[17] VOSS, Chris. RAZ, Tahl. 2018. *Never split the difference: Negotiating as if your life depended on it*. HarperCollins, ISBN 9780062872302.

Internetové zdroje:

[1] *Jaké jsou role HR ve vzdělávání zaměstnanců* [online]. 2025 [cit. 2025-04-14]. Dostupné z: <https://www.vema.cz/cs-cz/jake-jsou-role-hr-ve-vzdelavani-zamestnancu>

[2] *Přímý prodej* [online]. b. r. [cit. 2025-04-14]. Dostupné z: <https://www.osobniprodej.cz/charakteristikahttps://www.businessinfo.cz/navody/osobni-prodej/>

[3] *Slovníček pojmů* [online]. 2021 [cit. 2025-04-14]. Dostupné z: <https://www.financnivzdelavani.cz/slovník/p>

[4] *Webové stránky firmy X* [online]. 2025 [cit. 2025-04-16]. Dostupné z: www.nazevfirmyX.cz

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Organizace prvního dne</i>	<i>38</i>
<i>Obrázek 2 Informace o firmě jejich přínos</i>	<i>38</i>
<i>Obrázek 3 Produkty pro zákazníky</i>	<i>39</i>
<i>Obrázek 4 Výklad o SMB</i>	<i>40</i>
<i>Obrázek 5 Produkty a konkurence</i>	<i>41</i>
<i>Obrázek 6 Garant z prodejny</i>	<i>42</i>
<i>Obrázek 7 Zpětná vazba</i>	<i>43</i>
<i>Obrázek 8 Propojení dnů onboardingů</i>	<i>44</i>
<i>Obrázek 9 Navolávání zákazníků</i>	<i>45</i>
<i>Obrázek 10 Hodnocení celkového onboardingů</i>	<i>46</i>
<i>Obrázek 11 Doporučení onboardingů</i>	<i>46</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Současný koncept onboardingu</i>	<i>35</i>
<i>Tabulka 2 Návrh nového konceptu onboardingu</i>	<i>50</i>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SMB	Small medium business
OZ	Obchodní zástupce
CC	Callcentrum
GDPR	General data protection regulation
ZoEK	Zákon o elektronických komunikacích
Tzv.	takzvaný
Atd.	a tak dále
Apod.	a podobně

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Prodejní strom – zpětná vazba pro nováčky na prodejně

Příloha P II: Dotazník

Příloha P III: Odkaz na výsledky dotazníku

Příloha P IV: Scénář rozhovoru

Příloha P V: Odkaz na přepis rozhovoru

**PŘÍLOHA P I: PRODEJNÍ STROM – ZPĚTNÁ VAZBA PRO
NOVÁČKY NA PRODEJNĚ**

Tady nám prosím vyplň kontaktní číslo zákazníka, a pokud toto číslo není součástí modelace, pak i jeho IČ nebo RČ

Tady nám prosím vyplní kontaktní číslo zákazníka, a pokud toto číslo není součástí modelace, pak i jeho IČ nebo RČ 721 721 721 IČ 1960039	 Identifikace KZP ověří zákazníka sám, nebo pomocí Evy. Zeptal se na podnikání.	 Primární požadavek KZP nabíral a vyřelil v průběhu hovoru k spokojenosti ZKZ.	 Zjištění potenciálu KZN zjistil potřeby ZK na POST, INO, TV a banku, počet členů domácnosti. Modelovat v Omni/ST.	 Nabídka hlavní služby Zaznělo nabídka na konkrétní služby a ceny. Uznáno pouze při první nabídce OZ služba.	 Oznámení o aktivaci KZP oznámil zákazníkovi zřízení služby rovnou na prodejně bez použití podmíněného způsobu.	 Argumentace KZP poskytl všechny informace, které v hovoru získal. Využil výhody produktu a pracoval s užtky.	 Doplňková služba Zaznělo nabídka konkrétní služby a ceny.	 Odložený prodej Pokud KZP neprodal, zaznělo nabídka zjevného kontaktu. Primární nabídli OZ.	 Povinné informace KZP poslal ZK správné a kompletní informace dle nastavení.	Počet bodů z OJT 5
	Prodaná částka v Kč 50									

PŘÍLOHA P II – DOTAZNÍK

Dotazník pro účastníky onboardingu

Ahoj kolegové, tento dotazník je určen Vám - novým obchodním zástupcům po absolvování úvodního zaškolení (onboardingu). Cílem je získat zpětnou vazbu k jednotlivým částem onboardingu a navrhnout případná zlepšení. Dotazník je anonymní a zabere cca 7 minut Vašeho drahocenného času. Vaše odpovědi nebudou pouze součástí zpracování mé bakalářské práce zaměřené na osobní prodej, ale taky na zlepšení kvality vzdělávání v naší společnosti, jelikož tato data při sestavování tréninků použijeme. Děkuji za Váš čas a odpovědi!

První den – Welcome day

1. Jak byste ohodnotil/a organizaci prvního dne (Welcome day)? (1 = zcela nevyhovující, 5 = výborně organizované)

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

2. Byly vám poskytnuty a funkční všechny pracovní nástroje (notebook, pero atd.)?

☐ Ano

☐ Částečně

☐ Ne

3. Jak přínosné pro vás byly informace o firemních benefitech, firemní kultuře, strategii a vizích?

☐ Zcela zbytečné

☐ Málo přínosné

☐ Přiměřeně přínosné

☐ Velmi přínosné

Druhý a třetí den – Úvodní trénink (online)

4. Jak hodnotíte srozumitelnost a přínos školení o základních produktech a rezidentních zákaznících?

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

5. Cítil/a jste se po těchto dnech jistější v používání aplikace MS Teams?

☐ Ano

☐ Částečně

☐ Ne

6. Jak užitečné pro vás bylo zaškolení v oblasti Intranetu, certifikací PO a BOZP?

☐ Zcela zbytečné

☐ Spíše zbytečné

☐ Přiměřené

☐ Užitečné

☐ Velmi užitečné

Čtvrtý a pátý den – Zaškolení s trenérem SMB (online)

7. Jak hodnotíte srozumitelnost výkladu o SMB portfoliu a právních aspektech (GDPR, ZoEK apod.)?

☐ 1 – velmi slabé

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5 – výborné

8. Cítil/a jste se po těchto dnech jistější v oblasti produktů a práce s konkurencí?

☐ Ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Ne

Šestý a sedmý den – Praxe na prodejně

9. Jak hodnotíte přínos praxe na prodejně pro vaši budoucí práci?

☐ Nepřínosná

☐ Málo přínosná

☐ Přiměřeně přínosná

☐ Velmi přínosná

10. Jak byste ohodnotil/a podporu a přístup vašeho garanta na prodejně?

☐ 1 – velmi slabý

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5 – výborný

11. Byla vám poskytována užitečná zpětná vazba?

☐ Ano

☐ Ne

☐ Částečně

Osmý až jedenáctý den – Pokročilé školení s trenérem SMB

12. Jak hodnotíte propojení teorie a praxe během těchto dnů (modelové situace, hovory, tvorba nabídek)?

☐ Velmi slabé

☐ Slabé

☐ Dobré

☐ Velmi dobré

13. Jak jste vnímal/a praktické navolávání zákazníků před trenérem?

☐ Velmi přínosné

☐ Spíše přínosné

☐ Nepříjemné, ale užitečné

☐ Nepřínosné

14. Cítil/a jste se po ukončení tohoto bloku dostatečně připraven/a na samostatnou práci?

☐ Ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Ne

[Závěrečná zpětná vazba](#)

15. Jak celkově hodnotíte onboardingový proces jako celek?

☐ 1 – velmi slabý

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5 – velmi kvalitní

16. Doporučil/a byste současný onboarding dalším novým kolegům?

☐ Určitě ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Určitě ne

PŘÍLOHA P III: ODKAZ NA VÝSLEDKY DOTAZNÍKU

Příloha je k dispozici na odkazu do dne obhajoby:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1axKYQnGKjbaJLXR4iQGBzJG4Xd1MVqMB/edit?usp=sharing&ouid=102338692985441650495&rtpof=true&sd=true>

PŘÍLOHA P IV: SCÉNÁŘ ROZHOVORU

Scénář polostrukturovaného rozhovoru s trenérem

Dobrý den, děkuji, že jste si udělal čas na tento rozhovor. Rozhovor je součástí bakalářské práce, která se zaměřuje na zhodnocení onboardingu nových pracovníků v oblasti osobního prodeje ve vaší společnosti. Cílem je získat zpětnou vazbu z praxe a návrhy na možná zlepšení. Rozhovor bude anonymní a informace budou využity pouze pro účely této práce. Souhlasíte s nahráváním rozhovoru a použitím údajů v rámci výzkumu?

Obecné otázky

1. Mohl byste se na úvod krátce představit a popsat svou roli ve firmě?
2. Jak dlouho pracujete na pozici trenéra/lektora?
3. Jaké typy školení vedete nejčastěji?

Současný onboardingový proces

4. Jak v současné době probíhá úvodní školení nových pracovníků v osobním prodeji?
5. Jaké jsou hlavní cíle tohoto školení?
6. Kdo všechno se na onboardingu podílí (HR, manažeři, mentoři apod.)?

Hodnocení současného systému

8. Jak byste celkově hodnotil efektivitu současného onboardingového procesu?
9. S jakými problémy nebo výzvami se během onboardingu setkáváte?
10. Jaké bývají nejčastější dotazy nebo obavy ze strany nových zaměstnanců?
11. Jaká bývá zpětná vazba od nově nastoupivších pracovníků?

Možnosti zlepšení

12. Existují podle vás oblasti, kde by mohl být onboarding zlepšen?
13. Myslíte si, že současný systém dostatečně připraví nové pracovníky na praxi?
14. Používáte v rámci školení nějaké moderní nástroje nebo technologie (e-learning, video apod.)?
15. Bylo by přínosné, kdyby byl onboarding více individualizovaný nebo podle zkušeností zaměstnanců?
16. Chtěl/a byste ještě něco dodat, co jsme nezmínili, a považujete to za důležité?

PŘÍLOHA P V: PŘEPIS ROZHOVORU

Příloha je k dispozici na odkazu do dne obhajoby:

<https://docs.google.com/document/d/1hM2VkdiCkm36N8RQHbNXPOa7p8ha0erg/edit?usp=sharing&ouid=102338692985441650495&rtpof=true&sd=true>