

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Kateřina Kovalová

Vzdělávání zaměstnanců České pošty, s. p.

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce:
Mgr. Izabela Noveská

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Kateřina Kovalov

Training of employees of the Czech post

Prague 2013

The bachelor Thesis Work Supervisor:
Mgr. Izabela Novesk

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. 3. 2013

Jméno autorky: Kateřina Kovalová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí práce Mgr. Izabele Noveské, za podporu a pomoc při vypracování této práce.

Anotace

Bakalářská práce sleduje linii vzdělávání od nejširšího pohledu oboru, zamýšlí se nad specifiky vzdělávání dospělých, firemního vzdělávání až po rozbor konkrétního kurzu. V praktické části hledá odpovědi na problematiku klíčových nedostatků při prodeji, zjištěných na základě sondy formou kvalitativní metody „mystery shopping“. Závěr práce se věnuje extrakci zjištěných dat průzkumu a návrhu zařazení zjištěných nedostatků a výběru metod k implementaci do vzdělávací akce.

Klíčové pojmy

Bakalářská práce, cíle vzdělávání, firemní vzdělávání, formy vzdělávání, interní lektorská síť, metody vzdělávání, mystery shopping, proces vzdělávání, systém vzdělávání, vzdělávání, zjišťování potřeb.

Annotation

The bachelor thesis follows the line of education in the general view, it deals with specifications of adult education, firm education and makes an analysis of a particular course. In its practical part, it looks for the solution of the problem of the main negative aspects during the sales, found out by a survey made by a qualitative method of „mystery shopping“. In the conclusion, the thesis sums up the data revealed by the survey and suggests the ways of implementing the deficiencies and chosen methods into the educational events.

Key words

Bachelor thesis, education, firm education, forms of education, identifying the Leeds, internal net of lecturers, methods of education, mystery shopping, process of education, systém of education, targets of education.

OBSAH

ÚVOD	8
1 VZDĚLÁVÁNÍ	10
1.1 Definice pojmu vzdělávání.....	11
2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	13
2.1 Diferenciace vzdělávání dospělých.....	14
2.2 Důvody poptávky po vzdělávání dospělých v současnosti	15
3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	19
3.1 Firemní lektori.....	20
3.1.1 Základní dovednosti firemního lektora	21
4 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ČESKÉ POŠTY	23
4.1 Systém vzdělávání zaměstnanců České pošty	24
4.2 Interní lektori Poštovní spořitelny.....	25
5 ŠKOLENÍ KURZU PRODEJNÍCH DOVEDNOSTÍ	27
5.1 Tvorba kurzu	28
5.2 Obsahový a metodologický profil kurzu.....	31
5.3 Struktura kurzu.....	33
6 EMPIRICKÝ PRŮZKUM.....	35
6.1 Vymezení výzkumného cíle.....	35
6.2 Otázky a hypotézy.....	35
6.3 Výzkumný vzorek.....	36
6.4 Výzkumná metoda.....	37
6.5 Časová organizace průzkumu podle jeho fází.....	37
6.6 Výsledky průzkumu.....	39
6.6.1 Východiska z průzkumu fiktivním klientem.....	40
6.7 Interpretace výsledků.....	42
6.8 Závěry průzkumu.....	44
ZÁVĚR	46
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	49
SEZNAM GRAFŮ	51
SEZNAM PŘÍLOH	52

ÚVOD

Lidský kapitál, který v podobě znalostí a dovedností bývá z těch nejcennějších, které může jedinec sám sobě, ale i společnosti nabídnout. Cesta, která ho k dosažení těchto hodnot vede, není vždy jednoduchá. Záleží na každém, jakým směrem se vydá a jakou cestu si vybere. Pro ty, kterým záleží na tom, co dělají, kam kráčí a co přináší, je jasné, že potřeba učit se a vzdělávat se, je na celý život, že jenom tak dokážou naplnit své životní cíle.

Důvodem volby tématu této bakalářské práce, bylo zkvalitnění přístupu zaměstnanců České pošty ke klientům Poštovní spořitelny, které tyto zaměstnanci na svých pracovištích obsluhují. V současné době je kladen velký význam na „proklientskou“ orientaci a umění obchodovat. Vývoj ukazuje, že její smysl nadále poroste. Bankovní instituce reagují na tyto kroky využíváním externích firem k realizaci mystery shoppingu, tedy kontroly zaměstnanců formou tzv „fiktivního klienta“, aby tak získali relevantní podklady k optimalizaci jejich přístupu k zákazníkům.

Autorka si v rámci této práce klade za cíl popis stávajícího kurzu prodejních dovedností a na základě zjištěných faktů z průzkumu dosažené úrovně dovedností pracovníků v jednotlivých fázích prodejního rozhovoru navrhnout zařazení klíčových nedostatků a jejich následnou implementaci do nového kurzu prodejních dovedností. Zvýšení úrovně klientského přístupu bude podstatné k dosažení efektivně získaných obchodů pro Poštovní spořitelnu, ale i docílení prestiže a lepšího hodnocení každého pracovníka této přepážky.

Obsah práce bude rozdělen na dvě stěžejní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část popíše tematiku vzdělávání v obecné rovině, čtenáři zde najdou srovnání trendu vzdělávání v České republice a zahraničí. Problematika se dotkne i financování, ekonomického hlediska, ale i možnosti a nutnosti přístupu ke vzdělání dospělých. Bude se snažit vysvětlit podstatu vzdělávání dospělých i určitého specifika firemního vzdělávání. Především pak obchodní a partnerské vztahy mezi Poštovní spořitelnou a Českou poštou a jejich nastavené spolupráce v oblasti vzdělávání. Vysvětlí principy a metodiku systému tohoto vzdělávání, jejich interních pravidel zakotvených v projektu „Bankovní akademie“, která tvoří kostru celého systému. Konkrétně rozebere jednotlivé kvalifikační stupně a podmínky, za kterých je možné tuto kvalifikaci získat. Bude zde vysvětleno jaký vliv má tato diferenciacce na další vzdělávání či udržení si úrovně kterou pracovníci získali. V případě této práce

se pozornost zaměří na kurz prodejních dovedností určený pro pracovníky České pošty, který má zásadní vliv na jejich kompetence v přístupu k obchodnímu jednání. Popis kurzu bude obsahovat její náplň, formu a metody, kterými je dosud školen. Zamyslí se i nad motivačními prvky, které jsou nezbytné ke zdárné implementaci obchodních dovedností. Formulace hypotéz bude vycházet ze zjištěných teoretických hledisek, ale vliv na jejich modelaci bude mít i praktická zkušenost autorky s cílovou skupinou. Pravdivost hypotéz ověří empirický průzkum.

Část praktická se bude opírat o metodologický průzkum prováděný formou již zmíněné metody „fiktivního klienta“ na počtu třiceti respondentů. Je to typ metody založený na kvalitativních ukazatelích. Výsledky poslouží jako podklad pro tvorbu analýzy, ze kterých budou vyvozeny návrhy témat, v nichž se nejvíce chybí k zařazení do kurzu prodejních dovedností, či povedou k zamyšlení nad dalšími možnostmi jak zefektivnit vztah: pracovník versus klient.

Bakalářská práce bude vycházet z odborného vědeckého textu z dostupných zdrojů, využije internetových informací a platných norem. Především pak bude těžit z vlastních poznatků a zkušeností autorky, která se touto problematikou zabývá dlouhodobě ve své profesní kariéře.

Výsledky průzkumu zjištěných na základě kvalitativních analýz přispějí k identifikaci nedostatků při styku s klienty a dále poslouží jako podklad pro zefektivnění pořádaných kurzů v praxi autorky. Připraví své posluchače na profesionální klientské jednání, zvládnutí obtížných situací a námitek, naučí je jak získat klienta a jak s takovým klientem i dlouhodobě pracovat. Práce se zjištěnými výsledky se přeneseně promítne do spokojenosti klientů, která plní důležitou roli v jejich udržení a samozřejmě i do počtu prodaných bankovních produktů.

Může však odhalit i další roviny, kde vyvstanou nové otázky, na jejichž odpovědi, bude třeba další výzkum. Tato bakalářská práce může tedy být i primárním podkladem k zadání dalších šetření k jejich případnému objasnění.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ

Jan Amos Komenský povýšil smysl a význam vzdělávání na úroveň, která daleko přesahuje dnešní pohled některých jedinců. Autorka se vrací zpět a připomíná čtenářům, jaký skutečný odkaz zde tento velikán zanechal:

„Má-li se jeviště světa zcela změnit, je nutno, aby od základů změnilo všechno lidské učení, a to těmi způsoby, které ukazuje vševěda. Tj. aby všechno, čemu jsou lidé učeni a čemu se učí, bylo I. ne něco kouskovitého a částečného, ale něco jednotného a celostného; II. ne něco povrchního a zdánlivého, ale něco pevného a věčného; III. ne něco trpkého a nuceného, něco mírného a lahodného, a proto trvalého.“ (Pařízek, Polišenský, 1987, s. 39).

Stejně jako Komenský, který lidstvo nabádá k potřebě znát, ale i umět naučené použít, hledá způsoby jak předat učivo, aby je žák správně pochopil, se i tato bakalářské práce snaží postavit obsah na struktuře, tak aby postihla nejširší úroveň pohledu k nejužšímu.

Aby tedy mohla autorka dojít k vyvození konkrétních závěrů této práce a navrhnout případné změny, je třeba nejdříve na problematiku pohlížet v obecných souvislostech. K pochopení významu vzdělávání ve společnosti a tím i pochopení cíle vzdělávání a vzdělávacího procesu, je potřeba široký pohled různých aspektů. Sledování jeho historického vývoje, řešení sociálních souvislostí, či prolínání a vzájemné ovlivňování v kultuře nabývá specifické roviny, pokud se jeho pozornost soustřeďuje na děti, dospělé, či studenty seniorského věku, tedy vzájemný vztah mezi objektem a subjektem vzdělávacího procesu v různých věkových kategoriích. Pokud bychom tento pohled považovali za úplný, byl by to jen zlomek problematiky, který byl v souvislosti se vzděláváním popsán. Neměli bychom zapomenout na důležitý vliv dalších vědních disciplín, které staví otázku vzdělávání do různého světla. V současné době se stále častěji skloňuje termín vzdělávání v souvislosti s ekonomickým hlediskem, či prioritizace v politických programech. V nadnárodním pohledu je až markantní rozdíl ve vnímání důležitosti a přístupu ke vzdělávání a to nejen z pohledu obecného, ale i každého jedince dané společnosti.

1.1 Definice pojmu vzdělávání

Pojem vzdělávání či vzdělání je pouhou pod složkou vědní disciplíny, která položila své základy již za antického Řecka - řeč je o pedagogice. „Co je účelem pedagogiky? Odpověď zní jednoduše: Účelem pedagogiky je být normální vědou. To znamená mít rozvinuté atributy, které normální vědu charakterizují, tedy:

- jasně vymezený předmět bádání a jeho teorii,
- výzkum a jeho metodologii,
- infrastrukturu s podpůrnými institucemi pro fungování vědy.“

(Průcha, 2002, s. 46).

Jenom tak se stává vědní disciplína plnohodnotnou. Od vymezení pedagogiky můžeme přejít konkrétněji na definici pojmu vzdělávání, tak jak je popsáno v Pedagogickém slovníku:

„Vzdělávání/vzdělání

1. **Osobnostní pojetí:** *Vzdělávání se chápe jako součást socializace jedince. Vzdělávání je pak složka kognitivní vybavenosti (osvojené dovednosti, postoje, hodnoty, normy), která se zformovala prostřednictvím vzdělávacích procesů. Vzdělávání v tomto smyslu je objasňováno v kognitivní psychologii a kognitivní psycholingvistice a v konceptech tzv. kognitivních struktur, mentálních reprezentací, kognitivních map, znalostí, vědění aj. Blízký pojem k tomuto je naučenost. Takto interpretované vzdělání je možno zjišťovat pomocí didaktických testů, nebo některými výzkumnými metodami – vzdělávací výsledky.*
2. **Obsahové pojetí:** *Systém informací a činností na školách, učivo, obsah vzdělávání nebo jako vzdělávací cíle.*
3. **Institucionální pojetí:** *Vzdělávání je společensky organizovaná činnost zajišťovaná institucí školství. Vzdělávací systém je diferencovaný prostřednictvím úrovní: základní vzdělávání, středoškolské (u nás je za jeho poskytnutí zodpovědný stát), vysokoškolské vzdělání.*
4. **Socioekonomické pojetí:** *Vzdělávání je vlastnost populace determinovaná sociálními faktory (sociální původ) a ekonomickými faktory (náklady na vzdělávání). Ekonomický a kulturní potenciál společnosti (ekonomie vzdělání, efektivnost škol, vzdělávací dráha).*
5. **Procesuální pojetí:** *Vzdělávání – exekuce, vzdělávací procesy, výuka.“*
(Průcha, Walterová, Mareš, 2009, s. 351).

Z definice vyplývá, že se jedná o široké spektrum významů. Není to tedy jenom proces vyučování, kde jsou předávány informace či dovednosti, ale především jejich možnost použití ve společnosti. Nejedná se tedy čistě o vzdělávání, ale i výchovu, která ovlivňuje jedince a přispívá k utváření si vlastního názoru na společnost a své role kterou chce ve společnosti zastávat. Proto se vzdělávání nemůže omezit čistě na jednu vědní disciplínu, ale je zde zapotřebí zvládnout např. psychologii, sociologii, filozofii, etiku, estetiku a řadu dalších vědních disciplín.

Toto zjištění nás vede k zamyšlení, kde se historicky vzala potřeba vzdělávání, či snaha o naplnění životních hodnot. Jednoduše řečeno, všechny hodnoty, které lidský jedinec vytvořil, byly z popudu vlastní lenosti. Veškerý pokrok a touha po vzdělání vychází z potřeby si život usnadnit, vylepšit, či jinak zpříjemnit.

2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

„Vzdělávání dospělých je pojem s velmi širokým obsahem a několika synonymními či podřazenými pojmy. V nejobecnější rovině označuje dvě věci: Zahrnuje všechny edukační procesy, v nichž dospělí jedinci získávají (A) buď základní školní vzdělání (jehož nenabývali předtím, než se stali dospělými), (B) nebo další vzdělávání navazující na to, které už získali v mladším věku. Toto je podstata daného pojmu z hlediska jednotlivce.“ (Průcha, 2006, s. 159). Předmětem této práce je právě vzdělávání navazující, které rozšiřuje a staví na znalostech a zkušenostech dospělých, avšak pro zajištění komplexnosti tato kapitola uvádí všechny typy vzdělávání dospělých.

Než budou jmenovány, pozornost se nejdříve zaměří na problematiku ze širšího úhlu. Vzdělávání není jen proces učení, ale i výchova, která ovlivňuje celkové nazírání na svět a pomáhá k utváření člověka, který je pln vědění, který umí tyto nabyté hodnoty využít a dokáže se mnohem lépe zorientovat ve složitém systému společnosti i v přístupu k životu samému. Období dětství a dospívání je pro každého člověka určitou startovací čarou, kde je tolik důležité, kdo je spolu s ním na jeho startu. Doba, po kterou navštěvoval školská zařízení, kde si utvářel ony základní životní návyky, kdy se začleňoval do společnosti, kdy získával na jistotě, jsou období, které po právu můžeme označit jako jedno z nejdůležitějších pro jeho další životní běh. Zde se nastartovaly pochody, které ukazují, že absolvování vysoké školy neznamená konec přijímání informací, ale že jde o nikdy nekončící proces, tedy o celoživotní učení. Pomáhá zvládat změny, které se promítají do ekonomické, kulturní, sociální, společenské i politické oblasti. Kraus a Poláčková toto dění shrnují takto: *„Lidé se celoživotně učí ve společenských podmínkách a zároveň ovlivňují život společnosti. Podstatné je, jak se člověk stává subjektem schopným sociálního jednání a je závazné pro většinu členů společnosti. K sociálnímu jednání jedinců / skupin v komunitě nebo společnosti se vztahuje pojem societizace. Lze přijmout, že se rozvíjí ve třech systémech: člověk, kultura, sociální systém, které jsou propojeny procesem učení a socializace.“ (2001, s. 55).*

2.1 Diferenciace vzdělávání dospělých

Diferenciaci vzdělávání dospělých, které je součástí celoživotního učení můžeme charakterizovat například podle Jana Bartáka (2008, s. 11) následovně:

1. „ **náhradní školní vzdělávání** – tzn. získání takového druhu a stupně vzdělání, které se běžně nabývá v příslušném věkovém stupni (tzn. druhá vzdělávací šance),
2. **další vzdělávání**, které dále členíme na:
 - **další profesní vzdělávání** – je poskytované osobám, které dokončily řádné odborné vzdělávání v průběhu počátečního vzdělávání. Zahrnuje kvalifikační vzdělávání, periodická školení a rekvalifikační vzdělávání. Jeho posláním je rozvíjení postojů, znalostí a schopností vyžadovaných pro výkon určitého povolání. Má přímou vazbu na profesní zařazení a uplatnění dospělého, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu,
 - **občanské vzdělávání** – je zaměřené na formování vědomí práv a povinností osob v jejich rolích občanských, politických, společenských i rodinných a na utváření způsobů, jak tyto role zodpovědně naplňovat. Vytváří širší předpoklady pro kultivaci člověka jako občana, pro jeho adaptaci na měnící se společenské a politické podmínky. Zahrnuje problematiku etickou, estetickou, právní, ekologickou, zdravotnickou, filosofickou, náboženskou, politickou, občanskou a sociální,
 - **zájmové vzdělávání** – vytváří širší předpoklady pro kultivaci osobnosti na základě jejích zájmů; uspokojuje vzdělávací potřeby jedincův souladu s jejich osobním zaměřením. Dotváří osobnost a její hodnotovou orientaci a umožňuje seberealizaci ve volném čase. U nás se mu věnují různé zájmové organizace, avšak není obvykle provázáno s hlavním proudem vzdělávání dospělých,
 - **vzdělávání seniorů** – je žádoucí aktivitou poproduktivní generace, převážně kulturně společenského rázu, která umožňuje starším spoluobčanům uspokojovat potřeby, jimž se v produktivním věku nemohli dostatečně věnovat (univerzita třetího věku).“

2.2 Důvody poptávky po vzdělávání dospělých v současnosti

Co vede naši společnost k tomu, abychom dál studovali? Proč máme potřebu na sobě dál pracovat a rozvíjet se? Důvodů proč se téma vzdělávání dospělých čím dál častěji skloňuje a světově nabývá na významu je několik:

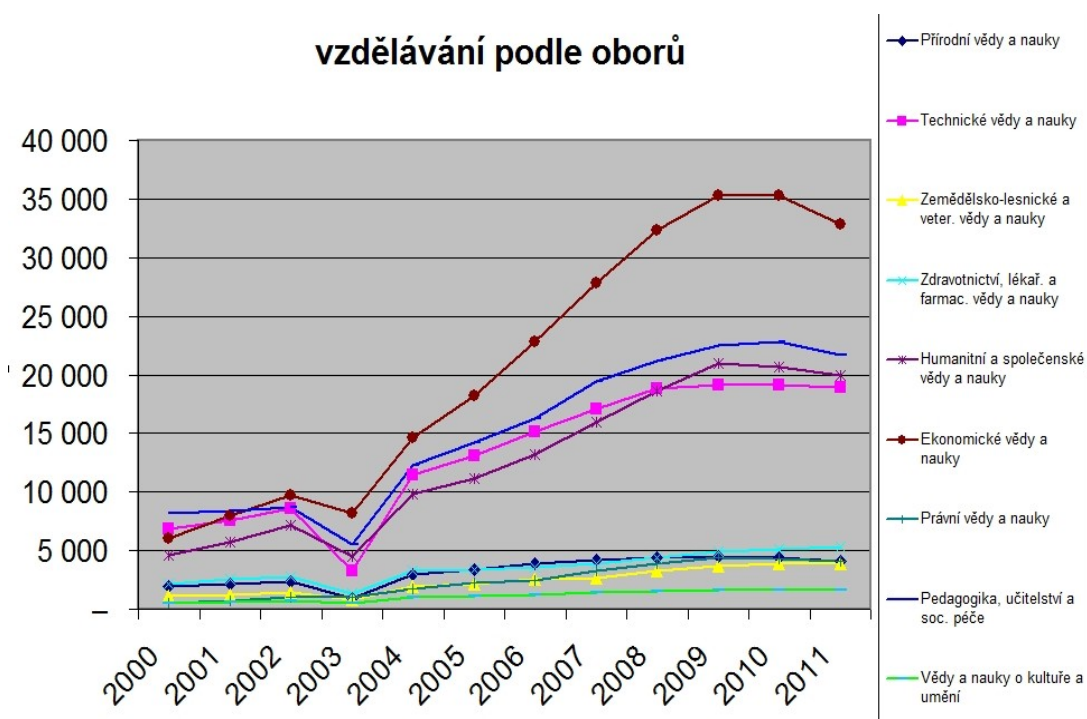
- technologie jde velkou rychlostí dopředu, je třeba získávat odborníky v oboru;
- otevřením se světu, přicházejí nové příležitosti, které nesou potřebu adaptace na nové systémy, odbourání jazykové bariéry,
- nezaměstnanost, hrozba ztráty zaměstnání – stále větší počet uchazečů je z jiných států, kteří mohou nabídnout kvalitně odvedenou práci za menší platové ohodnocení,
- vyšší nároky na pracovní pozice, především pak požadavky firem, kterým již nestačí být odborníkem v daném oboru, ale umění být týmovým hráčem, chutí na sobě pracovat, atd., hovoříme o tzv. „soft skills“, měkkých dovednostech. Vzájemná konkurence na tuzemském trhu práce, vede k investici do vzdělávání svých zaměstnanců. Příklad plánování firemního vzdělávání, které je již součástí marketingové strategie, popisuje Mužík (2000, s. 155): *„Marketingová strategie bývá vyjádřena ve třech hlavních částech. První část popisuje velikost, strukturu a chování cílového trhu (cílových skupin) pro něž je vzdělávání určeno. Druhá část je zaměřena na prognózu pozice vzdělávacího programu na trhu (tržních segmentech) včetně předpokládané životnosti jednotlivých produktů – kursů. Třetí část obsahuje počty potencionálních zájemců a předpokládané hospodářské výsledky (příjmy, náklady, zisk).“*

Výčet, který je zde uveden obsahuje pouze základ poptávky po vzdělávání. Mnohé se může ukázat i na výčtech, či porovnání kde je zajímavé sledovat vzdělávání dospělých z různých hledisek. Podle atraktivity oborů, investic do vzdělání, věku a pohlaví studentů, mezinárodní úspěšnosti, uplatnění oboru na trhu práce, podle sociální příslušnosti, prestiže studia, ale také podle délky studia u nás a v zahraničí atd.

Dle statistických ukazatelů má vývoj vzdělávání dospělých v České republice vzestupnou tendenci, i když rok 2011, zaznamenal oproti předešlým rokům mírný

pokles, jak je patrné v grafu č. 1. Tento trend mimo jiné odráží i ekonomickou situaci v ČR. Nákres ukazuje míru atraktivity jednotlivých oborů v ČR. Vyplývá z něj, že ekonomické vědy jsou mezi dospělými studenty nejvíc oblíbené. Relativní zájem si drží i obory pedagogické a sociálních věcí, ale i humanitní a technické. Trvale nejnižší prestiž vykazují obory zdravotnické, kulturologické, zemědělské a právní.

Graf 1: Porovnání atraktivity oborů v ČR



Zdroj: MŠMT. *Statistika – školství*. [online]. © [2012-09-08]. Dostupné z: <http://www.cz/statistika-skolstvi/tercialni-vzdelavani>

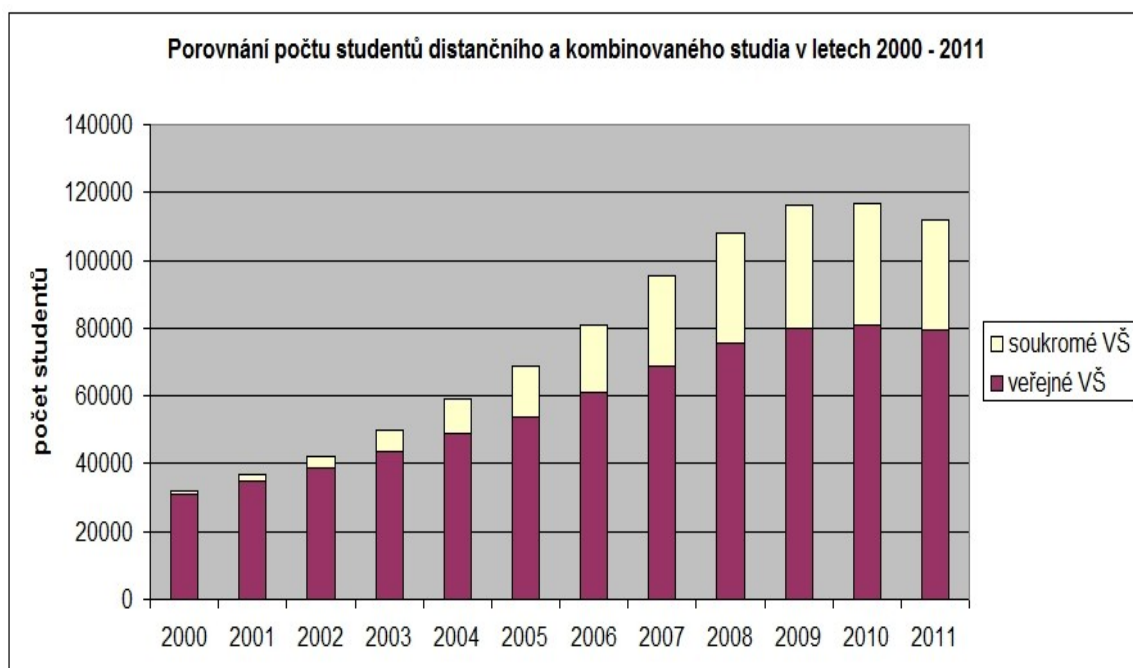
Důvody, které vedou studenty k výběru těchto oborů, rozhoduje řada faktorů. Jsou to např. požadavky na uplatnění oboru při hledání zaměstnání, výše mzdového ohodnocení pracovníků, kteří se v daném oboru pohybují, náročnost studia, zájem o obor jako takový, rozhodující může být i určitá míra talentu, ale i dosažitelnost na požadavky k přijetí ke studiu. Na výběr může mít vliv i lokalita bydliště potencionálního studenta, či reference na konkrétní úroveň studia jednotlivých oborů.

Otázka vzdělávání dospělých se zabývá i přístupy a formou. V terciálním vzdělávání se vyskytují termíny distanční a kombinované.

Pojem „distanční“ je někdy uváděn nepřesně. Často i oficiální dokumenty o něm hovoří jako o formě dálkové, či jako studiu při zaměstnání. Její pravý význam je však odlišný, jedná se o formu studia, kdy student komunikuje se školou prostřednictvím multimédia a učivo předávané touto formou student sám studuje. Jedná se tedy o individuální vzdělávací systém. Komunikace mezi školou a studentem je omezena na komunikační prostředky jako je např. e-mail, telefon, atd. Chybí zde základní sociální vztahy se skupinou, kterou v běžných vzdělávacích zařízeních tvoří třída a spolužáci. Oproti tomu termín „kombinovaného“ studia, který je též postaven ve velké míře na samostudiu, využívá pravidelné docházky studentů do vzdělávací instituce, především v době víkendů a odpoledního volna.

Následující graf vykresluje poměr studentů na soukromých a státních školách, z něhož je patrné, že poměr studentů distančního a kombinovaného studia studujících na státních školách ještě daleko převyšuje počet studentů soukromého vysokého školství. Z grafu je též patrný boom založení soukromých vysokých škol.

Graf 2: Vývoj a porovnání počtu studentů distančního a kombinovaného studia v ČR

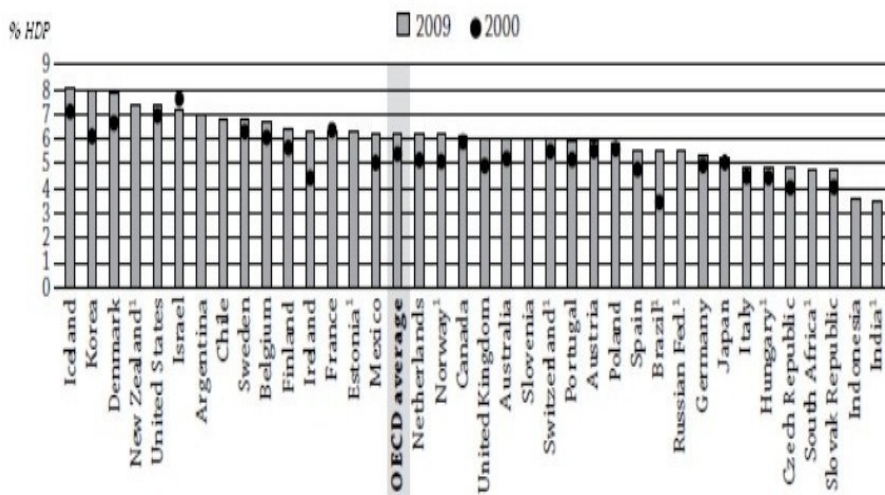


Zdroj: MŠMT. *Statistika – školství*. [online]. © [2012-09-08]. Dostupné z: <http://www.cz/statistika-skolstvi/tercialni-vzdelavani>

Zajímavé srovnání vykazuje tabulka, která uvádí mezinárodní porovnání investic do vzdělávání mezi roky 2000 a 2009. Je zde patrné, že Česká republika poněkud zaostává za severními státy, ale i Koreou a Islandem. Z porovnání lze vyčíst, že finanční prostředky vynaložené do vzdělávání se v roce 2009 oproti roku 2000 o něco navýšily, ale v zásadě nejde o žádné mimořádné částky.

Graf 3: Porovnání investic do vzdělání v mezinárodním měřítku

Graf B2.1: Výdaje na vzdělávání jako procento HDP na všech vzdělávacích úrovních (2000, 2009)



Zdroj: MŠMT. *Statistika – školství*. [online]. © [2012-09-08]. Dostupné z: <http://www.cz/statistika-skolstvi/tercialni-vzdelavani>

3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Firemní vzdělávání je určité specifikum v oblasti vzdělávání dospělých, které je zaměřeno na konkrétní potřeby každého zaměstnance. V některých případech je to naučení technologie v daném pracovním procesu, se kterým se pracovník setkává, ale v mnoha ohledech je to schopnost určité koordinace v prostředí, ve kterém se zaměstnanec nachází. Současná moderní společnost, klade velký důraz na schopnost adaptovat se na nové technologie. Nový směr, kterým se řada firem z nutnosti ubírá proto, aby byla konkurence schopná, neustále přibývá. Proto i zde je možné pozorovat příliv investic, které firmy vynakládají do vzdělávání svých zaměstnanců. Tento trend se ovšem odvíjí podle ekonomické situace firmy, na kterou má vliv ekonomicko-politická oblast státu, ale i okolního světa. V současné době je problematika vzdělávání ve firmách a obchodních společnostech velmi často skloňována, protože tento resort bývá považován jako nejméně důležitý pro životnost dané firmy. Není potom s podivem, že společnosti, aby ušetřili, se zbavují interních vzdělavatelů. Sama autorka si touto proměnou prošla a osobně zaznamenala, že za poslední rok jsou dopady na redukci prostředků vynakládaných do vzdělávání nejvýraznější. V tomto případě rozpadem lektorského sboru a sloučením této činnosti s jinou pracovní pozicí. Bohužel tento trend, není konečný a nebezpečí rušení dalších pracovníků zabývajících se vzděláváním je víc než reálný. Odliv peněz z firemního vzdělávání se tak dále promítá na kvalitě nejen lektora, který musí zvládat i jiné úkoly a nemůže se již prioritně věnovat vyučování, ale má i jednoznačný dopad na vzdělávané pracovníky, kterým se již nedostává takové péče. Pro firmu je nejméně „bolestné“, někdy i nutné, ubrat či úplně zastavit tok peněz do této sféry. Zde zaostáváme za ostatními státy, kde si uvědomují, že investice do vlastních zaměstnanců, formou vzdělávání, je sice dlouhodobý úkol, ale tyto prostředky se jim mnohonásobně vrátí.

Přestože doba není nakloněna investicím do firemního vzdělávání, je pro firmy a obchodní společnosti důležité, aby jejich zaměstnanci byli vůči nim loajální, výkonní, odváděli kvalitní práci, aby byli odpovědní, spolehliví, ochotni přijímat nové úkoly, odolní proti stresu a zátěži, vytrvalí a ve všech ohledech proaktivní. Účinným měřítkem atmosféry a efektivity práce bývají personální audity, které svými dotazníky dokážou zjistit pracovní vztah zaměstnanců k firmě či jejich loajalitu. Proto se vzdělávání zaměstnanců zaměřuje hlavně na oblast měkkých dovedností, kde si ve většině

případů najímají externí vzdělávací firmy, které se touto problematikou dlouhodobě zabývají.

3.1 Firemní lektoři

Najdou se stále i firmy, především ty větší, pro které je investice do vlastních lektorů relevantní. V tomto případě však nároky na vlastního zaměstnance, lektora, přináší daleko větší požadavky. Snahou firmy je vytěžit maximum potenciálu, který tento pracovník přináší, nekončí tedy u školící činnosti, ale je zaměstnán též jako kouč, poradce, mentor, instruktor, či facilitátor. Portfolio vlastností tohoto pracovníka se tedy rozšiřuje a má pro firmu nezastupitelnou úlohu. Tato firma si uvědomuje, že hodnota lidského kapitálu je nenahraditelná a očekává, byť v dlouhodobém horizontu, že se jí vynaložené obnosy promítnou do prosperity a rozvoje firmy.

Společnost, která si může dovolit svého vlastního interního lektora, má výhodu, protože zde může uplatnit specifické požadavky každé firmy. Aby právoplatný člen firmy, lektor, byl ve svém počínání úspěšný, musí zvládat základy určité sebereflexe, sebezpoznání, či autoevaluace. Jen tento člověk je schopen empatie ke svým kolegům. „*Chceme-li pochopit druhé, musíme nejprve poznat sami sebe. Znat své silné a slabé stránky, svá očekávání i eventuelní rizika, své možnosti a meze.*“ (Barták, 2008, s. 16).

Tato práce tedy není čistě o zvládnutí lektorského řemesla, ale do jisté míry i osobním přístupem, charakterových vlastnostech, charismatu, temperamentu, jež je podle definice „*soubor dynamických charakteristik osobnosti, která určuje rychlost, sílu a stabilitu v prožívání, jednání a vegetativních reakcích.*“ (Farková, 2008, s. 106). Jen komplexnost těchto vyvážených hodnot dělají z lektora profesionála. Přidanou hodnotou „domácího“ lektora je znalost firemní politiky a schopnost rychle analyzovat potřeby, které mohou reagovat rychlou implementací nových postupů.

V čem se vymezuje firemní lektor? Jaké předpoklady a dovednosti by měl firemní lektor mít? Těmito a následujícími otázkami se bude zabývat následující kapitola.

3.1.1 Základní dovednosti firemního lektora

Jak tedy charakterizovat firemního lektora? Charakteristik je mnoho, zde v této práci pro ilustraci je uvedena podle J. Bartáka (2003, s. 129): „*V podnikové sféře obvykle odborník, který uskutečňuje vzdělávání ve firmě a spolu se zadavatelem a organizátorem studia je odpovědný za jeho řízení.*“ Z řečeného vyplývá, že na úspěšnosti vzdělávací akce se kromě samotného lektora podílí i zadavatel, zpravidla jím bývá vedoucí pracovník, který definuje cíle kurzu. Tedy, co přesně by si účastníci kurzu měli odnést. Organizátor má pak na starosti zajištění prostor či materiálního vybavení. Všechny tyto složky, se musí nacházet ve vzájemné shodě, jen tak je možné docílit maximálního efektu. Lektor je pak tím, kdo přenese myšlenku na posluchače.

Firemní lektor, by měl být člověk, který má řadu osobnostních kvalit, jmenujme si např.: „*analytická schopnost, logické myšlení, syntetická schopnost (schopnost sestavovat z části funkční celek), celostní myšlení (pochopit a prakticky uplatnit, že celek je víc než souhrn částí), hodnotící schopnosti, intuice, paměť, tvořivost, komunikativnost, empatie.*“ (Barták, 2003, s. 129, 130).

Vedle výše jmenovaných kvalit, je tu ještě další rovina, jako je např. morální bezúhonnost, slušnost a schopnost poradit si v každé situaci. Určité rozdíly jsou mezi interním (firemním) a externím lektorem především ve znalosti prostředí a schopnosti přesně pojmenovat probíranou látku a přesně jí aplikovat do praxe pracovníků. Autorka vnímá jako důležité pozitivní myšlení a přístup k životu, proto klade důraz na vytváření zdravého sociálního klimatu již na počátku kurzu. Podle svých zkušeností s lektorským prostředím spatřuje nebezpečí ve zneužití postavení role lektora. Proto je třeba dbát i na zachování objektivnosti k posluchačům a nenechat se unést k přílišné náklonnosti, nebo naopak k přezíravosti k některým účastníkům. Těmito a mnoha dalšími situacemi se zabývá další důležitá lektorská dovednost zvládnání bariér.

Každý posluchač je originál, není stejného člověka. Každý z nás má jiné nároky, jiné požadavky a jiné potřeby. Zejména pak dospělý účastník je na různé sociální úrovni, má své vlastní zkušenosti, se kterými se chce podělit, je v určité psychické kondici, má svůj jasně daný žebříček životních hodnot, zpravidla bývá vyrovnaný s určitým názorem na život a jeho cíle.

Charakterové vlastnosti, kterými se dospělý jedinec vymezuje, musí být lektorem při vzdělávacím procesu respektovány. Jsou jimi především: „*určitý deficit starších; diferencované a kritické přijímání poznatků; potřeba uplatnit při studiu*

získané životní a pracovní zkušenosti; rozdíly z hlediska pozornosti; rozdíly v pružnosti myšlení; celková nejistota.“ (Barták, 2003, s. 17, 18).

Firemní lektor, který si chce získat autoritu u dospělých účastníků, tak aby jeho práce měla efekt, nesmí nikdy tuto složku opomíjet. Vedle přijetí životních zkušeností posluchačů hrají role i další rozdíly mezi účastníky, např. zda se jedná o homogenní skupinu, zda je mezi zúčastněnými nějaký nováček, míra zkušeností s probíranou problematikou atd. Zkušený lektor je schopen vyrovnat se s rozdílností dané skupiny. Firemní lektor by měl být tím, kdo ukazuje cestu z chaosu, usměrňuje a podporuje chuť být dobrým zaměstnancem dané firmy.

4 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ČESKÉ POŠTY

Předešlá kapitola se zabývala obecným pohledem na firemní vzdělávání, tato kapitola popíše vymezení partnerské spolupráce a přiblíží systém vzdělávání Poštovní spořitelny (dále jen PS) a jejího partnera České pošty (dále jen ČP).

Poštovní spořitelna existuje již od roku 1918. Stěžejním rokem pro ni byl rok 1991, kdy přistoupila na spolupráci s Českou poštou podepsáním Rámcové smlouvy o využívání sítě pošt k prodeji svých služeb a změnou svého názvu na Poštovní banku, a. s. V roce 1994 se fúzí spojila s další velkou bankovní společností Investiční a Poštovní bankou a vrátila se ke svému původnímu názvu Poštovní spořitelna. Zlomovým rokem byl pro ni rok 2000, kdy se stala součástí Československé obchodní banky, a. s. a je jí do dnes. Na jaře roku 2010 představila Poštovní spořitelna novou produktovou značku ERA, pod kterou prodává své služby v současné době.

Poštovní spořitelna je součástí skupiny Československé obchodní banky (dále jen ČSOB), člena skupiny KBC, která využívá k prodeji svých bankovních produktů síť České pošty. Vedle distribučního kanálu ČP, který je největší, obsluhuje klienty i prostřednictvím dalších sítí, např. vlastních finančních center, spolupráci potravinovým řetězcem COOP, Českými drahami, apod.

Každý zaměstnanec PS je zavázán plnit Etický kodex ČSOB „*Je to soubor několika hodnot, na kterých se staví její činnost. Jedná se především o profesionalitu, respekt a otevřenost. Jsou to hodnoty, které na sebe vzájemně navazují a společně vytvářejí jeden celek. Jejich nedílnou součástí jsou vlastnosti, jako je přívětivost k zákazníkům, efektivita, podnikatelský duch a schopnost inovací.*“ (online, cit. 2012-09-18). Proto je pro Poštovní spořitelnu tolik důležité, aby její partneři, kteří jsou v přímém styku s jejich klienty, dodržovali stejná pravidla, neboť jsou výkladní skříní této bankovní instituce.

Poštovní spořitelna provozuje 63 finančních center a využívá 3200 poboček České pošty. Poštovní spořitelna má dnes již 2 miliony klientů, kterým poskytuje své služby a zařadila se tak hned za Českou spořitelnu, která má na českém trhu největší klientelu. Disponuje 663 bankomaty.

4.1 Systém vzdělávání zaměstnanců České pošty

Nároky na kvalitu a obchodní výsledky externího partnera České pošty vyústily v roce 2005 k vytvoření nového útvaru vzdělávání, který nesl název útvar lektorů a jehož hlavní náplní bylo zajistit systém vzdělávání zaměstnanců ČP. Základní stavební kameny tvořilo ujasnění obsahu vzdělávání a nastavení kritérií v dosahování určité kvalifikace. Tyto pravidla upravuje od 1. 9. 2005 projekt Bankovní akademie.

Projekt je postaven na několika parametrech. Rozdělení zaměstnanců České pošty podle typu pracovního zařazení, osobního přístupu k prodeji produktů PS, dosahování obchodních výsledků, ale také podle zájmu jejich nadřízených o zvyšování kvalifikace a rozvoji jejich pracovníků. Cílem Bankovní akademie je kromě vytvoření standardů vzdělávání i využití potenciálu lidí zaměstnaných v ČP a dosažení kladných výsledků v plnění obchodního plánu PS. Každý zaměstnanec ČP, který služby PS poskytuje, musí mít požadovanou kvalifikaci, která spočívá v samostudiu, absolvování požadovaného kurzu zakončeného testem, který je podmínkou pro získání atestace. U vyšších typů kvalifikace je platnost atestace omezena rokem, po kterém je třeba tuto atestaci opětovně obnovit.

Typy kvalifikací se dělí na:

- **tipaře**, nejnižší kvalifikace, kterou mohou získat pouze doručovatelé, má neomezenou platnost a pro získání je nutné absolvovat 0,5 hodinové školení na pracovišti pracovníkem Poštovní spořitelny a vydání oprávnění v podobě Certifikátu,
- **prodejce**, pracovníci přepážky se základními znalostmi a dovednostmi, má neomezenou platnost, získá se absolvováním elektronického kurzu a zápisem do průkazu Bankovní akademie,
- **specialisty**, pracovníci s vyšší úrovní znalostí a dovednostmi než Prodejci, platnost atestace je 1 rok, získat je jí možné na dvoudenním prezenčním školení a zápisem do průkazu Bankovní akademie,
- **experti**, nejvyšší dosažená kvalifikace, která je určena pouze pro pracovníky, kteří obsluhují Specializovanou bankovní přepážku (jejich přepážka má oddělený samostatný prostor, kde mají klienti zajištěné soukromí, kde není mezi pracovníkem a klientem sklo a je tedy možné všechny potřeby klienta řešit diskrétně. Experti se na své přepážce

věnují čistě prodeji služeb Poštovní spořitelny.), má platnost 1 rok, získat je jí možné absolvováním dvoudenního prezenčního školení a zápisem do průkazu Bankovní akademie.

Dosažení kvalifikace v Bankovní akademii má kromě získání atestace ještě další funkci, propojení s motivační soutěží (Bodová soutěž), která byla speciálně pro zaměstnance České pošty vytvořena. Její nastavení spočívá v získávání bodů za prodané služby PS v ročním cyklu a následné zhodnocení získaných bodů výběrem zboží z katalogu, který je k tomuto účelu vytvořen. Podle obchodních výsledků jednotlivců se odvíjí i následné reatestace, tedy obnovy získaných atestací.

Např. pracovník, který dosáhl kvalifikaci specialista, je povinen po roce obnovit svůj atest a záleží na jeho úspěšnosti v prodeji. Pokud za obchodní výsledky v rámci Bodové soutěže (za vyhlášený rok) získal přes 2.500 bodů, stačí absolvovat elektronický test, který je součástí portálu Bodové soutěže a dále se již reatestačního školení nemusí účastnit. Pokud nesplnil tuto podmínku, musí absolvovat dvoudenní prezenční školení zakončené testem.

Pracovníci České pošty, prostřednictvím Bankovní akademie, nezískávají pouze školení nabízených produktů, tedy tzv. tvrdé dovednosti, ale i kurzy zaměřené na prodejní dovednosti, aktivní telefonování, rozvoj komunikace, sociální a manažerské dovednosti, či jsou připravovány workshopy pro vedoucí pracovníky. Prostřednictvím portfolia kurzů měkkých dovedností, jsou tito pracovníci systematicky připravováni ke zlepšení přístupu k zákazníkům.

4.2 Interní lektori Poštovní spořitelny

Kurzy, školení, workshopy, či konference v rámci Bankovní akademie zajišťovala síť kvalifikovaných interních lektorů. Vedle těchto svolávaných školení se lektori zabývali i individuálním doškolováním chybějících znalostí, či praktikovali na jejich pracovištích rozvojovou metodu „Training on the job“, případně koučink. Obě metody jsou postaveny na vzájemné důvěře lektora a pracovníka a kladou si za cíl překonání vnitřních, či vnějších bariér koučovaného. Práce interního lektora PS nespočívala pouze na pořádání, či realizaci vzdělávací akce, ale staral se i o následnou péči, fungoval jako poradenský orgán, na který se mohli pracovníci kdykoliv obrátit s dotazem.

K 1. 1. 2012 došlo k reorganizaci a útvar lektorů zanikl. Pracovní pozice interního lektora byla sloučena s obchodní pozicí a vznikl tak Specialista obchodu a vzdělávání (dále jen SOV), který se kromě školení Bankovní akademie podílí též na motivaci a obchodních výsledcích svěřených pošt a má dle pracovní smlouvy za ně odpovědnost.

Rozšíření pravomocí SOV a navázání na jeho novou pracovní náplň vede ke hledání nových způsobů práce se zaměstnanci České pošty, aby se zvýšila produkce této skupiny. Autorka vychází ze svých zkušeností interního lektora, síly svolávaného školení a jeho vlivu na posluchače, kde může pozitivně zapůsobit a motivovat pracovníky k vyššímu výkonu. Především pak vidí potenciál ve školení kurzu Prodejních dovedností.

5 ŠKOLENÍ KURZU PRODEJNÍCH DOVEDNOSTÍ

Každý vzdělávací proces má mít svůj přesný směr a také jasně stanovený cíl, ale i metody a správné formy projevu. Jen tak je možné docílit pozitivního výsledku výuky a to tedy nejenom přenosem daných informací, ale i přiblížením účastníků k přijetí látky za své.

Již Jan Ámos Komenský si byl vědom důležitosti tohoto logického sledu. *„Učit znamená vést od věci známé k neznámé, a vést znamená činnost mírnou, a ne násilnou, plnou lásky a nikoliv nenávisti. Když totiž někoho chci vést, nehoním ho, nestrkám ho, neválím s ním po zemi a necloumám jím, nýbrž vezmu ho jemně za ruku a jdu s ním nebo na volné cestě kráčím před ním a lákám ho, aby šel za mnou.“* (Kumpera, 2004, s. 44).

Abychom si uvědomili, proč je zapotřebí se stanovením cílů zabývat, podívejme se na věc trochu ze široka. Princip vzdělávání z jeho prvotního úhlu charakterizuje Barták (2008, s. 26) rozdělením do několika kategorií pravidel:

1. **„Pravidlo jasného cíle (prostředku a způsobu)**

- *Míti vždy cíl určitý, jediný a pevný, nebo je-li cílů více, podříditi cíle podružné hlavnímu.*
- *Míti prostředek jistý, jediný a pevný, ukáže-li se potřeba několika prostředků, musí se jeden druhému podříditi, aby nepřekážely, ale pomáhaly si.*
- *Způsob, jak prostředků užívati, jediný a pevný, potvrzený hojným užíváním.*

2. **Pravidlo jednoty tří podmínek: umět, chtít a moci**

3. **Pravidlo racionality: systematicky se snažit dosahovat cílů s minimální námahou a minimálními náklady.“**

Tato pravidla udávají směr, ze kterého lze odvodit smysl a obecná pravidla učení dospělých. Budeme-li je konkretizovat, lze specifikovat cíle učení, potažmo cíle vzdělávací akce, podle Bartáka (2003, s. 26) takto: **„kdo má koho co naučit, event. prohloubit, upevnit, zdokonalit, aplikačně prověřit a s jakým (předpokládaným) výsledkem (cílovou hodnotou): v jakém čase a v jaké kvalitě se má čeho dosáhnout.“** Převáděno do mluvy lektora, při stavbě kurzu, je třeba si nejdříve odpovědět na otázky:

- proč je kurz připravován,
- čeho jím chceme dosáhnout,

- co chceme, aby si posluchači z kurzu odnesli,
- kolik času máme na realizaci kurzu,
- s jakým složením posluchačů budeme pracovat,
- jaké prostředky a vybavení budeme mít k dispozici.

Stanovení cíle je základním stavebním kamenem pro tvorbu vzdělávací akce, z něj formulujeme další důležitou složku stavby kurzu „užitek“ pro účastníky. Z pohledu posluchače jinak řečeno, „co z toho budu mít, když absolvuji tento kurz?“ Tedy to, co si posluchači ze školení konkrétně odnesou. Zde je důležitá schopnost převedení efektu školení do podoby, která je pro účastníka uchopitelná a umí si pod ní něco představit. Užitek školení bezprostředně souvisí s motivací posluchačů k jeho absolvování. Dospělí jedinci jsou specifickou skupinou, která je kritická v přijímání nových informací. Sdělením, co jim kurz přinese do jejich praxe hned v úvodu školení, má vliv na přijmutí a získání si posluchačů na svou stranu, tedy jeden ze způsobů, jak motivovat celé auditorium. Proto je důležité užitek kurzu dobře rozmyslet a správnou formou podat zúčastněným. I Milan Beneš (2008, s. 79) se zamýšlí nad jedinečností posluchače a jeho specifických rysech vzhledem k andragogice. *„Andragogika vyvíjí určité představy o svém potenciálním účastníkovi. V dnešní době se diskutuje především problém standardizace života dospělého. Klasickou a dodnes aktuální otázkou je motivace dospělého.“*

Z řečeného vyplývá, že motivace účastníka a dnešního dospělého ke vzdělávání, či k jakémukoliv předávání informací, je velmi obtížné. Respektování jedinečnosti a osobitosti, každého zúčastněného. K zajištění efektu školení je běžnou praxí iniciace a motivace posluchačů tím, že definují svá očekávání od kurzu. Metoda umožňuje lektora upozornit na otázky, které je třeba v průběhu školení účastníkům zodpovědět, aby bylo očekávání naplněno.

5.1 Tvorba kurzu

Vstupní informace, které již posloužily k formulaci cíle, jsou relevantní i při dalším postupu. Vytvoření scénáře kurzu, který bude odpovídat požadavkům a zadání musí splňovat kritéria, která napomůžou splnit očekávaný dopad na posluchače. Pro samotné projektování mohou být použity různé metody stavby kurzu. Mezi nejčastěji využívanými jmenujme např. „myšlenkovou mapu“ nebo metodu „Ishikawa diagram“, tzv. „rybí kosti“, které staví na grafickém znázornění myšlenek.

Kabátek a Lošťáková (2010, s.63, 67) je popisují takto: „**Myšlenkové mapy** umožňují tvořivý přístup k tvorbě prezentace. Pomocí hlavní bubliny, ve které je definován cíl prezentace, a na ní navazujících dalších bublin s částmi prezentace můžeme kreativně přidávat a členit různá témata a podtémata a propojovat je mezi sebou. **Ishikawa diagram** je jednoduchou metodou, která slouží k systematickému hledání příčin určitého problému. Jedná se o grafickou pomůcku, která ve spojení se strukturovaným brainstormingem pomáhá shromáždit a utřídit myšlenky jednotlivce nebo týmu. Můžeme ji využít jak při přípravě prezentace, při tvorbě její koncepce, tak i v průběhu prezentování ke shromažďování nápadů a názorů účastníků s cílem analyzovat problém specifikovat kroky nezbytné k jeho řešení.“

Je-li obsah nastíněn do vizuální podoby, nastává okamžik výběru vhodných metod k její realizaci. „Metoda (řecky *mentodos*) znamená cestu za určitým cílem. Ve vztahu k výchově a vzdělávání dospělých jde o záměrný, cílevědomě řízený a koordinovaný systém vyučovací činnosti lektora a učební činnosti účastníků. Je zaměřený na aktivní osvojování záměrně uspořádaného obsahu vyučování a směřuje k dosažení stanovených výchovně vzdělávacích cílů“, jak říká Barták (2003, s. 26).

Metody je možné členit podle typu sdělovaných informací, podle místa a počtu zúčastněných apod. Teoretikové je diferencují různě. Například rozdělení metod podle Jaroslava Mužíka, jak je jako příklad uvádí Palán s Langerem (2008, s. 154, 155) je následovné:

- „teoretické (klasická přednáška, přednáška s diskusí, seminář),
- teoreticko – praktické (diskusní, problémové, projektové, programovaná výuka),
- praktické (instruktáž, koučing, mentoring, rotace práce, stáž, exkurze),
- výkladové ilustrativní (přednáška),
- dialogické (rozhovor či diskuse),
- problémové (metoda řešení případových studií, brainstorming, brainwritting, hraní rolí).“

Výběr metody je velmi důležitý, aby byl zajištěn výsledek. Obecně platí, že pokud je vyučována menší skupina cca maximálně 15 osob, užívají se metody, kde je možné uplatnit interakci.

Interakcí se rozumí vzájemné verbální či neverbální působení mezi lektorem a účastníky. Čím více jsou posluchači aktivně zapojeni do přednášeného tématu, tím více dochází k naplnění stanoveného cíle kurzu a splnění očekávání posluchačů.

Výběr metod, prostřednictvím kterých je učivo sdělováno, je bezesporu velmi důležité, **forma** jakou jsou tyto metody přednášeny, umocní jejich efekt. Úspěch lektorova vystoupení závisí, na tom je-li si vědom těchto pravidel:

- usmívat se,
- udržovat oční kontakt se všemi účastníky,
- užívání umírněných gest, která pomáhají ilustrovat sdělované,
- vzpřímený postoj a účelné pohybování v prostoru k účastníkům, či technice,
- práce s hlasem (tempo, dynamika, síla, pauzy, atd.).

Tvorba kurzu vychází ze tří základních pravidel, úvodu, stati a závěru. Dle Bartáka (2003, s. 146, 147, 148) je třeba dbát na tyto body:

„Úvod:

- *získejte pozornost / navažte vztah,*
- *vysvětlete cíl / důvod, proč se učit daný úkol,*
- *stanovte cíl,*
- *zkontrolujete vstupní chování,*
- *vysvětlete smysl participace a odpovědnosti v procesu učení,*
- *popište úkol a zásady, které musí být respektovány v průběhu jeho řešení.*

Stat':

- *popište úkol v rámci pracovního prostředí,*
- *identifikujte jeho reproduktivní a produktivní prvky,*
- *úkol proveďte,*
- *demonstrujte / vysvětlete reproduktivní prvky,*
- *pomáhejte účastníkům prakticky nacvičovat reproduktivní úkoly,*
- *zkontrolujte výkon reproduktivních úkolů,*
- *zajistěte dokonalé zvládnutí reproduktivních prvků úkolu,*
- *vysvětlete produktivní prvky,*
- *umožněte frekventantům uvažovat o produktivních prvcích,*
- *umožněte jim vyzkoušet si je,*
- *zkontrolujte, zda jim rozumí,*
- *procvičte kompletní úkol,*
- *opravte chyby.*

Závěr:

- *zopakujte záměr, očekávání,*
- *zopakujte cíl,*
- *vybídnete účastníky ke kladení otázek,*
- *využijte jejich aktivity a snažte se, aby si, pokud možno, odpovídali sami,*
- *žádná otázka nesmí zůstat nezodpovězená,*
- *shrňte, zopakujte a zdůrazněte důležité body,*
- *znovu formulujte nejdůležitější argumenty,*
- *zhodnoťte výkon účastníků a poděkujte jim,*
- *provedte eventuelně dodatečný trénink, ukáže-li se to potřebné,*
- *poskytněte dodatečné možnosti k procvičování, nabídku pomoci i do budoucna,*
- *vyzvěte účastníky k aktivnímu využívání všeho, co se naučili, eventuelně ještě naučí.“*

Tato struktura je páteří úspěšně sestaveného kurzu. Autorka se domnívá, že je nutné do závěru školení navíc doplnit body:

- *aktivizujte účastníky, motivujte je,*
- *povzbudte je ve svém dalším jednání,*
- *zakończete pozitivně školení.*

Závěr školení je vyvrcholením celého kurzu. Lektor shrne všechny probrané body a zdůrazní jeho smysl. V této části se mohou účastníci vyjádřit ke školení k lektorské práci, odpovědět na to, zda byla jejich očekávání splněna tak, jak si je uvedli v úvodu kurzu. Neměla by zde chybět podpora a povzbuzení od přednášejícího, aby byl zachován efekt školení ještě dlouho po odchodu jejich účastníků.

5.2 Obsahový a metodologický profil kurzu

Typizovaný kurz vychází ze schválených standardů prodejního chování Českou poštou (viz Příloha A).

- **téma:** Prodejní dovednosti,
- **cíle:** Předání základních standardů prodeje podle jednotlivých fází, aplikace prodejního rozhovoru do praxe účastníků,

- **užitek pro účastníky:** Využití teoretických informací v praxi, umět aktivně oslovovat klienta, zvládnutí obchodních příležitostí a nabídky vhodného produktu,
- **složení účastníků:** zaměstnanci České pošty s dosaženou kvalifikací Expert,
- **časová dotace:** dva dny prezenčního kurzu (2 x 8 hodin).

Harmonogram kurzu:

Úvod:

- přivítání,
- představení,
- seznámení s cíly a tématem,
- „prodej“ užítku školení,
- očekávání od kurzu,
- představení účastníků,
(kromě svého jména, příjmení, místa pracoviště, účastníci odpovídají na otázku, „Co bych býval byl, kdybych nebyl tím, čím jsem?“),
- představení harmonogramu a provozních pravidel kurzu (přestávky,...),
- „bombička“ navozující, odlehčená a aktivizující účastníky, pomáhá k uvolnění trémy lektora i účastníků.

Tematické okruhy:

- jak se připravit na prodej,
- jak navázat vztah s klientem,
- jak zjistit klientovy potřeby,
- jaké otázky klást a jak řešit klientovy potřeby,
- jakou formou nabídku provést,
- jak zvládnout klientovu námitku,
- jak si říci o obchod,
- jak se správně rozloučit,
- verbální a neverbální komunikace,
- výměna zkušeností.

Metody:

- brainstorming,
- diskuse,
- skupinové a individuální práce,
- rolové hry a případové studie,

- audiovizuální metody.

Pomůcky:

- flipchart,
- dataprojektor, PC,
- drobné motivační předměty,
- praktická cvičení,
- testy,
- hry,
- mentální rozcvičky (hádanky).

5.3 Struktura kurzu:

Blok 1:

- sestavení prodejního rozhovoru podle jeho fází, definované fáze vylepit v učebně,
- zamyšlení nad otázkou, „Jak se připravit na prodejní rozhovor?“,
- co musí obsahovat 1. fáze prodejního rozhovoru (dále jen PR)? (Nácvik hledání kladných a záporných způsobů oslovení klientů na ukázce z filmu),
- zjišťování potřeb 2. fáze PR. Proč klást klientovy otázky? (Trénink kladení otevřených otázek, prostřednictvím hry „Hádej, kdo jsem?“).

Blok 2.:

- jak správně formulovat nabídku? 3. fáze PR. (Definice pojmů: parametr, výhoda, užitek. Trénink na příkladu, předvede lektor. Skupinová práce, účastníci si losují věc každodenní potřeby, u které určí, parametry, výhody, užitek),
- s jakými námitkami se setkáváme? 4. fáze PR. (Představení metody zvládnání námitek. Účastníci si definují své konkrétní námitky, které se snaží v individuální práci vyřešit).

Blok 3.:

- jak si říci o obchod? 5. fáze PR. (Stanovení nákupních signálů, verbálních a neverbálních. Hledání konkrétních formulací vět, jak se dotázat klienta na uzavření obchodu),

- jak se správně rozloučit? 6. fáze PR.
(Na co nezapomenout a proč? Předat kontakt, případně domluvit další schůzku, říci si o kontakt, nabídnout další pomoc),

Blok 4.:

- trénink prodejního rozhovoru.
(praktická cvičení, sebereflexe účinkujících, podání zpětné vazby).

Závěr:

- rekapitulace celého kurzu,
- stanovení klíčových zjištění,
- motivace účastníků k použití do praxe,
- „kolečko“, zpětná vazba všech účastníků ke kurzu a lektorovi,
- prostor pro další dotazy,
- rozloučení.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 EMPIRICKÝ PRŮZKUM

6.1 Vymezení výzkumného cíle

Praktická část si klade za cíl nalézt pozitiva a negativa prodejního rozhovoru, který vedou pracovníci České pošty s klienty Poštovní spořitelny. Hodnocení se opírá o Standardy prodejního chování (viz Příloha A), které jsou nejvyšší metou dosažení výsledků ve vztahu v profesionálním přístupu ke klientům. Zjištěná fakta jsou použita jako podklad k úpravě konceptu kurzu Prodejních dovedností, kterým tito pracovníci, dle Bankovní akademie, povinně prochází. Inovace kurzu se promítá do těch částí, ve kterých pracovníci při jednání s klienty nejčastěji chybovali či nedosahovali míry požadované efektivity.

6.2 Otázky a hypotézy

Východisko pro stanovení hypotéz je dáno zvyšujícími se požadavky na kvalitu obsluhy a míru její úspěšnosti. Vliv na tuto volbu je i autorčina bezprostřední zainteresovanost na plnění stanovených ukazatelů obchodního plánu a je tedy v jejím zájmu hledat nové postupy a metody v přípravě kurzu tak, aby zajistil vyšší připravenost posluchačů v jejich prodejní praxi. Výzkumný problém tedy hledá odpovědi na ty otázky, jejichž odpovědi se následně stanou podkladem pro sestavení školení.

- jak pracovníci zvládají navázání vztahu s klientem,
- umí pracovníci zjišťovat klientovy potřeby adekvátním způsobem, aby tak mohli diagnostikovat nabídku,
- zvládnou pracovníci v prodejní fázi nabídky sdělit klientovy stěžejní informace, aby klienta zaujali,
- umí pracovníci zvládnout klientovu námitku,
- dokážou pracovníci dovést obchod do konce a nebojí se o něj říct,
- umí pracovníci profesionálně ukončit prodejní rozhovor, rozloučit

se a připravit si půdu na další spolupráci s klienty.

Autorka dlouhodobě pracuje s přepážkovými pracovníky, jež představují reprezentační vzorek zkoumání a je tedy schopna stanovit před výzkum, který je postaven na osobních zkušenostech s touto cílovou skupinou. Konstrukce hypotéz je tedy projektována na základě praxe autorky, jež pracuje s vybraným vzorkem individuálně, ale i kolektivně a může tak zajistit relevantní podklad pro jejich stanovení. Průzkumem si chce ověřit, zda její hypotézy v jednotlivých fázích prodejního rozhovoru odpovídají zkušenostem z praxe, nebo se zde projeví nová zjištění, která vzejdou z průzkumu.

Hypotéza č. 1: Pracovníci umí navazovat vztah s klientem. Zvládají jej pozdravit a dotázat se na jeho přání.

Hypotéza č. 2: Přepážkoví pracovníci neumějí klientům klást relevantní otázky, aby zjistili klientovy potřeby a vyhodnotili tak správnou formulaci nabídky.

Hypotéza č. 3: Pracovníci zahlcují klienta informacemi o nabízeném produktu, klient se v problematice ztrácí.

Hypotéza č. 4: Přepážkoví pracovníci neumí zvládat klientovy námítky, reagují okamžitým protiargumentem, vyvolávají tak konfrontační situaci.

Hypotéza č. 5: Pracovníci mají obavu zeptat se klienta, na možnost uzavření případného obchodu hned a sepsat s ním smlouvu.

Hypotéza č. 6: Pracovníci umí ukončit rozhovor a vždy klienta pozdraví.

6.3 Výzkumný vzorek

Průzkum je realizován na reprezentativním vzorku 30 respondentů. Zkoumaným subjektem jsou zaměstnanci České pošty, ženy i muži, v rozmezí celého produktivního věku. Jedná se o pracovníky, kteří získali nejvyšší dosaženou kvalifikaci expert (viz bod 4.1) a obsluhují klienty Poštovní spořitelny.

Autorka si je vědoma, že vzhledem k nízkému počtu respondentů nemůže být toto šetření nazýváno průzkumem, ale domnívá se, že pro potřeby této práce a k dokreslení situace, je tento vybraný vzorek dostačující.

6.4 Výzkumná metoda

Volba metody k tomuto účelu má specifické rysy a lze ji uplatnit při měření maloobchodní kvality či jako průzkum o službách pro konkurenční prostředí. Tato kvalitativní metoda se nazývá „Mystery shopping,“ jinak též „nákup fiktivním klientem“ a lze ji připodobnit metodě pozorování. Princip této metody spočívá v hraní určité role, kterou hraje pozorovatel, a jehož úkolem je zjistit kvalitu obchodního jednání. Forma záznamu zjištěných dat se zpravidla uskutečňuje několika způsoby. Neobjektivnější je zaznamenání rozhovoru na audiovizuální nosič, ze kterého se následně provádí analýza. Další z metod záznamu je forma zápisu do předem připraveného hodnotícího formuláře. Ten je koncipován tak, aby bylo pro pozorovatele jednoduché zapamatované informace přenést a přitom se dobře orientovat ve struktuře prodejního rozhovoru. Fiktivní klient, někdy nazýván též „mystery shopper“, nesmí prozradit svou totožnost, průzkum by pozbyl objektivitu. Proto je využíván formulář, který vykazuje vodící strukturované body, nemá tedy charakteristické rysy běžného záznamu kvalitativních metod, ale je relevantní pro sběr dat, zjednodušuje přenesení zjištěných informací, neboť se mystery shopper k jejich zaznamenání dostane, až ve chvíli kdy opustí místo průzkumu.

Autorka zvolila tento typ metody z několika důvodů, sama se s touto formou zjišťování kvality setkává běžně v rámci své pracovní náplně, zná tedy její výhody, ale i rizika, která může metoda přinést. Například nepřesné přenesení zjištěných odpovědí a reakcí přepážkových pracovníků do hodnotícího formuláře, či neadekvátní vyhodnocení pramenící ze subjektivního dojmu fiktivního klienta. Proto se v tomto případě rozhodla zapojit do role mystery shoppera osoby vybrané z řad jejích kolegů, kteří stejně jako ona zastávají pracovní pozici specialista pro obchod a vzdělávání. Tyto osoby mají zkušenost s touto formou průzkumu, neboť ji běžně praktikují ve své profesní praxi a prošli speciálním výcvikem jak se v takovéto roli chovat.

6.5 Časová organizace průzkumu podle jeho fází

Samotnému průzkumu předchází práce s daty, která je nutno zmínit, neboť jejich vypovídající hodnota je velmi důležitá a má vliv na zabezpečení validity průzkumu. Znamená to, že do časové osy průzkumu je zahrnuta i doba, kterou autorka strávila

s lidmi, kteří jsou předmětem toho průzkumu. Zajištění autentičnosti (validity), průzkumu, podporuje autorčin dlouhodobý výzkum cílové skupiny. Sama se pohybuje v oboru péče o pracovníky České pošty již od roku 1996. Její činnost, která je s nimi spjata, se ukazuje v několika rovinách, všechny se však protínají ve společném bodě, kterým je skutečná realita, tedy bezprostřední znalost jejich prostředí. Dokáže rozlišit rozdílnost chování těchto lidí v jejich pracovním zázemí, na které jsou zvyklí, cítí se v něm „bezpečně“ a uvědomuje si odlišnost jejich jednání pokud se dostanou mimo své domovské zdi, např. při setkání na školení. Zná tedy pracovní zázemí, problémy, či vítězství, se kterými se každodenně setkávají.

Pro potřeby této práce byl v červnu 2012 stanoven výzkumný problém, který se opírá o potřeby zkvalitnění obchodního jednání přepážkových pracovníků České pošty, kteří obsluhují klienty Poštovní spořitelny. Autorka výzkumný problém postavila na předem daném standardu chování, který se od těchto pracovníků očekává. Výběr zkoumaných osob je sestaven podle výše dosažené kvalifikace, neboť vynaložené investice do jejich vzdělávání a tréninku jsou pro partnera Poštovní spořitelnu zásadní. Očekává, že ony zkoumané osoby vykazují vysoké pracovní nasazení a vkládá do nich schopnost plnit stanovené závazky a výborné dosahování obchodních výsledků.

K samotnému průzkumu autorka zvolila formu sběru dat prostřednictvím hodnotícího formuláře, který pro tento účel vytvořila. Formulář obsahuje šest okruhů podle schématu prodejního rozhovoru (viz Příloha B). Jsou zde uvedeny vodící otázky uzavřené a popisné otevřené otázky, které pomáhají udržet linii a cíl pozorování. Důvod volby této formy je jeho snadné použití. Jak bude formulář postaven, co bude jeho součástí se autorka zamýšlela již od září roku 2012. Jeho realizace proběhla v prosinci 2012.

V průběhu ledna 2013 probíhá samotné šetření v rámci regionu Střední Čechy na poštách se specializovanou bankovní přepážkou, kde jsou obsluhováni klienti Poštovní spořitelny. Výběr konkrétních míst je ponechán na jednotlivých kolezích autorky, kteří šetření provádí.

Tento kvalitativní výzkum je ovšem založen na křížové validizaci, tzn. pohledu na zjišťovaná data z několika stran. Mít dojem, že zkušenost autorky v zajištění dostatečně vypovídajícího materiálu, z prostředí ve kterém intenzivně působí, by bylo naivní. Můžeme si kladně odpovědět na otázku, zda jsme schopni se na dané prostředí, ve kterém se pravidelně objevujeme, dívat nezaujatě? Skutečně nás vliv lidí, se kterými pracujeme, neformuje a neovlivňuje?

6.6 Výsledky průzkumu

Výsledky průzkumu ovlivňují faktory spojené s autorčíným vztahem k lidem, se kterými pracuje a znalost pracoviště a podmínky ve kterých působí. Abychom mohli zjištěná data považovat za komplexní, je zde do výsledků nutné uvést i data, ze kterých autorka vycházela, než započala vlastní metoda průzkumu prostřednictvím fiktivního klienta. Autorka je charakterizuje takto:

Pracovníci České pošty, kteří prodávají služby Poštovní spořitelny, jsou sami klienty této banky. Jak sami potvrzují, hlavní důvod, proč mají finanční produkty v této bance, je samotný fakt, že služby si tzv. "osahají" a nabídka a komunikace k dalším klientům je pro ně snazší. Dle jejich názoru je optimální, když si klienti pro službu, kterou požadují, chodí sami a sami si o ní i říkají. Vychází z přesvědčení, že služba, kterou oni sami nepreferují, např. úvěrový produkt ve formě kreditní karty, nepreferuje ani klient, který přichází řešit např. úhradu složenky. Snaha pracovníků o získání požadovaného počtu jednotlivých druhů produktů je spíše nízká. Pracovníci argumentují tím, že mají obavu z odmítnutí, pokud klienta s nějakou nabídkou osloví. Někdy jsou klienti k pracovníkům až hrubí a neurvalí a pracovník má potom strach dál ve svém aktivním nabízení pokračovat. Zaznamenala jsem, že důvody proč se pracovníci nabídce vyhýbají, nebo oslovení klientů není v souladu se zásadami prodejního chování, je jejich neznalost prodávané služby. Proto klienta vůbec neosloví, chtějí se tak vyvarovat možných otázek, které po jejich nabídce od klientů obvykle vyvstanou. Zjistila jsem, že na chování k jednotlivým zákazníkům má vliv i okamžité rozpoložení obsluhujícího pracovníka, odráží se v jeho přístupu negativní (rodinné starosti, vztahy na pracovišti, zdravotní obtíže, tlak od vedoucího na obchodní výsledky, atd.) ale i pozitivní (radost z uzavřeného obchodu, osobní úspěch, apod.) emoce, které následně ovlivňují výsledek obchodu. Další vypozerovaný opakující jev, kterého jsem si všimla, je způsob interpretace nabídky - zpravidla pracovníci klienta informují o podrobnostech, které v primárním oslovení, nejsou relevantní, naopak klienta odradí přemírou informací. Moje praxe ukázala, že při závěrečné fázi prodejního rozhovoru nenabídnou klientovi možnost uzavření obchodu na jejich přepážce. Též mě překvapilo jaké je rozdílné vystupování stejných pracovníků u sebe v práci, u svého stolu, na který jsou zvyklí a změna chování mimo jejich pracoviště na svolávaném školení, kdy obvykle hovorní lidé se uzavírají do sebe a cítí se nejistě. Na školení

se pak příliš neprojevují a pro mě jako lektora je náročnější práce s těmito lidmi na kurzu než v jejich domovském prostředí.

Z vyzozorovaných jevů jsou rozlišeny následující segmenty, které jsou předmětem dalšího průzkumu:

- nabízený produkt se pracovníkům lépe prodává, když jej mají sami pro sebe též otevřený,
- pracovníci mají předsudek, „já službu nepotřebuji, ani klient jí nepotřebuje,“
- pracovníci mají strach, že je klienti při oslovení odmítnou,
- špatná zkušenost pracovníka s klientem, nechají se odradit negativním vystupováním,
- nemají prodejní ani produktové znalosti nabízené služby,
- pracovníka ovlivňuje jeho emoční rozpoložení,
- zahlcují klienta informacemi,
- nenabízí možnost sepsání smlouvy hned při první návštěvě,
- mají rozdílné vystupování ve svém pracovním prostředí a na školení, kde jsou mimo svojí „bezpečnou půdu“.

6.6.1..Východiska z průzkumu fiktivním klientem

Pohled na celou problematiku uzavírá analýza zjištěných dat z „Hodnotícího formuláře fiktivní klientské návštěvy“. Kvalita připravenosti tohoto nástroje k zaznamenání zjištěných informací hraje důležitou roli, neboť se zde ukáže, jak přesně uměli výzkumníci (utajení klienti) reprodukovat a přenést dojem i přesná vyjádření na připravený formulář. Zda nám získaný materiál odpoví na autorčiny otázky, které potřebuje k vyhodnocení celého průzkumu a vyvození patřičných závěrů. Jedná se opět o metodu fiktivního klienta, která se osvědčila v zajištění pravdivosti získaného materiálu.

*Výzkumníci postupovali přesně podle předem domluvené role, kterou při návštěvě měli zastávat. Dostali zadání, které znělo: „**Jste klientem, který přichází na pobočku České pošty k okénku specializované přepážky s požadavkem, že si chcete půjčit finanční prostředky. Plánujete rekonstrukci koupelny ve Vašem bytě a potřeboval byste asi tak 80 až 100 tisíc. Osobní účet máte vedený***

v Komerční bance, ale nejste tam moc spokojený, jsou tam drahé poplatky. Zjišťujete podmínky jinde.“

Ze zápisů, které utajení klienti vypracovali, vyplývá, že navázání vztahu zvládají pracovníci specializovaných přepážek velmi dobře, na své klienty se usmívají a chovají se vstřícně. Uvádí, že „pracovnice se snažila vyhovět všem mým požadavkům, měla klidný hlas a přiměřeně gestikulovala“, jiná zpráva oceňuje úsměv a upravenost. Všechna hodnocení v oblasti upravenosti pracovníka, způsobu vystupování, očního kontaktu, snahy o poskytnutí pomoci byla hodnocena kladně. Ani v jednom případě se klient nesesetkal s negativní reakcí v oblasti navázání vztahu.

Ve fázi zjišťování potřeb, se výzkumníci shodli, že otázky, které jim byly kladeny, odpovídaly požadavkům, které je nutné pro určení diagnózy. Počet otázek byl úměrný k identifikaci služby, kterou jim následně nabídli. Objevila se zde i odpověď, že se sice pracovník zeptal na klientovy potřeby, ale další informace již pracovníka nezajímaly a příliš prostoru pro vyjádření mu nebylo poskytnuto. Celkově se v tomto ukazateli projevila snaha o zjištění nutných údajů k nabídce konkrétního produktu, ovšem snaha o porozumění klienta a akceptace jeho dalších potřeb již nebyla dále vyslyšena.

Ve třetím kroku prodejního rozhovoru, pracovníci představili klientovi nabízený produkt, zmínili jeho cenu, podmínky, za kterých je možné jej poskytnout, úroky, možnosti předčasného splácení a přehled splátek. Umí se tedy orientovat v parametrech nabízení služby, umí je i interpretovat nabízené straně, ale objevili se zde i nedostatky práce s pomůckami, jako jsou letáky, či jiné podpůrné materiály. Mnohdy byl klient zahrnut příliš mnoho informacemi, tak že ztrácel souvislosti. Mimo jiné se zde ukázalo, že se pracovníci omezují čistě na požadavek klienta a nezvládají rozvinout prodejní rozhovor i do jiných oblastí, aby tak mohli zjistit další informace a představit, či doporučit další finanční služby, které je možné klientovi nabídnout v bankovní sféře používaný termín cross sell, tzv. „křížový prodej“.

Index zvládání námitek. Argumentace při položení námítky klienta je na vysoké úrovni, pracovnice se dokážou orientovat v návrhu řešení aktuální námítky, umí vyřešit jejich problém. Je zde však i faktor, jak tyto námítky zvládají řešit. Ve většině případů, je zde absence před samotnou argumentací, vložení tzv. „empatického polštáře“, který mírní případnou námítku (např. „rozumím Vám...“, „chápu Vás...“, atd.).

Ve fázi uzavření obchodu byly zjištěny následující hodnoty. Pracovníci mají obavu si říci o telefonický kontakt, svojí vizitku též rozdávají jen v některých případech a ani sjednání další možné schůzky klientům příliš nenabízí. Důvody, jež vykazovali

výzkumníci na otázku, zda by je pracovník dovedl k uzavření obchodu, bylo půl na půl. Ve většině případů se pracovníci dotazovali na to, zda by si klient uzavřel obchod hned.

Ukončení rozhovoru, tedy rozloučení, nabídka další pomoci, či možnost řešení příštích požadavků, byla hodnocena velice kladně u všech výzkumníků.

Shrnutí zjištěných faktů na základě „Hodnotícího formuláře fiktivní klientské návštěvy“ je odstupňován podle jednotlivých fází prodejního rozhovoru:

1. **navázání vztahu** – pracovníci umí navázat vztah,
2. **zjišťování potřeb** – pracovníci umí klást relevantní otázky, ke zjištění jejich potřeb, nevyužívají možnosti zjišťovat další informace, které jim mohou otevřít prostor k dalšímu obchodu,
3. **nabídka** – pracovníci umí nabídnout odpovídající produkt, omezují se však pouze na řešení jejich jednoho požadavku a předávané informace jsou příliš obsáhlé, v některých případech se klienti v problematice ztrácejí, méně pracují se zjištěnými informacemi k nabídce navazujících služeb (cross sell),
4. **zvládnání námitek** – pracovníci umí argumentovat, předložit akceptovatelný návrh, vykazují nedostatky ve formě zvládnání námitek, tzn. chybí vkládání „empatického polštáře“,
5. **uzavření obchodu** – pracovníci si neříkají o kontakt klienta a ani sami příliš své vizitky nerozdávají, nenabízejí možnost sjednání další schůzky, polovina klientů by přistoupila na nabídku produktů, polovina ne; uzavření okamžitého obchodu nabízí většina pracovníků,
6. **ukončení rozhovoru, rozloučení** – pracovníci zvládnou plnohodnotné ukončení rozhovoru, tzn. řádné rozloučení a nabídku další pomoci.

6.7 Interpretace výsledků

Výsledky jednotlivých hypotéz, jsou formulovány podle kroků stanovených standardem prodeje, vykázaných v hodnotícím formuláři. Číslo hypotézy odpovídá číslu fáze prodejního rozhovoru v připraveném formuláři do terénu. Ve výsledcích jsou též zohledněny zkušenosti autorky s touto pracovní skupinou.

Komparace jednotlivých úhlů pohledu ve fázích prodejního rozhovoru podle praxe autorky a samotného autorčina průzkumu vykazuje tato zjištění:

Hypotéza č. 1: *Pracovníci umí navazovat vztah s klientem. Zvládají jej pozdravit a dotázat se na jeho přání.*

Vyhodnocení hypotézy č. 1: Výchozí předpoklad **potvrdil**, že pracovníci zvládají prvotní komunikaci s klienty a umí s nimi navázat vztah, zvládají pozdravit a položit klientovi otázku na jejich přání.

Hypotéza č. 2: *Přepážkoví pracovníci neumějí klientům klást relevantní otázky, aby zjistili klientovy potřeby a vyhodnotili tak správnou formulaci nabídky.*

Vyhodnocení hypotézy č. 2: Výchozí předpoklad **nepotvrdil**, že pracovníci neumí klást relevantní otázky na zjištění klientových potřeb a vyhodnotit správnost nabídky. Zjištěná data prokázala kompetentnost ve zjišťování potřeb vztahující se k požadavku, se kterým přišel klient sám, schopnost klást doplňující otázky již nelze zahrnout do vyvrácení hypotézy. Průzkum otevřel nové zjištění v diferenciaci kladení otázek podle dvou možností: 1. klient přišel s požadavkem sám, 2. klientovi chceme nabídnout další produkt, proto je třeba klást opětovně otázky, abychom zjistili jeho možnosti. Z řečeného vyplývá, že je zde prostor pro práci, jak klást klientovi následné otázky, abychom dostáli cíle, tedy uzavřeli obchod. Mimo jiné je zde patrné i východisko ze zkušeností autorky, která se odkazuje na nedostatky v kladení otázek z důvodu ostychu pracovníků a z toho lze i soudit obavu z jejich odmítnutí.

Hypotéza č. 3: *Pracovníci zahlcují klienta informace o nabízeném produktu, klient se v problematice ztrácí.*

Vyhodnocení hypotézy č. 3: Výchozí předpoklad **potvrdil**, že pracovníci disponují velkým množstvím informací o nabízeném produktu a neumí je správně dávkovat, tak aby se klient ve sděleném orientoval. Zde se konfrontuje zkušenost autorky s výsledkem průzkumu v oblasti množství informací o jednotlivých produktech. Opět zde vyvstala nová otázka k dalšímu šetření, zda informace, které pracovníci dle průzkumu mají, jsou informace, kterým i rozumí.

Hypotéza č. 4: *Přepážkoví pracovníci neumí zvládat klientovy námítky, reagují okamžitým protiargumentem, vyvolávají tak konfrontační situaci.*

Vyhodnocení hypotézy č. 4: Výchozí předpoklad **potvrdil**, že pracovníci neumí zvládat námítky a reagují okamžitým protiargumentem, bez vkládání „empatického polštáře“, který zmírňuje napětí mezi klientem a pracovníkem. Z čehož vyplývá, že reagovat a nabídnout vyřešení akceptovatelným způsobem pro klienta umí,

ale forma, kterou nabídku řešení klientovi předkládají je nevhodná.

Hypotéza č. 5: *Pracovníci mají obavu zeptat se klienta, na možnost uzavření případného obchodu hned a sepsat s ním smlouvu.*

Vyhodnocení hypotézy č. 5: Výchozí předpoklad **nepotvrdil**, že se pracovníci obávají zeptat, jestli mají zájem o sepsání smlouvy hned. Naopak lze konstatovat, že se pracovníci začali orientovat na cíl obchodu.

Hypotéza č. 6: *Pracovníci umí ukončit rozhovor a vždy pozdraví.*

Vyhodnocení hypotézy č. 6: Výchozí předpoklad **potvrdil**, že pracovníci zvládají ukončit rozhovor vždy pozdravem a nabídkou příští pomoci.

6.8 Závěry průzkumu

Výsledky průzkumu ukázaly, že úroveň zvládnutí prodejního rozhovoru pracovníků České pošty s dosaženou kvalifikací expert je na středně vysoké úrovni. Je zde prostor pro další práci, která se promítne do stavby nového kurzu prodejních dovedností. Oblast oslovení klienta a oblast, kdy je třeba se dotázat na uzavření obchodu, nečinní pracovníkům žádné potíže. Ve fázích zjišťování potřeb, se ukázalo, že pokud klient přijde a dotáže se na službu sám, umí pracovník správně identifikovat jeho potřeby a nabídnout mu odpovídající produkt. Nedostatky byly zjištěny ve chvíli, kdy byl klientův požadavek vyřešen, sám se již nesnažil klienta dalšími otázkami diagnostikovat, pro získání další služby. Z prodejního kroku „nabídka“ vyvstalo, že pracovníci umí předat informace o parametrech produktu, dokážou vypíchnout výhody, ale sděleného je na klienta příliš, a ten pak raději odmítá. V této fázi se pozornost zaměří na práci s dávkováním důležitých informací pro klienta, aby nedocházelo k jeho zahlcování. Poslední bod, kde se projevil nedostatek, bylo řešení námitek. Pracovníci umí argumentovat, ale neumí předat argumentaci tak, aby nevznikaly konfrontační situace. Trénink bude zaměřen na vkládání „empatického polštáře“.

Z průzkumu vyplývá, že základní myšlenka a směr, jak je kurz prodejních dovedností postaven ve své základní poloze, je správný. Tzn. vymezení cíle školení (předání základních standardů prodeje podle jednotlivých fází a aplikace prodejního

rozhovoru do praxe) jeho užitku pro účastníky (využití teoretických informací v praxi, umění aktivně oslovovat klienta, zvládnání obchodních příležitostí a nabídky vhodného produktu). Zajímavé je, že užitek školení tak, jak byl definován ve stávajícím kurzu, odpovídá i požadavkům, které mají být obsaženy při jeho inovaci. Všimněme si, že ačkoliv průzkum prokázal, že pracovníci zvládají pouze nabídku klientovi, který se na produkt přišel sám zeptat, tudíž sám pracovník neučinil „aktivní oslovení“, důraz na aktivitu při prodeji byl v kurzu jednoznačně vypíchnut. Znamená to, že buď školitel nezdůraznil, o jaký typ nabídky se jedná (aktivní či neaktivní), nebo školení nemělo na účastníky vliv.

Struktura školení a její obsahové složky podle jednotlivých kroků zůstane ve své původní podobě. Průzkum neprokázal, že stavba stávajícího kurzu je neadekvátní, naopak potvrdil, že diferenciací v této podobě vyhovuje požadavkům kurzu. Inovace se dotkne pouze obsahu fází, kde byl zaznamenán rozpor, který má vliv na kvalitu.

ZÁVĚR

Téma bakalářské práce „Vzdělávání zaměstnanců České pošty“, se zamýšlelo nad vzděláváním v obecných souvislostech, rozebíralo myšlenku proč se vůbec vzdělávat a jaké důvody a smysl vzdělávání jedincům i společnosti přináší. Zmiňovalo fakt, že samotné umění učit, nestačí k tomu, abychom uměli plnohodnotně vzdělávat. Je zapotřebí víc, mít všeobecný přehled, orientovat se i v dalších vědních disciplínách jako je psychologie, sociologie, ale i filozofie a mnoho dalších. Myšlenky nás zavedly k polemice nad důvody, které vedou dnešní dospělé k potřebě se vzdělávat, poukazyvaly na to, že požadavky společnosti jdou díky stále se zlepšující technologii mílovými kroky dopředu, že pokud chce člověk obstát, musí se umět přizpůsobit zrychlenému tempu a pracovat na hodnotě sebe sama. Pracovních poptávek je stále více než nabídek, a tak téma nezaměstnanosti předmětem diskuse v mnoha rodinách. Do problematiky nezaměstnanosti bylo nutné zahrnout i fakt, že výběr oboru, který je studován, může mít mnohdy pramalé uplatnění na trhu práce. Zajímavá porovnání z různých hledisek otevírala diskusi atraktivity oboru, investic do vzdělání u nás a v zahraničí, podíl studentů kombinovaného a distančního studia na soukromých a veřejných školách. Práce vypovídala ale i o procitnutí některých firem, které si uvědomují sílu investic do vzdělávání a podporují své zaměstnance např. formou úhrady školného, nebo vybudováním své vlastní lektorské sítě. Profil interního lektora pak mohou přizpůsobovat požadavkům strategie firmy. Výhody interního lektora pro obchodní společnost se projeví v okamžité reakci na změny a tím i schopnost implementovat nové postupy na pracovníky.

Bakalářská práce představila obchodní a partnerské vztahy mezi Poštovní spořitelnu a Českou poštou z hlediska vývoje jednotlivých společností a vymezila jejich konkrétní obchodní záměr. Tedy možnost využívání obchodních míst České pošty a jejich zaměstnanců k prodeji služeb Poštovní spořitelny. S tím samozřejmě souvisí péče o zaměstnance České pošty z pohledu Poštovní spořitelny, aby zvládli kvalitní prodej a obsluhu jejich klientů. Pro tyto účely byla po vzájemné dohodě vypracována strategie vzdělávání zaměstnanců České pošty, která vyústila do projektu s názvem Bankovní akademie. Cílem Bankovní akademie je nejenom získání kompetentního pracovníka v obsluze klientů, ale i zdatného obchodníka. Tyto faktory se odrážejí do nabídky kurzů, která je pro tyto účely vytvořena a umožňuje vedoucím pracovníkům pošt zařadit své lidi do kurzů podle jejich potřeb. Mají možnost vzdělávat se nejen v parametrech produktů, jež prodávají, ale i v měkkých dovednostech, které je naučí

jak danou službu prodat. Systém vzdělávání byl uveden formou diferenciací podle výše dosažené kvalifikace na prodejce, specialisty až po nejvyšší stupeň experty. Vzdělávání tohoto portfolia pracovníků zajišťovali v Poštovní spořitelně certifikovaní interní lektoři. Loňský rok přinesl do Poštovní spořitelny řadu změn, které přiměly bankovní společnost, hledat úsporná opatření, a tak byla pracovní pozice interního lektora sloučena s jinou a vznikl Specialista obchodu a vzdělávání. Náplň jeho práce již není jenom realizování školení, ale i motivace k dosahování co nejlepších obchodních výsledků svěřených pošt za které odpovídá. Hledá tak nové podněty a možnosti ke splnění svých úkolů.

Tento fakt vedl autorku, která zastává místo Specialisty obchodu a vzdělávání k zacílení této bakalářské práce na identifikaci nedostatků v obsluze klientů a navržení korekce stávajícího kurzu prodejních dovedností, který sama přednáší. Aby tato práce byla komplexní, popisovala i tento kurz a jeho konkrétní aktivity s dodržáním logického sledu a východisek zadavatele. Opírala se o stanovení cíle, užitku pro posluchače, metody a formy jakou je realizován. Obsahová složka se promítala do jednotlivých fází prodejního rozhovoru, které tvoří kostru kurzu. Pracovník se zde seznámil se šesti kroky, které v rámci nabídky musel zvládnout (navázání vztahu, zjištění klientových potřeb, formulace nabídky, zvládnutí námítky, uzavření obchodu, následná péče s rozloučením). Od těchto teoretických základů se odvíjela praktická část, kde byly formulovány hypotézy, jíž vyprovokovaly otázky, které mají vliv na nezdar v naplnění obchodního plánu. Formulace hypotéz vycházely ze zkušeností autorky s daným prostředím, a tak mohla zajistit relevantní podklady pro jejich stanovení. Jednotlivé hypotézy sledovaly strukturu prodejního rozhovoru.

Průzkum byl realizován na reprezentativním vzorku 30 respondentů. Subjekt, který byl průzkumu podroben, byli zaměstnanci České pošty s dosaženou kvalifikací expert.

K šetření byla využita kvalitativní metoda mystery shopping (nákup fiktivním klientem), která je využívána k měření maloobchodní kvality, či jako průzkum v konkurenčním prostředí. Princip metody byl postaven na hraní určité role, kterou zastával fiktivní klient, který měl za úkol vést rozhovor s prodejcem a zjištěné informace zaznamenat. K zápisu zjištěných dat byl speciálně pro účely této práce sestaven „Hodnotící formulář klientské návštěvy“, do kterého fiktivní klienti zaznamenali zjištěné informace. Formulář vykazoval vodící strukturované body pro snadnou orientaci při zápisu všech postřehů zjištěných při rozhovoru. Osoby, které se na průzkumu podílely

v roli klienta, jsou autorčini kolegové z jejího profesního působení a všichni tuto metodu běžně realizují ve své praxi.

Cílem bakalářské práce bylo popsat stávající kurz prodejních dovedností a podle zjištěných faktů z průzkumu kvality prodejního chování pracovníků České pošty, navrhnout řešení k inovaci tohoto kurzu.

Cíl práce byl naplněn, šetření která formou průzkumu byla zjištěna autorka identifikovala a zařadila do návrhu řešení inovace kurzu prodejních dovedností. Výsledky ukázaly, že kurz sám o sobě je postaven správně jen bylo třeba do kurzu zahrnout nová témata, kterým je třeba věnovat zvýšenou pozornost a nalézt způsoby jejich předání posluchačům. Autorka je rozdělila do dvou směrů. Jeden sledoval obsahovou složku konkrétních fází prodejního rozhovoru a druhá popsala využitelné metodologické postupy k jejich reprodukci.

Obsahová složka zahrnovala ve fázi „zjišťování potřeb“ definování a trénink konkrétních oslovovacích vět, které otevírají prostor pro další nabídku (tzv. cross sell) a zařazení tématu zvládnutí negativních reakcí klientů. V prodejním kroku „nabídka“ připravila autorka blok jak pracovat s informacemi, obsahovala praktická cvičení, výtah důležitých bodů, která jsou pro klienta podstatná, nezahlcování přemírou sdělení, pochopení textu a správná verbální formulace oslovení. V části „námítky“, bylo apelováno především na vkládání „empatického polštáře“, v praktické části zaměřením na trénink řešení námitek, ideálně aplikovaných z běžného života, kde účastníci lépe pochopí smysl a cíl řešení námitek.

Návrhy inovace školení, které byly nastíněny v této bakalářské práci budou využity v praxi autorky, která je zařadí do připravovaných kurzů prodejních dovedností pro rok 2013. Úspěšnost identifikace a následné implementace nových obsahů a postupů v rámci tohoto kurzu bude možné pozorovat v nadcházejícím období, kdy kurzy proběhnou. Efekt změn se projeví až v závěru roku 2013. Je možné, že přinese nová zjištění a nové otázky na které bude třeba hledat odpovědi.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- BARTÁK, Jan, 2008. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 978-80-87197-12-7.
- BARTÁK, Jan, 2003. *Základní kniha lektora /trenéra*. Praha: Votobia. ISBN 80-7220-158-1.
- BENEŠ, Milan, 2008. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2580-2.
- FARKOVÁ, Marie, 2008. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-86723-64-8.
- MUŽÍK, Jaroslav, 2000. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-85963-93-0.
- KABÁTEK, Aleš a Olga LOŠŤÁKOVÁ, 2010. *Obchodní a manažerská prezentace*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3344-9.
- KRAUS, Blahoslav a Věra POLÁČKOVÁ, 2001. *Člověk – prostředí – výchova*. Brno: Paido. ISBN 80-7315-004-2.
- KUMPERA, Jan, 2004 *Jan Amos Komenský jak (se)učit*. Praha: Mladá fronta. ISBN 80-204-1123-2.
- PAŘÍZEK, Vlastimil a Josef POLIŠENSKÝ. 1987. *Jan Amos Komenský a jeho odkaz k dnešku*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství. ISBN 14-212-87.
- PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. 2008. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-86723-58-7.
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., a MAREŠ, J. 2003. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-772-8.
- PRŮCHA, Jan, 2006. *Srovnávací pedagogika*. Praha: Portál. ISBN 80-7367 155-7.
- PRŮCHA, Jan, 2002. *Moderní pedagogika*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-631-4.

Seznam použitých internetových zdrojů

Etický kodex ČSOB. [online]. 2012 © [cit. 2012-09-18]. Dostupné z:

http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/CSR/CSOB_CSR_eticky_kodex.pdf

Statistika – školství. [online]. 2012 © [2012-09-08]. Dostupné z: <http://www.cz/statistika-skolstvi/tercialni-vzdelavani>

Seznam ostatních zdrojů

ČESKÁ POŠTA. *Standard prodejního chování: Česká pošta*, © 2009.

SEZNAM GRAFŮ

Seznam grafů

Graf 1: Porovnání atraktivity oborů v ČR.....	16
Graf 2: Vývoj a porovnání počtu studentů distančního a kombinovaného studia v ČR.....	17
Graf 3: Porovnání investic do vzdělání v mezinárodním měřítku.....	18

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Standard prodejního chování.....	I
Příloha B – Hodnotící formulář fiktivní klientské návštěvy.....	II
Příloha C – Potvrzení o uveřejnění pomůcky Standard prodejního chování..	VI

PŘÍLOHY

Příloha A – Standard prodejního chování

AKADEMIE ALIANČNÍCH PARTNERŮ		
STANDARD prodejního chování		
PROCES PRODEJNÍHO ROZHOVORU	ČINNOST	PŘÍKLADY FORMULACÍ
Navázání kontaktu, vztahu	Pozdrav + oční kontakt + úsměv	<ul style="list-style-type: none"> • Dobrý den, jak Vám mohu pomoci? • Dobrý den, co pro Vás mohu udělat?
Zjištění potřeb	Startovací věta Minimálně 1 uzavřená nebo 1 otevřená otázka	<ul style="list-style-type: none"> • Jak by se Vám líbilo ušetřit čas a peníze? • Víte o tom, že můžete ušetřit čas a peníze? • Líbilo by se vám ušetřit, mít lépe zhodnocené úspory? • Jak často platíte složenky na poštu?
Nabídka	Představit produkt pomoci užiteků/ výhod pro klienta + parametrů produktu Používat leták	<ul style="list-style-type: none"> • Ráda bych Vás informovala o ... • Rád bych vám představil novinku - účet ERA, který Vám ušetří peníze, protože... • Díky internetovému bankovníctví získáte rychlejší dostupnost k vašim penězům.
Ověření, řešení námítky	Ověření pochopení Rakce na námítky (nepopírat námítku)	<ul style="list-style-type: none"> • Co tomu říkáte? • Jak se vám to líbí? • Můžu ještě něco doplnit? • Rozumím Vám dobře, že ... • Chápu vaši obavu z
Smlouva	Říci si o obchod (výzva k sepsání)	<ul style="list-style-type: none"> • Máte chvíli čas? Máte s sebou doklad? Můžeme to hned sepsat. • Pojdme sepsat smlouvu. • Máte u sebe občanský průkaz, abychom mohli sepsat smlouvu? • Máte 5-15 minut času? Můžeme spolu hned založit účet. • Kdy bychom se mohli setkat a účet založit?
Poděkování a rozloučení	Předání kontaktu (vizitky) Poděkování, rozloučení	<ul style="list-style-type: none"> • Kdybyste cokoliv potřeboval, tady je na mě kontakt. • Kdykoliv se zastavte, ráda vám pomohu. • Děkuji, nashledanou.

Příloha B – Hodnotící formulář fiktivní klientské návštěvy

Hodnotící formulář fiktivní klientské návštěvy	
<i>Situace: Jste klientem, který přichází na pobočku České pošty k okénku specializované přepážky s požadavkem, že si chcete půjčit finanční prostředky. Plánujete rekonstrukci koupelny ve Vašem bytě a potřeboval byste asi tak 80 - 100 tisíc. Osobní účet máte vedený v Komerční bance, ale nejste tam moc spokojený, jsou tam drahé poplatky. Zjišťujete podmínky jinde.</i>	
Jméno hodnotitele:	
Datum:	
čas klientské návštěvy:	
Ve frontě stálo klientů/ délka čekací doby:	
1. Navázání vztahu	Hodnocení Ano/Ne
Působil na Vás pracovník upraveným dojmem?	
Přivítal Vás pozdravem?	
Usmál se na Vás?	
Udržoval s Vámi přiměřený oční kontakt?	
Cítil jste z reakce pracovníka ochotu Vám pomoci?	
Vyzval Vás pracovník vhodnou formou, co potřebujete vyřešit?	
Jaký 1. dojem na Vás klient udělal? (popište)	

2. Zjišťování potřeb	Hodnocení Ano/Ne
Dotazoval se Vás pracovník, jaké máte potřeby, co od služby očekáváte?	
Naslouchal Vám pracovník?	
Nechával Vám pracovník prostor k vyjádření?	
Jak jste se cítil, když Vám pracovník kladl otázky? V případě, že nekladl, jak to na Vás působilo?(popište)	
3. Nabídka	Hodnocení Ano/Ne
Nabídl Vám pracovník alternativu k vyřešení Vašeho požadavku?	
Používal materiály a pomůcky pro větší názornost?	
Sdělil Vám pracovník vlastnosti služby a její cenu?	
Dokázal Vás pracovník zaujmout i s jinou nabídkou?	
Jaké podstatné informace jste se o nabízeném produktu dozvěděl? (popište)	
4. Námitky	Hodnocení Ano/Ne

Při řešení Vaší námitky, použil pracovník "empatický polštářek" (chápu, rozumím,...), než začal argumentovat?	
Dokázal vyřešit Vaši námitku (účet vedený v jiné bance)?	
Jakou argumentaci předložil pracovník při řešení Vaší námitky? (popište)	
5. Uzavření obchodu	Hodnocení Ano/Ne
Předal Vám na sebe telefonický kontakt?	
Řekl si o telefonický kontakt, či vizitku Vám?	
Nabídl Vám možnost sjednání další schůzky?	
Popište důvody, které by Vás vedly k případnému uzavření smlouvy, nebo naopak proč byste si službu neotevřel?	

Příloha C- Potvrzení o uveřejnění pomůcky „Standard prodejního chování“

KOVALOVÁ Kateřina

Předmět: FW: dotaz

From: Čermák Jiří [mailto:cermak.jiri@cpost.cz]

Sent: Thursday, January 10, 2013 4:07 PM

To: KOVALOVÁ Kateřina

Subject: RE: dotaz

Dobrý den,

Jsem rád, že naši pomůcku považujete za kvalitní a že s ní při rozvoji našich zaměstnanců pracujete.

S použitím pomůcky Standard prodejního chování pro účely bakalářské práce souhlasím.

S pozdravem,

Mgr. Jiří Čermák
Expert HR
Odbor marketing a rozvoj HR

--
cermak.jiri@cpost.cz
Tel.: +420 261 004 165
GSM: +420 733 611 161

--
Česká pošta, s.p.
Bystřická 9
140 00 Praha 4

Korespondenční adresa:
Poštovní příhrádka 99
225 99 Praha 025

!!

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kateřina Kovalová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Vzdělávání zaměstnanců České pošty, s. p.

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 41

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 13

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: Mgr. Izabela Noveská