

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Lenka Kroneislová

Analýza efektivity školení zaměstnanců GE Money Bank, a. s.

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce: Ing. Juraj Eisel

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master / Combined
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Lenka Kroneislová

Analysis of the effectiveness of training the employees of
GE Money Bank, a. s.

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Juraj Eisel

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu diplomové práce Ing. Juraji Eiselovi za cenné připomínky. Za poskytnuté informace děkuji kolegům a manažerům, se kterými jsem vedla rozhovory. Dále pak děkuji anonymním účastníkům dotazníkového šetření a paní Bc. Martině Pavlíčkové za její vstřícný postoj a čas, který mi věnovala.

Anotace

Cílem této diplomové práce je analýza efektivity systému školení pro osobní bankéře a dopadu těchto školení na jejich pracovní výkon. První část se zabývá teoretickým ukotvením problematiky systému vzdělávání ve společnosti. Druhá část se přesouvá z terminologické úrovně do praktického popisu vzdělávání v GE Money Bank, a. s. Teoretické poznatky jsou následně využity v empirické části, kterou tvoří kvantitativní sociologický výzkum. Tématem výzkumu je zmapovat postoje osobních bankéřů ke stávající nabídce tréninků. V závěrečné části jsou navržena doporučení, která vycházejí ze získaných výstupů výzkumu a měly by vést k optimalizaci zjištěných nedostatků stávajícího systému vzdělávání ve společnosti.

Klíčové pojmy

Adaptace, hodnocení, interní síť trenérů, koučování, měření produktivity, metody a cíle vzdělávání, motivace, produktivita, rozvojový plán, systém vzdělávání, trénink, vedení, vzdělávání zaměstnanců, výzkum, učit se.

Annotation

The aim of this thesis is the analysis of the effectiveness of the training system for employees of the branch network and the impact of training on their job performance. The first part describes the current methodology of training courses in the company. The second part moves from the terminological level to describe the practical training system in GE Money Bank, a. s. Theoretical knowledge is subsequently used in the empirical part, which consists of a quantitative sociological research. The theme of the research is to map the position of personal banker to the current training system. The final section offers some recommendations that are based on the research outcomes obtained and should lead to the optimization of the identified shortcomings of the existing training system in the company.

Key words

Adaptation, coaching, education of employees, evaluation, internal network of trainers, learning, management, methods and goals of education, motivation, personal development plan, productivity, productivity measurements, staff training, system of education, training, research.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1. Fenomén vzdělávání	11
1.1 Vzdělávání	11
1.2 Styly učení	12
1.3 Vzdělávání zaměstnanců ve firmách	15
1.4 Koučování.....	17
1.5 Mentorování.....	18
1.6 Counselling.....	19
1.7 Celoživotní vzdělávání	19
1.8 Vzdělávací cíle.....	20
1.9 Teorie motivace	21
2. Vzdělávání a vedení zaměstnanců v GE Money Bank, a. s.....	23
2.1 Vstupní školení	26
2.2 Osobní bankéř.....	29
2.3 Role trenéra.....	30
2.4 Role manažera	32
2.5 Nábor	33
2.6 Adaptační plán.....	35
2.7 Rozvoj a vzdělávání.....	36
2.8 Nastavení cílů	38
2.9 Seznam produktů	38
2.10 Produktivita.....	39
2.10.1 Měřicí nástroje	40
3. Motivace v GE Money Bank, a. s.	42
3.1 Motivační programy	44
PRAKTICKÁ ČÁST.....	45
4. Společnost GE Money Bank, a. s.....	45
4.1 Organizační struktura.....	46
4.2 Oddělení prodeje.....	46
4.3 Vedení lidí ve firmě	47
4.4 Nábor	47
4.5 Proces adaptace.....	48
4.6 Hodnocení a řízení výkonu	51
4.7 Produktivita prodeje.....	52
5. Popis výzkumu	54
5.1 Cíl a hypotézy výzkumu	55
5.1.1 Stanovení problému	55
5.1.2 Formulace hypotéz.....	56
5.2 Charakteristika výzkumného vzorku	56
5.3 Metody sběru dat	56
5.4 Sběr a zpracování údajů.....	57
5.5 Interpretace získaných údajů	58
5.5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	58

5.5.2	Osobní rozhovory s osobními bankéři	64
5.5.3	Osobní rozhovory s vedoucím pobočky a manažerem trenérů	66
5. 6	SWOT analýza.....	70
5. 7	Shrnutí a zhodnocení	73
5.7.1	Návrh optimalizačních řešení.....	76
ZÁVĚR		79
SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ		82
SEZNAM ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ		84
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ		87
SEZNAM PŘÍLOH.....		88

ÚVOD

Základ úspěchu společnosti závisí na mnoha faktorech. Jedním z nejdůležitějších je kvalitní vzdělávání zaměstnanců. Dobře vzdělaní zaměstnanci jsou schopni naplňovat strategii společnosti a dosahovat vysoké produktivity. Všichni noví zaměstnanci jsou povinni projít řadou procesů. Tyto procesy začínají s příchodem zaměstnance do společnosti a absolvováním vstupních školení. Následně musejí být jejich stávající znalosti udržovány a zlepšovány. V této práci se zabýváme zkoumáním úrovně systému školení osobních bankéřů v oddělení prodeje ve společnosti GE Money Bank, a. s. a hodnotou, kterou bance přináší. Komplexní systém školení je klíčovým aspektem k přípravě zaměstnance pro vykonávání jeho pracovních úkolů na vysoké úrovni a plnění cílů stanovených bankou.

V první fázi zkoumáme dosavadní systém vzdělávání zaměstnanců pobočkové sítě, tedy osobních bankéřů. Zúčastnili jsme se nejen obligátního vstupního školení na komplexní nabídku produktů a prodejní dovednosti, ale také mnoha dalších školení, která jsou pro osobní bankéře povinná. Navštívili jsme několik poboček, kde jsme měli možnost pozorovat bankéře přímo při prodeji. Následně jsme se zamýšleli nad jednotlivými aspekty práce osobních bankéřů. Zejména jsme se zaměřili na jejich adaptaci, plnění stanovených cílů, motivaci, plánování jejich kariéry a možnosti seberozvoje. Při všech těchto aktivitách jsme měli příležitost zabývat se stávajícími funkcionalitami, řízením a koučováním osobních bankéřů a jejich základní průpravou. Absolvovali jsme dvoutýdenní „rotaci“ přímo na pobočce. Rotace mohou využít všichni zaměstnanci společnosti, jedná se o působení na pobočce jeden či více pracovních dní a vnímání autentického prostředí, práce bankéřů, vedoucích poboček a možných procesních problémů.

Po zhodnocení návštěv a rotace jsme si uvědomili nedostatky, které se na pobočce vyskytují, a zvažovali jsme, do jaké míry je to problém nedostatečné přípravy bankéře, a do jaké míry je to problém komplexní podpory poskytované bankéři. Po zjištění výše uvedených nedostatků jsme situaci posoudili a začali uvažovat nad

možnými zlepšeními. Toto téma bylo vybráno na základě zkušeností získaných působením v oddělení prodeje a pravidelnými návštěvami poboček a absolvováním rotací.

V první kapitole se zabýváme obecně fenoménem vzdělávání a rozebereme různé metody stylů vedení a vzdělávání ve společnostech.

Následně ve druhé kapitole přikročíme k analýze vzdělávání zaměstnanců v GE Money Bank, a. s. Popíšeme vstupní školení pro osobní bankéře, jednotlivá témata školení a jejich realizaci. Detailněji rozebereme důležité role v oblasti vzdělávání. Cílem veškerého snažení společnosti je dobře proškolený a výkonný zaměstnanec s vysokou produktivitou, a proto se zde rovněž zabýváme jejím popisem a měřením.

Ve třetí kapitole probereme problematiku motivace, která je taktéž velice důležitá pro zvyšování výkonu zaměstnance. Popíšeme obecné teorie motivace a podpůrné programy. Tím zakončíme teoretickou část.

Teoretické poznatky budou použity v empirické části, která začíná kapitolou číslo čtyři, v jejímž úvodu představíme samotnou společnost GE Money Bank, a. s., její aktivity, organizační strukturu, nábor, předepsaný adaptační proces a hodnocení výkonu.

V páté kapitole stanovíme hypotézy a provedeme výzkum, abychom zjistili, zda jsou osobní bankéři dostatečně připraveni pro praxi a zda je potřeba jim zajistit ještě další podporu v rámci jejich adaptace. Výzkumné šetření provedeme kombinací několika výzkumných technik, a to dotazníků, rozhovorů s vedoucími poboček a manažerem trenérů a SWOT analýzy. Nejprve realizujeme dotazníkové šetření, na základě zmapování postojů bankéřů ke stávajícímu systému vzdělávání, motivaci a zpětné vazbě jejich nadřízeného manažera. V rámci výzkumu oslovíme 75 respondentů. Výzkum však budeme realizovat na reprezentativním vzorku 48 osobních bankéřů, kteří vyplněný dotazník zaslali zpět. Vyhodnotíme všechny výzkumné metody a navrhneme doporučení, které by měly vést k optimalizaci zjištěných nedostatků stávajícího systému vzdělávání ve společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1. FENOMÉN VZDĚLÁVÁNÍ

1.1 Vzdělávání

V posledních letech se vzdělávání na všech úrovních výrazně posouvá jiným směrem. Od vzdělávání dětí doma pod dozorem „domácího učitele“ až po možnost i kombinovaného studia či virtuálního vzdělávání na internetu. V České republice bylo domácí vzdělávání uzákoněno 1. ledna roku 2005 pro žáky základních škol, Zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), §41.¹ Tento signifikantní posun v oblasti vzdělávání vymezuje několik faktorů. Vnímání tohoto posunu je velice různorodé a vysokoškolské vzdělání se stává důležitým v profesní kariéře. Lidé, kteří se vyučili a dosahují určité specifické kvalifikace, často mění svá zaměření a absolvují rekvalifikační kurzy. V dnešní době se ve velké míře využívá fondů Evropské Unie, které lze na vzdělávání využít. Projekty celoživotního vzdělávání, 3. generace, rekvalifikační kurzy.

Na projekty týkající se vzdělávání je možné využít strukturálních fondů Evropské Unie. Projekt však musí být výborně zpracovaný a odpovídat potřebám v dané oblasti. „Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR spravuje v oblasti strukturálních fondů EU následující operační programy: Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost; OP Výzkum a vývoj pro inovace období 2007-2013; OP Rozvoj lidských zdrojů.“²

Z členství v Evropské Unii vyplývají i další výhody, například transparentnost pracovního uplatnění. “Evropská komise přijala v lednu 2004 návrh pro rozhodnutí

¹ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), §41

² Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, *Strukturální fondy*, [online] [cit. 2011-12-13] Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy>>

Evropského parlamentu a Rady EU o jednotném rámci pro transparentnost kvalifikací a kompetencí. Návrh byl koncipován s přihlédnutím k celoživotnímu vzdělávání a integroval různé nástroje podporující transparentnost kvalifikací a kompetencí do jednotného rámce označeného termínem „Europass“.³

Vzdělávání dospělých velice úzce souvisí s pojmem andragogika, která je definována jako. „věda o vzdělávání dospělých, výchově a péči o dospělé, respektující všestranné zvláštnosti dospělé populace a zabývající se jejím rozvojem ve všech fázích životní dráhy“.⁴

1. 2 Styly učení

Zkoušeli jste se někdy naučit něco poměrně jednoduchého, a přesto jste nedokázali pochopit hlavní myšlenky učebního textu? Nebo jste se snažili někoho něco naučit a zjistili jste, že z toho dotyční byli zmateni a nepochopili zcela základní informace? Pokud ano, můžete zažívat střety stylů učení: vaše preference učení a zájmy vašeho instruktora nebo publika nemusí být sladěny. Pokud k tomu dojde, je to nejen frustrující, ale zároveň se komunikační proces zhroutlí a učení se nezdaří. Jakmile známe své vlastní přirozené preference učení, můžeme pracovat na jejich rozšíření. Tak se naučíme, že se můžeme učit i jinak než nám doposud vyhovující metodou. Když pochopíme různé styly učení, můžeme se naučit vytvářet ideální prostředí, ve kterém se každý od nás může učit. Jeden z nejpoužívanějších modelů stylů učení je Index stylů učení vyvinutý Richardem Felderem a Lindou Silvermanovou v druhé polovině osmdesátých let min. stol. Podle tohoto modelu (který Felder revidoval v roce 2002) existují čtyři dimenze stylů učení. Aktivní/reflektivní; smyslová/intuitivní; vizuální/verbální; sekvenční/globální. Jakmile budeme vědět, kde se nachází naše preference u každé z těchto dimenzí, můžeme začít pronikat nad rámec těchto preferencí a vytvořit si tak vyváženější přístup k učení. Nejenže zlepšíme efektivitu našeho učení,

³ Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, *Europass* [online]. 2005 [cit. 2011-12-13] Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/europass-usnadneni-pohybu-pracovni-sily-v-ramci-eu>>.

⁴ Palán Z., Langer T., *Základy Andragogiky*, s. 37

ale otevře se nám i mnoho různých způsobů, jak vnímat svět. V tomto případě je úměrná rovnováha klíčem.⁵

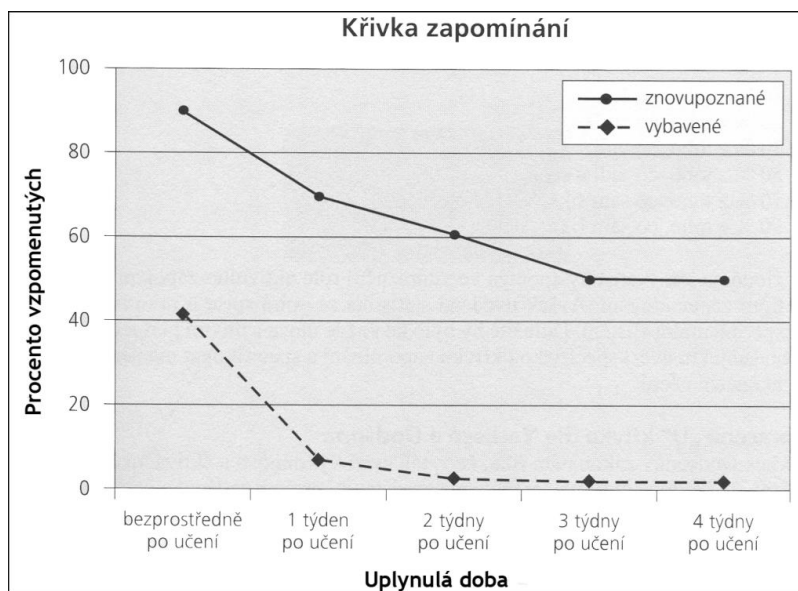
Učení pomocí metody pokusu a omylu v praxi jistě dobře funguje a je jednou z metod, jak řešit vyvstalý problém. Z neúspěchu se poučíme tak, abychom znovu stejnou chybu neopakovali, a zároveň si tím rozšiřujeme dosavadní znalosti. Tento přístup může být viděn jako jedna z metod řešení problémů a je v kontrastu s přístupem pomocí porozumění a teorie. „Je to pravděpodobně nejjednodušší forma učení. Posluchač jedná nebo se chová záměrně tak, aby dosáhl jistého výsledku nebo konečného stádia. Jakákoliv činnost, která vede směrem k požadovanému výsledku, je posílena, a pokud vše běží podle předpokladů, tak je opakována. Pakliže je nějaká činnost nebo chování neúspěšné nebo má ničivé následky, pak není pravděpodobné, že by se opakovala a student se potom poohlíží po vhodné alternativě. Řadou pokusů, přiblížení a chyb může student dojít až ke správné posloupnosti činností.“⁶

⁵Mind tools, *Understanding your learning preference* [online]. 1996-2012 [cit. 2011-11-10] Dostupné na WWW: <<http://www.mindtools.com/mnemlsty.html>>

⁶Buckley, R. Caple, J., *Trénink a školení* s. 125

Negativní stránkou času stráveného nad učením je zapomínání, což dokazuje níže vložený obrázek. Na této křivce je znázorněno, že v prvním týdnu po učení dochází k prudkému poklesu naučeného studijního materiálu. Zhruba po měsíci naše znalosti okamžitě poklesly o 50 % a došlo k ustálení křivky. Jedná se o zcela spontánní proces.

Obrázek 1: Křivka zapomínání



Zdroj: Křivka zapomínání, Hroník, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 43

1.3 Vzdělávání zaměstnanců ve firmách

„Vzdělávání dospělých v organizacích se zpravidla zaměřuje na:

Zlepšování pracovního výkonu

Uplatňování zákonů, pravidel nebo postupů

Povědomí o širším kontextu (technologickém, hospodářském a kulturním)

Rozvoj potenciálu (včetně kariérního rozvoje a přípravy lidí na zvládnutí budoucích problémů)

Iniciování a zvládání změn

Řízení vztahů (např. týmová práce, péče o zákazníky)

Odborné dovednosti (např. finance, personalistika) směřující k získání či prohlubování příslušné kvalifikace.“⁷

„Pokud firma vytváří podmínky pro exploataci sociálního i znalostního kapitálu k efektivnímu využívání znalostí a dovedností lidí, k jejich energetizaci, má šanci na uplatnění i v podmínkách superkonkurence“.⁸

Jestliže zaměstnanci splňují cíle a dosahují tím velmi dobrých výsledků, mohou dosáhnout i profesního růstu a kvalitně se vzdělávat. Náležitý systém vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoje přináší vysokou hodnotu pro zaměstnavatele nejen v ohledu zvýšení produktivity, ale i ve znalostech zaměstnanců. „Lidský kapitál znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence. Lidský kapitál je možné považovat za víceméně dynamickou veličinu.“⁹

⁷ Barták J., *Vzdělávání ve firmě*, s. 17

⁸ Tamtéž s. 40

⁹ Vodák J., Kucharčíková A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 20

Graf 1: Kde cítíte snižování nákladů v době krize?



Zdroj: NĚMEČKOVÁ, I., *Motivace a stabilizace zaměstnanců v době krize*. Bankovníctví. Ihned.cz [online]. [cit. 2012-2-10] Dostupný na WWW: < <http://bankovnictvi.ihned.cz/c1-38703190-motivace-a-stabilizace-zamestnancu-v-dobe-krize>>

Financování vzdělávání je důležitou složkou každé firmy. Avšak při snižování rozpočtů je zasažena právě tato oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Názorně si můžeme prohlédnout snižování nákladů v době krize ve výše uvedeném grafu. Největší úspora se dotýká školení, kurzů a konferencí.

Na níže uvedeném vzorci lze vidět, jak můžeme spočítat dobu návratnosti investice do systému vzdělávání. „Doba návratnosti (DN) představuje jednoduchou a často používanou metodu posuzování investičních projektů, již je možno aplikovat i na posuzování investic do vzdělávacích programů. Jde o zjištění takového období, za něž tok příjmů přinese hodnotu, která se vyrovná původním nákladům na investici.“¹⁰

$$DN = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční cash flow}}$$

¹⁰ Vodák J., Kucharčíková A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 157

1. 4 Koučování

Metoda koučování je již dobře známým termínem pro způsob rozvoje. Je koučování určeno pouze pro vyšší management a ředitele? Proč nevyužít koučování třeba u osobních bankéřů přímo v pobočkové síti? Koučování napomáhá zaměstnancům, aby dospěli sami k hledanému řešení za pomoci vedení jimi zvoleného kouče. Kouč by se měl vyvarovat navrhování řešení situace či problému. Pokud zaměstnanci navrhnou daná řešení sami, jsou více motivováni a samozřejmě si lépe zapamatují, jakým způsobem k řešení daného problému dospěli. Manažer jim nebude muset opakovat totéž při nějaké další příležitosti. Záleží jen na tom, jaký způsob se zvolí. Koučování určitě není přikazováním, udělováním instrukcí ani kontrolou, je to určitý styl řízení nebo spíše vedení lidí. Zaručuje nám vyšší výkonnost zaměstnanců.

„Gallwey napsal, že koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Koučování spíše, než by něčemu učilo, pomáhá učit se.“¹¹ S tímto názorem se plně ztotožňujeme.

Koučování je účinná metoda, kterou můžeme nejen vést lidi ke správným řešením, ale lze při ní objevit nové příležitosti a nová řešení problémů. Často se stává, že nezávislá osoba může evokovat nová řešení či přehodnocení stávajících problémů a vzbuzovat kreativitu. V dnešní době se určitě zvyšuje poptávka po koučích. Převzít iniciativu v této oblasti a začít se „sebekoučováním“ může mít celou řadu výhod. Můžeme být sami sobě trenérem bez vlivu třetí strany, uvědomit si své vlastní schopnosti, pracovat na své osobnosti a dosahovat cílů, které si sami nastavíme. Budeme rozvíjet schopnosti a dovednosti, které v budoucnu využijeme nejen v různých oblastech našeho života, ale především k profesnímu růstu. V neposlední řadě zjistíme, že takovéto koučování může být velice efektivní, a že jsme ušetřili finance na jiný kurz, který máme ve svém akčním plánu již dlouho zapsaný.

„Pomoc v koučování kromě toho vyžaduje speciální znalosti a dovednosti jak pomáhat. Jde o velké mistrovství, kde talent je významným pomocníkem, na profesionální pomáhání ale nestačí. K tomu, být skutečně dobrým koučem, však nestačí

¹¹ Whitmore, J., *Koučování rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*, s. 18

ani naučit se celou řadu postupů, metod a technik, jak lidi zkompetentňovat. Potřebujeme něco víc. Něco ve svém srdci“.¹²

Koučové musí dobře ovládat technologii otázek, umět se dobře ptát a dbát na skladbu otázek a jejich formulaci. „Pouhá slova mohou člověka dovést k blaženosti, nebo naopak ke dnu utrpení, prohlásil kdysi Sigmund Freud“.¹³

Pokud zaměstnancům říkáme přesně, jakým způsobem mají zadaný úkol provést, neprobouzíme v nich zájem o to, aby nad zadáním více přemýšleli sami, zapojili svoji kreativitu a přišli se správným řešením. Když ale tento proces konvertujeme a začneme klást otevřené otázky, docílíme správného efektu. Měli bychom se vyvarovat otázek spojených se silnou kritikou či výtkami a uzavřeným otázkám. V případě kouče je zcela běžné, že přesahuje do oblasti mentorování a counsellingu.¹⁴

1.5 Mentorování

„Toto slovo má svůj původ v řecké mytologii. V báji o Odysseovi se dovídáme, že když odjížděl do války s Trojany, svěřil dům a vzdělání svého syna Télemacha svému příteli Mentorovi. „Řekni mu všechno, co znáš,“ požádal ho při svém odjezdu a nevědomky tak vymezil obsah pojmu mentorování.“¹⁵

Mentorování je obdobou koučování, jedná se v podstatě o předávání znalostí. Dotyčný si může zvolit svého mentora, kterým může být třeba kolega, kterého považuje za osobní vzor. Společnost GE Money Bank, a. s. tuto možnost svým zaměstnancům umožňuje. Na intranetu společnosti je k dispozici seznam všech mentorů a zaměstnanci mohou si libovolně vybrat.

Důležitou hodnotou při výběru zaměstnanců je jejich potenciál. Pokud chceme, aby vytvářeli ty nejlepší hodnoty a přinášeli dobré výsledky, musíme věřit, že jej opravdu mají. Jedná se v podstatě o „best practice.“

¹² Parma, P., *Umění koučovat*. s. 50

¹³ Parma, P., *Umění koučovat*. s. 79

¹⁴ Whitmore, J., *Koučování rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*, s. 10-15

¹⁵ Whitmore, J., *Koučování rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*, s. 18

1. 6 Counselling

„Counselling je jednou z metod formování pracovních schopností zaměstnanců. Do češtiny bývá nepřesně překládán jako poradenství. Tato metoda je však založena na vzájemném konzultování a ovlivňování, čímž dochází k překonání jednosměrného vztahu vzdělávaný – vzdělavatel. Dochází k formování obou účastníků procesu.“¹⁶

Rolí poradce se rozumí správné uchopení řešení problémů klienta tak, aby měl možnost volby za pomoci využití všech předpokladů pro řešení. Při použití této metody jsou klientovi navržena všechna možná řešení včetně vysvětlení a ten si z toho vybere to nejvhodnější. V případě koučování už by měl koučovaný něco vědět a kouč je vlastně jen jeho průvodcem. Counselling poskytuje lidem prostor, aby mohli mluvit o svých problémech. To, co sdělují je pak profesionálně komentováno.

1. 7 Celoživotní vzdělávání

Co si vlastně můžeme představit pod pojmem celoživotní vzdělávání? V podstatě to vyplývá již ze samotného názvu; učit se a vzdělávat celý život. Není třeba se obávat, neznamena to, že musíme chodit stále do školy. Jedná se o celoživotní učení a kontinuální rozvoj. Svět, ve kterém žijeme, nás neustále nutí přijímat změny, my se těmto změnám musíme přizpůsobovat a učit se pracovat s informacemi a neustále se sebevzdělávat a zdokonalovat se v každém věku. Možnosti jsou zcela neomezené - číst knihy, přihlásit se na kurz nebo seminář v oblasti, která nás více zajímá, dívat se na tematické dokumenty nebo prostě jen diskutovat s přáteli o zajímavých tématech.

¹⁶Else AZ, *Slovník pojmů* [online]. 2012 [cit. 2012-2-2] <<http://www.elseaz.cz/slovník/counselling>>

1. 8 Vzdělávací cíle

Pokud chceme pojmout vytváření cílů co nejefektivněji, je potřeba, abychom pracovali podle nějakého vzoru a neopomenuli tak důležitosti některých bodů. „Při vytváření dobrých cílů je možné se orientovat tak, že budeme mít na paměti anglický výraz SMART.

S – (specific/stretching) = konkrétní a náročné, tedy jasné, jednoznačné, poctivé, srozumitelné a podnětné.

M – (measurable) = měřitelné, tedy vyjádřitelné v pojmech množství, kvality, času a peněz.

A – (achievable) = dosažitelné, tedy podnětné, náročné, ale dosažitelné pro schopného a motivovaného jedince.

R – (relevant) = relevantní, odpovídající cílům organizace, tedy aby cíle jednotlivého pracovníka měly vazbu na cíle celé organizace, přispívaly k jejich dosažení.

T – (time-bound) = časově určené, tedy termínované, aby bylo jasné, kdy mají být dosaženy.¹⁷

Tyto cíle stejně tak definuje v knize *Trénink a školení*, R. Buckley a J. Caple. Na základě stanovených cílů lze zaměstnance rozumně hodnotit, poskytnout zpětnou vazbu a navrhnout zlepšení v potřebných oblastech.

Stanovení cílů je všeobecně přijímaná praxe, základem je stanovení dlouhodobé vize vzdělávání a dostatečné motivace, respektive dokonalé propojení těchto dvou oblastí. V ideálním případě zahrnuje nastavení konkrétních a měřitelných cílů s důrazem na časové období. Uvedení konkrétních cílů je důležité pro dosažení stanovené strategie společnosti. Zaměstnanci firmy mají tak jasnější představu o tom, co musí udělat k dosažení cíle. Cíle by měly být přezkoumány alespoň jednou za rok a upraveny tak, aby řešily objevující se potřeby a zároveň tak odstranily zastaralé činnosti anebo modifikovaly ty dosavadní. Vzdělávací cíle by měly být v souladu s cíli

¹⁷ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 220

organizace a odpovídat relevantním vzdělávacím potřebám a zájmům zaměstnanců, na které je zaměřeno.

1. 9 Teorie motivace

„Otázkami motivace lidského jednání se zabývají psychologové a ostatní teoretikové lidského chování zhruba od poloviny minulého století, kdy byly formulovány první teorie lidské motivace.“¹⁸

Teorii X a Y se zabýval Douglas McGregor (The Human Side of Enterprise, 1960). Teorie X vypovídá o tom, že zaměstnanci práce nebaví a zároveň vykazují malé ambice. V případě Teorie Y zaměstnanci vnímají práci jako něco přirozeného. Tato teorie souvisí i s Maslowovou pyramidou potřeb. Lidské chování a motivace jsou hlavním klíčem ke zvyšování pracovního výkonu. (Tureckiová, 2004)

Abraham Maslow byl americký psycholog, považovaný za otce psychologie moderního managementu. Vypracoval teorii seberealizace, Maslowovu hierarchii potřeb a mnoho dalších konceptů, které pomohly zlepšit kvalitu života mnohých z nás.¹⁹

¹⁸ Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 56

¹⁹ *Abraham Maslow* [online]. 2005-2009 [cit. 10. 1. 2012] Dostupné na WWW: <<http://www.abraham-maslow.com/amIndex.asp>>

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Maslowova pyramida potřeb [online]. [cit. 2012-1-10] Dostupné na WWW:
<http://www.google.cz/search?client=firefox-a&rls=org.mozilla:cs:official&channel=s&hl=cs&q=maslowova+pyramida>

2. VZDĚLÁVÁNÍ A VEDENÍ ZAMĚSTNANCŮ V GE MONEY BANK, A. S.

Oddělení prodeje v České republice je rozděleno na regiony, které se dále dělí na oblasti. Každý region vede a řídí regionální manažer a každou oblast oblastní vedoucí. Jejich přímými podřízenými jsou vedoucí pobočky a pak následují osobní bankéři. Po nástupu do pobočkové sítě čekají nové osobní bankéře vstupní školení, které jsou uvedeny již v adaptačním plánu, který je popsán v samostatné kapitole. Na následné povinné kurzy se osobní bankéři musí nominovat a je odpovědností vedoucího pobočky, aby tak učinili a potřebné kurzy absolvovali. Vše probíhá pod dohledem trenéra příslušného regionu.

„Časy, kdy nejdůležitějším aktivem organizace byl hmotný majetek, jsou nenávratně pryč. Některé podniky dnes nevlastní žádné nemovitosti ani výrobní linky a zdrojem jejich konkurenční výhody se staly znalosti jejich zaměstnanců a podniku jako celku.“²⁰

Kromě rozvojových programů nabízí společnost svým zaměstnancům možnost studovat v programu nazvaném GE Money University, a tak podporuje talentované zaměstnance nebo jinou vybranou specifickou skupinu.“ Řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem organizace.“²¹

Pro stávající zaměstnance je připravena komplexní nabídka rozvojových školení, která je k dispozici na intranetu společnosti v elektronické aplikaci „My Training“. Nominace na školení schvaluje nadřízený v závislosti na pracovním zařazení a rovněž na individuálních potřebách dotyčného zaměstnance. GE Money Bank, a. s. dále nabízí tréninky a školení, ke kterým se vztahují individuální programy, které s jednotlivci řeší

²⁰ Vodák J., Kucharčíková A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 13

²¹ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů* s. 29

přímo manažeři lidských zdrojů. Stránky obsahují přesný návod, jak se na nich orientovat a jak se zaregistrovat. Interní i speciální rozvojové programy podporují kromě jiných i Program leadershipu neboli vedení, který vylepšuje techniku vedení lidí, rozvoj týmu a týmovou spolupráci a další.

V nejvyšší možné míře je podporováno individuální koučování nejen interními, ale i externími kouči, mentorování a především možnost interní rotace. Interní rotací se rozumí získání zkušenosti v jiném oddělení po dobu několika měsíců. Další možností je týdenní rotace přímo na pobočce. Rotace má podobu kolečka, kdy nový zaměstnanec získává zkušenosti působením na různých pracovních místech, osobní bankéř pak získává zkušenosti od zkušenějších bankéřů na jiné pobočce.

Z nabízených prezenčních školení stojí za zmínku Orientace nového manažera, Vedení přijímacího pohovoru, Zákoník práce v praxi, Management výkonu, Řízení výkonu. Školení, která nejsou obsažena ve stávající nabídce, je možné vytvořit spolu s manažerem lidských zdrojů a ušít je přímo na míru pro jednotlivé zaměstnance.

GE Money Bank, a. s. vzdělává interní trenéry prostřednictvím externích agentur. Zajišťuje tak vysokou úroveň jejich schopností školit a profesionalitu celého školícího týmu. Trenéři jsou proškoleni v prodejních dovednostech, komunikaci, prezentačních schopnostech a ve vedení lidí. Trenéři si zároveň předávají tzv. „best practise“²² mezi sebou. Pořádají pravidelné schůzky, kde diskutují o svých postřezích ze školení, kalibrují se navzájem a sdílejí si, jak jednat v problémových situacích, kterými v poslední době prošli, ať už se jedná o problémového účastníka nebo nepříjemnou situaci. Na základě pořádaných „brainstormingů“ se snaží přijít s novými technikami a metodikami. Motivují se během školení. Jejich výsledkem je fakt, že dobře vyškolený bankéř prodá více produktů a díky jeho profesionálnímu vystupování na základě nabitých zkušeností jsou klienti spokojenější.

²² Nejlepší zkušenost – pokud se někomu povede dobře zvládnout konkrétní problém, podělí se o jeho průběh se svými kolegy na sdílených stránkách.

„Cílem politiky a programu vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojování současných i budoucích potřeb organizace.“²³

Cíle pro jednotlivé bankéře stanovuje vedoucí pobočky, avšak vždy na základě cílů celé pobočkové sítě, regionu a oblasti. Všichni osobní bankéři za pomoci vedoucích poboček pracují na tom, aby byly splněny stanovené cíle pro celou pobočkovou síť. Bankéři spolupracují s trenérem a s vedoucím pobočky a pracují na svém dalším rozvoji.

„Efektem investování do lidského kapitálu pro zaměstnavatele je zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat, což vesměs pramení z rozšiřování kvalifikační základny a z rostoucí úrovně znalostí a schopností.“²⁴ Zaměstnavatel může poskytovat celou škálu školení a vzdělávacích programů, ale i samotní zaměstnanci by měli ve svém vlastním zájmu do vzdělávání investovat. Obecně je známo, že studium vysoké školy by mělo zvýšit hodnotu zaměstnance na pracovním trhu. Mnozí z nás si tento fakt uvědomují a ubírají se cestou investování do vlastního vzdělávání.

²³ Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy*, s. 461

²⁴ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 28

2. 1 Vstupní školení

Je doporučena určitá posloupnost absolvování základních kurzů. Nejprve se začíná verzí e-learningových kurzů, která je k dispozici na intranetových stránkách a jednotlivci mají tak možnost kurz pohodlně absolvovat na svém pracovišti. Poté následují prezenční školení. Veškerá vstupní školení probíhají ve velice dobře vybaveném pražském školícím centru. Školení trvá tři dny. Osobním bankéřům bydlicím mimo Prahu je zajištěno ubytování v Praze. Účelem školení s názvem **Osobní bankéř profesionál I.** je rozvoj a posílení prodejních dovedností osobních bankéřů GE Money Bank, a. s. V úvodu tohoto školení je představena banka, její strategie a poslání. Poté jsou objasněna pravidla hry, základy komunikace, metodika a jednotlivé aktivity, které následují za každým blokem. Na závěr je ponechán dostatečný prostor pro diskuzi, otázky a odpovědi. Poslední den tohoto školení se spojí použití systémů plus modelové situace, aby opravdu bankéř zažil to, co obvykle zažije s klientem přímo v praxi. Na toto školení navazují další dvě důležité části, které má osobní bankéř možnost absolvovat poté, co se zapracuje. Při zakládání produktů do systému dochází k doprodejům, kde je třeba se umět rychle zorientovat, zároveň mluvit s klientem a udržovat oční kontakt.

Cíle první části – základní informace, prodejní nástroje, prodejní rozhovor:

1. Naučit se znát strukturu prodejního rozhovoru s klientem, kde máme dány modelové situace, které se procvičují v poslední části školení za pomoci průvodce
2. Detailně se seznámit s prodejními nástroji, které si účastníci školení mohou vyzkoušet v rámci modelové situace
3. Dozvědět se a znát pravidla zpětné vazby
4. Naučit se vést prodejní rozhovor se zadáváním do systému

Mezi základní cíle prodejního rozhovoru patří příprava nejen dlouhodobá, ale i krátkodobá a také vzhled pracoviště bankéře. Elegantní zahájení prodejního rozhovoru se neobejde bez očního kontaktu a úsměvu. Je dobré prolomit ledy, aby byly obě strany uvolněné a lépe se jim tak diskutovalo. Podstatné je klást otevřené otázky, aby se tak

bankéř dozvěděl, co klient potřebuje, a byl schopný mu nabídnout správný produkt, popřípadě zkombinovat několik produktů dohromady.

Nesmí být opomenuto úplné informování klienta o podmínkách uzavíraného produktu. Banka musí vždy ve vztahu ke klientovi dodržovat standardy zodpovědného bankovníctví při uzavírání produktu. Tyto standardy jsou určeny centrálním vedením banky a platí tak pro GE finanční služby v celém světě.

Dle Zákona č. 284/2009 Sb., o platebním styku²⁵ je povinností banky poskytnout informace na obchodním místě a před podepsáním smlouvy seznámit klienta se všeobecnými obchodními podmínkami v tištěné podobě. Dále pak s produktovými podmínkami, smluvními informacemi zakládaných služeb, vysvětlit podstatné parametry produktu a související poplatky. Klient musí být jednoznačně seznámen s těmito podmínkami před podepsáním smlouvy.

Cíle druhé části - v této části by měly být naplněny kroky uzavření obchodu.

1. Umět si říci o obchod
2. Uzavřít smlouvu
3. Domluvit se na osobní schůzce či telefonátu
4. Zadání údajů o klientovi do systému
5. Umět vysvětlit obsah smlouvy, přesné podmínky, související poplatky a plnění

Bankéř musí sledovat nákupní signály a vyhodnotit konkrétní situaci, zda má smysl přistoupit k dalšímu kroku a přimět klienta k obchodu nebo se alespoň dohodnout na případné schůzce, kdy by potenciální obchod mohl být uzavřen. Základem je vzít si potřebné kontakty, doklady a zadat je do systému. Podepsat smlouvu a vytisknout potřebné dokumenty jak pro klienta, tak k založení. Aktivně naslouchat klientovi a zapisovat si poznámky a ptát se na detaily.

²⁵ Zákon č. 284/2009 Sb., o platebním styku, na jehož základě musejí být všichni bankéři pracující na pobočkách proškoleni

Cíle třetí části – v této části jsou obsažena pravidla, jak si udržet klienta.

1. Prodejní rozhovor
2. Fáze rozhovoru
3. Využití nástrojů k prodeji
4. Způsoby komunikace
5. Trvalá péče o klienta

Mnohonásobně levněji vychází udržet si klienta než získat nového.

V závěru jsou vysvětleny náležitosti tréninkové karty a akční plán ze školení Osobní bankéř I.²⁶

Školení s názvem Osobní bankéř profesionál II.

Cílem tohoto školení je seznámit bankéře s tím, jak si říci o obchod. Obsahuje již konkrétní modelové situace, účastníci přichází s vlastními situacemi získanými v praxi. Zkoušejí si je a sami se navzájem hodnotí. Učí se zvládání tři typů námitek - nedůvěra, nedostatek a nepochopení. Nesmí chybět typologie klienta, která je částečně zmíněna již v první části ve školení Osobní bankéř I. V této části se natáčí na kameru, a poté se jednotlivé situace rozebírají a hodnotí ve skupinkách. Nakonec se probírá neverbální chování.

Zkouška z pracovního programu pro zakládání a práci s produkty musí být účastníky školení splněna a zakončena certifikátem. Pro získání ostrých přístupů slouží první zkouška. Druhá zkouška je mezi úrovní standard a pokročilý. Bankéři prodejní rozhovory dělí na několik fází, které si po té procvičují a navzájem si dávají zpětnou vazbu.

Další nabídkou v seznamu školení je Osobní bankéř III., zaměřené na segmentaci klientů. Cílovou skupinou jsou zkušené bankéři. Zaměřujeme se především na odbornou část. Osobní bankéř si pak může vybrat, zda chce jít směrem odborníka nebo se

²⁶Interní materiály GE Money Bank, a.s. - prezentace na školení Osobní bankéř profesionál I.

specializovat na nějakou konkrétní aktivitu. Poté je připravován na posun kariérní a může se stát například vedoucím pobočky nebo specialistou.²⁷

Sales Force Effectiveness neboli prodejní dovednosti se školí osobně. Existuje zde kontrolní proces, který se nazývá „mystery shopping“. Jedná se o velice sofistikovanou metodu. Předstíráme zákazníka, abychom zjistili, jakými znalostmi bankéř disponuje, zda neopomíná používat všechny prodejní nástroje a taktiky k získání zákazníka a jakou klientskou nabídku je schopen vytvořit. Co se týká problematiky „mystery shopping“, tak procentuálně se bankéři pohybují se v rozmezí mezi 70-90 % po absolvovaných školeních.²⁸

2. 2 Osobní bankéř

Osobní bankéř je pozice zařazená v rámci pobočkové sítě v oddělení prodeje. Každý bankéř v rámci obchodního místa nabízí a prodává služby a produkty komplexní nabídky GE Money Bank, a. s. Bankéř dále musí svým pracovním výkonem naplňovat stanovené obchodní a osobní cíle a plány jak svého obchodního místa, tak oblasti do které spadá.

Mezi hlavní zodpovědnosti osobního bankéře patří komplexní prodávání produktů, plnění stanovených plánů prodeje, rozvoj klientského portfolia, udržení stávajících a získávání nových klientů. Poskytování bezhotovostních služeb a prodeje produktů dle zásad profesionálního prodejního rozhovoru dle metodiky SFE . Zpracování a příprava základních dokumentů pro klienta a zadávání produktů do systému, kompletace a archivace dokumentů dle procesních knih banky. Osobní bankéř musí disponovat velice dobrými komunikačními a prodejními dovednostmi, orientovat se na zákazníka a být týmový hráč.²⁹

²⁷ Interní materiály GE Money Bank, a.s. – prezentace na školení Osobní bankéř profesionál II.

²⁸ Interní statistiky GE Money Bank, a.s.

²⁹ Požadavky na pozici osobního bankéře vyplývající ze základního popisu této pozice odd. lidských zdrojů.

2.3 Role trenéra

Trenér musí být připraven na nároky, které jsou na něj v běžné praxi kladeny. Musí využívat své profesní a odborné kompetence, které mu pomáhají zvládat vyučovací problémy při kurzu, a zaměřit se na nové cíle a metody. Zvládat problémy, které mohou nastat ve vztahu ke školeným a ve vztahu s kolegy v trenérském týmu. Měl by ovládat komunikaci, organizování a vedení lidí. Dále by měl být schopen projektovat a plánovat své nápady do nových metodik a učebních plánů. Zároveň by měl umět diagnostikovat to, co se snaží školený vyjádřit, tak aby mu mohl jeho dotaz co nejlépe objasnit. Musí být schopen intervenovat, když nastane problém. V neposlední řadě musí být ochoten poradit, motivovat a zaměřit trénink speciálněji, pokud vnímá, že tomu tak v některých případech není.

„Lektor – školitel; v širokém slova smyslu zahrnuje i roli trenéra, instruktora, kouče, facilitátora: školí, trénuje, koučuje, poskytuje rady, instrukce, sám či ve spolupráci s manažerem vzdělávání, event. psychologem, provádí analýzu výchozích a v průběhu vzdělávací akce dosažených znalostí a dovedností účastníků, vede strukturované pohovory s účastníky, diagnostikuje, hodnotí, navrhuje řešení delt zjištěných porovnáním požadované a skutečné úrovně znalostí a dovedností pro příslušnou pozici a iniciativně navrhuje či ovlivňuje žádoucí změny;“³⁰

Trenér je zodpovědný za doručení vysokého prodeje a zaručení retenční³¹ úspěšnosti. Aktivně podporuje nováčky, seniorní bankéře a vedoucí týmů v rámci adaptace. Trenér disponuje výbornými procesními a produktovými znalostmi. Zvládá nastavení a zastřešení daných projektů. V rámci přípravy programů školení by mu neměla chybět vlastnost inovativního myšlení.

Měl by školit vedoucí poboček v koučování a školení tak, aby uměli koučovat osobní bankéře. Pomáhat inovovat a zlepšovat procesy. Být neustále informován o měnících se pracovních směrnicích a procesech. Uvědomovat si, jaké mezery mají osobní bankéři v dovednostech a znalostech a neustále napomáhat jejich zlepšování.

³⁰ Barták, J., *Vzdělávání ve firmě*, s. 26

³¹ Retence - dlouhodobé udržení si klienta.

Získávat podrobné znalosti o společnosti a jejích cílech. Rozumět na dostatečné úrovni informačním technologiím a zajímat se o možnosti využití on-line vzdělávacích metodik včetně tvorby multimediálních vzdělávacích programů. Pomoci manažerům, aby přemýšleli nad svým výkonem a případné nedostatky řešit prostřednictvím školení či jiným způsobem.

Osoba trenéra je klíčová v rámci tréninkového týmu. Může dojít k tomu, že není vhodně obsazena anebo je pro jednotlivce jen přechodnou pozicí. Tyto špatně odhadnutelné signály mohou vést k nestabilitě týmu. Pro manažera tréninkového týmu může být pak vysilující tým neustále obnovovat. Součástí interního rozvojového programu pro oblastní manažery je právě praxe v tréninku. Cílem by měly být rovněž návyky koučovacích dovedností, tedy vzdělávání budoucích manažerů s návyky kouče.

„Přílišný trénink je nákladný, a pakliže je zapojen nevhodný materiál, může být i zmatečný. Příliš malé množství tréninku může mít za následek přetrvávání výkonnostních obtíží a náklady a problémy spojené s nápravou.“³²

V současnosti jsou tréninkové týmy rozděleny na centrální a regionální tým. Centrální tým zajišťuje tvorbu e-learningových testů, aplikaci pro prodej a zapisování produktů a nepodílí se na školeních prodejních dovedností. Tuto činnost má na starosti regionální tým trenérů. Neustále se střídají a doplňují na školeních tak, aby uměli všichni prezentovat a předat účastníkům to, co mají v osnovách základních vstupních školení. Nestabilita tréninkového týmu vede k nerovnoměrným výkonům. Trenéři aspirující na kariérní růst se vychovávají jako budoucí manažeři. Dlouhodobě stabilnější tým trenérů je velkým přínosem pro banku. Každá společnost by měla disponovat týmem zkušených trenérů obzvláště pak společnost, která je zaměřena na prodej produktů a služeb.

³² Buckley, R, Caple, J., *Trénink a školení*, s. 114

2. 4 Role manažera

V této podkapitole bude v krátkosti popsána role manažera, kterou pravděpodobně každý z nás vnímá jinak. Role manažera zahrnuje vedení lidí, „promo“ daného týmu, koučování, mentorování, rozvoj jednotlivců, nábor, odměňování, adaptace jednotlivců v zaměstnání, delegování, zapojení se, reportování, zpětnou vazbu, plánování a kontrolu, zástupnictví a nástupnictví.

Manažeři na různých úrovních mají různé role, zodpovědnosti a pravomoci. Rolí manažera v tomto případě myslíme vedoucího pobočky, který by měl splňovat základní kompetence.

„Na první pohled je zjevné, že posun od funkčního k procesnímu řízení souvisí s posunem od klasického manažera k leaderovi. Klasickému manažerovi stačilo vykonávat věci správně, tedy prostřednictvím svých spolupracovníků přesně a včas plnit svěřené úkoly. Leader by měl dělat správné věci správně, tedy hledat alternativy, nové podnikatelské příležitosti, získávat spolupracovníky k hledání a nalézání možných řešení, měl by tedy mít „něco navíc“.³³

Manažer hraje klíčovou úlohu v rozhodovacím procesu v organizaci. Musí umět přiblížit a komunikovat organizační změny, vize a strategie firmy. Spolupracuje na stanovování a koordinaci cílů organizace. Měl by chápat a motivovat zaměstnance a podporovat je tak, aby mohli svou práci vykonávat efektivně. Neměl by je opomenout pochválit, když prokazují skvělý výkon. Na druhé straně špatný výkon by měl okomentovat konstruktivní zpětnou vazbou, nikoliv pouze negativní zpětnou vazbou. Zaměstnanec by měl pochopit, co udělal špatně a stejné chyby se příště vyvarovat.

„Být motivován, ať už zvnějšku systémem nejrůznějších pobídek, nebo zevnitř (sebemotivace) k řídicí činnosti je významnou, nikoli však jedinou komponentou řídicí práce manažera.“³⁴ Manažer by měl pomoci řešit konflikty mezi zaměstnanci, které přímo ovlivňují jejich pracovní výkon a pokusit se dosáhnout přijatelného řešení a lepší kvality práce zaměstnanců a jejich výkonu. Manažer má přímý vliv jak na produktivitu

³³ Barták, J. *Vzdělávání ve firmě* s. 41

³⁴ Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 70

zaměstnanců, tak na produktivitu společnosti. Měl by pochopit, že úspěch závisí na zaměstnancích pobočkové sítě, které tedy musí správně vést. Manažer musí vykonávat správně svou práci tak, aby šel příkladem svým podřízeným a zároveň jim byl tak i nezbytným mentorem.

Manažer musí mít zvládnuté manažerské dovednosti, které musejí být doplněny pracovními podmínkami, za jejichž funkčnost je zodpovědný zaměstnavatel. „Nicméně význam vlastní motivace k řídicí činnosti, a zejména „umění motivace“, projevované v praxi efektivním vedením ostatních lidí (spolupracovníků), se v současnosti stává jedním z klíčových faktorů úspěchu organizace“.³⁵

Vedoucí manažer vzdělávacího týmu monitoruje a hodnotí dosažené výsledky. Je zodpovědný za operativní úpravy ve vzdělávacím plánu, pokud shledá, že jsou nevyhnutelné.

2. 5 Nábor

Průběh náboru je předem dán ve směrnici banky. Vedoucí obchodního místa si ve spolupráci se svým manažerem lidských zdrojů vybírá takového osobního bankéře, který bude plně splňovat všechna kritéria výběru a bude zapadat do jeho stávajícího týmu bankéřů.

Nejdříve je třeba definovat, jaké jsou požadavky na odborné vzdělání, na osobnostní rysy, na prodejní dovednosti a další. Je nutné provést test osobnosti. Jaký má dotyčný potenciál a jaká na něj platí měřítko a jak jej dále vést.

„Assessment centre“ rozkryje rysy osobnosti. Je to v podstatě srovnávací náborová metoda, pokud máme vícero kandidátů. Poukáže na to, zda se uchazeč hodí do týmu či nikoliv. Do užšího výběru se vždy posouvají dva kandidáti a ti pak jdou k individuálnímu pohovoru. Před komisí složenou z manažera lidských zdrojů a manažera pobočky.

³⁵ Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 70

Pohovor vedeme směrem k praktickým zkušenostem. Vypytáváme se na řešení konkrétních situací a uvedení příkladů, kdy a jak by dotyčný danou situaci řešil. Ukážeme potencionálnímu zaměstnanci místo jeho možného působiště, aby předem věděl, jak bude vypadat jeho pracovní stůl, zázemí pobočky a ostatní prostory. Tím se vyvarujeme toho, že zaměstnanec nemusí být na pracovišti po nástupu spokojen. Dalším důležitým ukazatelem je potenciál, pokud jej uchazeč má, bude pro nás tvárnější. Zaměřujeme se na jeho získané kompetence a na to, zda je kandidát stabilní či touží po kariérním růstu. Nemusí disponovat zkušenostmi z oblasti bankovníctví, ale rozhodně musí být orientován na zákazníka a mít chuť se učit. Dále je důležité, abychom seznámili zaměstnance s funkcionalitami incentivního neboli bonusového programu banky. Nevhodným uchazečem je zajisté osoba nezapadajícího do stávajícího týmu anebo ta, jejíž ambice bychom neuměli naplnit. Mezi další kritéria patří i fakt, že z bankéře možná bude vychováván nástupce vedoucího pobočky v rámci tzv. Succession planning. Pokud kandidáta neshledáme vhodným uchazečem je třeba ho korektním způsobem informovat, z jakého důvodu nebyl kvalifikovanou osobou pro tu konkrétní pozici.

Opřeme se o hlavní pilíře a vysvětlíme pracovní smlouvu, úkoly a zodpovědnosti, roční či kvartální plány a způsob hodnocení pracovního výkonu. Ten je v případě pozice osobního bankéře velice specifický. Dále pak motivační nástroje, angažovanost a zapojení bankéře a veškeré hodnoty nastavené zaměstnavatelem, které dotyčný bankéř musí dodržovat.

Zaměstnanci jsou schopni dosáhnout dobrých výsledků, pokud jim vytvoříme dobré pracovní podmínky. Při opakovaném neúspěchu klesá sebevědomí bankéře, což může být považováno za nezvládnutou roli manažera.³⁶

³⁶ Pokyny k náboru jsou dostupné v předpisu na intranetu pod záložkou oddělení lidských zdrojů.

2. 6 Adaptační plán

Důsledná adaptace zaměstnance mu pomůže správně vykonávat povinnosti spojené s jeho pracovní pozicí. Náborem zaměstnance celý proces teprve začíná. Adaptační plány jsou připraveny oddělením lidských zdrojů a měly by se jednou za dva roky aktualizovat podle toho, jak se „business“ rozvíjí. Manažer musí s dotyčným zaměstnancem projít jednotlivé kroky a stanovit další postup. Po skončení zkušební doby je zaměstnanec zhodnocen svým nadřízeným a adaptační plán by se měl dle dosaženého výsledku modifikovat. Je třeba umět pracovat s potenciálem zaměstnance a neustále tak rozvíjet jeho znalosti, dovednosti a postoj k daným zodpovědnostem vyplývajícím z jeho pozice. Je důležité zaměřit se na jeho silné stránky a eliminovat ty slabé. Důležité je, jak s bankéřem bude následně manažer pobočky pracovat.

„Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, popř. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Může být písemně zpracovaná, což je optimální, nebo pouze tradovaná a předávaná z „generace na generace“ vedoucích zaměstnanců. Účelem řízené adaptace je: snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, snížit ztráty na produktivitě, zvýšit pracovní spokojenost.“³⁷

Adaptační plán je k dispozici na stránkách intranetu, pod záložkou lidské zdroje. Osobní bankéř musí absolvovat několik školení a má k dispozici e-learningové testy, pomocí kterých si může své znalosti upevňovat. Pravidelné vyhodnocovací schůzky pracovního výkonu a roční hodnocení by neměly být opomenuty. Pracovní výkon je měřen na základě několika měřitelných faktorů. Plnění plánů a cílů, respektive prodaných produktů, naplňování GE hodnot, tedy kultury banky. Bankéř je hodnocen komplexně nejen na základě jednoho ukazatele např. prodeje produktů. Oddělení lidských zdrojů pracuje na rozvojových aktivitách společně s tréninkovým týmem a aktualizují je. Například některé aktivity mohou být pro osobního bankéře rozvojové. V případě, že musí navštívit nějaké firmy s nabídkou produktů, kde se musí určitým způsobem reprezentovat, což může být i motivující.

³⁷ Dvořáková, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, s. 143

2.7 Rozvoj a vzdělávání

„Prvním krokem v proceduře identifikace vzdělávacích potřeb je specifikace oblastí, které by mohly tyto potřeby mít. Ve většině organizací je nemožné současně zkoumat všechny funkce a zaměstnance tak, aby oblasti s největšími nebo nejnaléhavějšími potřebami byly řešeny a přednostně určeny k dalšímu prověření. Některé z těchto oblastí mohou být objeveny prostřednictvím aktivit, které inicializujeme a jiné si mohou získat naši pozornost neškolenými činnostmi a zaměstnanci.“³⁸

Mezi ty nejdůležitější patří samozřejmě programy rozvoje a vzdělávání, poskytovaná školení, výjezdní semináře a vyjednávání s klienty. Při řízení pracovního výkonu je kladen důraz na neustálé zlepšování pracovního výkonu, rozvíjení dovedností a schopností osobního bankéře. Z čehož plyne efektivní plnění cílů. Osobní bankéři jsou zaměstnáváni a odměňováni právě pro svůj pracovní výkon. Soustavné poskytování zpětné vazby pomáhá ke zlepšení pracovního výkonu.

Úroveň znalostí zjišťujeme testy v e-testeru. Testujeme nováčky na jedné úrovni, a pak znalosti všech ostatních zaměstnanců komplexně. Otázky použité v testu se dávají do zdrojového souboru a aplikace si zkombinuje 30 otázek do testu libovolně. Princip efektivity samostudia v e-learningu a prezenčního semináře se nejlépe osvědčil.

„Do skupiny metod uplatňovaných při výkonu práce je zahrnována instruktáž (zácvik), asistování (asistující pomáhá při plnění úkolů), pověření úkolem (samostatné plnění úkolu s dohledem např. nadřízeného), koučování (podněcování a směřování pracovníka k žádoucímu výkonu), mentoring (osobní vzor mentora, pomoc pracovníkovi), konzultování, rotace práce (zpravidla krátkodobé působení na různých pracovních místech nebo v různých útvarech organizace), pracovní porady.“³⁹

Z nástrojů pro rozvoj a vzdělávání, které GE Money Bank, a. s. používá, vyjmenujeme alespoň několik:

³⁸ McCONNELL, J. H., *How to identify your organization's training needs: a practical guide to needs analysis*, s. 82.

³⁹ Kociánová, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 171

Koučování a mentorování - popsáno detailněji v první kapitole.

Stínování - Stínování je jedna z nejčastěji využívaných vzdělávacích technik pro nové zaměstnance. Jedná se o to strávit určitou dobu se zkušeným odborníkem či manažerem a pozorovat jej při jeho práci v každodenní rutině.⁴⁰

360° zpětná vazba - metoda, kdy větší počet dotazovaných poskytuje na jednoho zaměstnance zpětnou vazbu

Rotace - Cílem interních rotací je poskytnout vybraným zaměstnancům příležitost k profesnímu a odbornému růstu.⁴¹

Mystery shopping - v podstatě předstíráme zákazníka, abychom zjistili, jakými znalostmi bankéř disponuje, zda neopomíná používat základní prodejní techniky k získání potencionálního obchodu.

Zaměstnance pobočkové sítě musíme důkladně seznámit s cíli společnosti a strategiemi, od nich by se pak měl odvíjet jejich výkon. Musí být plně srozuměni s tím, co se od nich očekává, aby mohli správně plnit společností stanovené cíle. Dalším faktorem je motivace, které se blíže věnujeme v samostatné kapitole. Zaměstnanci, kteří nejsou dostatečně motivováni, nedosahují dobrých prodejních výsledků.

„E-learning neboli elektronické vzdělávání definovali Pollard a Hillage (2001) jako „poskytování a správu příležitostí ke vzdělávání a jejich podporu pomocí počítačové, síťové a internetové technologie za účelem napomáhání pracovnímu výkonu a rozvoji jedinců.“E-learning zlepšuje učení a vzdělávání tím, že spíše rozšiřuje a doplňuje vzdělávání tváří v tvář, než aby je nahrazovalo.“⁴²

⁴⁰ Intranet GE Money Bank, a. s., záložka lidské zdroje, learning and development.

⁴¹ Intranet GE Money Bank, a. s., záložka lidské zdroje, learning and development.

⁴² Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 481

2. 8 Nastavení cílů

V adaptačním plánu je nutné uvést, co se přesně od bankéře očekává a konkrétně rozepsat cíle, které jsou ihned po nástupu na pracovní místo nastaveny. Bankéři bude k dispozici garant, který bude dohlížet na to, že nový bankéř zná všechny procesy, produkty a prodejní techniky. Takovou osobou bývá nejčastěji vedoucí pobočky, zástupce vedoucího, osobní bankéř nebo také specialista. Cíle jsou stanoveny na dobu šesti měsíců. Nastavené cíle se rozdělí podle hodnot banky a přenesou se do elektronického formuláře, aby se na konci stanovené doby mohly zhodnotit.

Vedoucí pobočky rozděljuje cíle podle výše výkonu svých osobních bankéřů. Je nutné zohlednit u bankéřů, jak často v měsíci působí na pokladně. Těmto bankéřům pak musíme definovat jiný plán. Vedoucí pobočky motivuje bankéře k výkonu např. tím, že je na společném poradě vyzve, aby si sami připravili odhad, kolik v příštím měsíci prodají. Každý sdělí svůj odhad a musí jej říci nahlas před ostatními, což způsobuje týmový efekt. Jedná se o řízenou diskuzi, abychom vyvolali v bankéřích zodpovědnost za splnění plánu.

2. 9 Seznam produktů

Základní produkty, které GE Money Bank a. s. poskytuje svým stávajícím i nově získaným klientům jsou běžné účty, osobní půjčky a podnikatelské úvěry, platební a úvěrové karty, konsolidace úvěrů, úvěrové pojištění hypotéky, refinancování hypoték, depozita, investiční produkty, leasing automobilů. Dále pak poradenství v oblasti získávání veřejné podpory na vybrané typy projektů.⁴³

Zaměstnanci pobočkové sítě mají k dispozici velice dobře vyvinutý a multifunkční nástroj, kde si snadno vyhledají databázi klientů a jsou schopni založit všechny nabízené produkty.

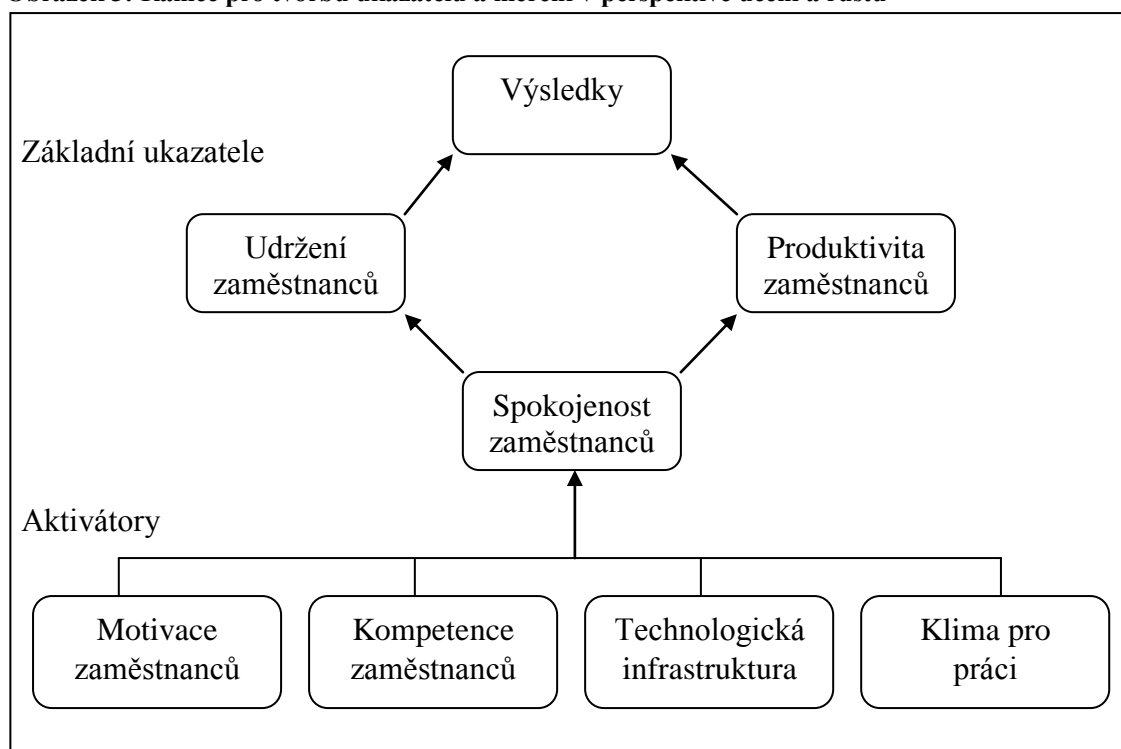
⁴³ *GE Money Bank, O nás* [online]. c 2001 [cit. 2011-11-10] Dostupné na WWW: <<http://www.gemoneybank.cz>>

2. 10 Produktivita

V rámci produktivity se měří nejen aktivity prodejců s využitím různých nástrojů. Produktivita nesmí být postavena jen na prostředcích, kde není možné kontrolovat, zda skutečně proběhla návštěva klienta a je kontrolována jinak než kvantitativně (pouze počtem vyplněných prodejních hvězd). Pomůcky by měly pro bankéře tvořit jen prostředky vedoucí k cíli. Prostředky zásadně nesmí být postaveny na cílech. Vykázané aktivity by pak byly fiktivní.

„Spokojení zaměstnanci jsou zároveň základní podmínkou zvyšování produktivity, zodpovědnosti, zlepšování kvality zákaznického servisu.“⁴⁴

Obrázek 3: Rámec pro tvorbu ukazatelů a měření v perspektivě učení a růstu



Zdroj: Vodák, J., Kucharčíková, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 49

⁴⁴ Vodák J., Kucharčíková A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* s. 49

2.10.1 Měřicí nástroje

Původní měření osobních bankéřů v tabulkách v programu Excel se příliš neosvědčilo. V současnosti používané on-line aplikace přístupné na intranetových stránkách jsou výrazně lepším nástrojem. Při aktualizaci se nám data ihned propíší a jsou čitelná pro vícero osob na různých místech. Do on-line aplikací se výkon zaznamenává na úrovni jednoho individuálního bankéře. Eliminujeme tak manuální reportování. Preferují se různorodé IT aplikace, kde se například měří tréninkové karty. Vedoucí pobočky a trenér mohou tedy kontrolovat výkon osobního bankéře také zpětně. Vidíme, co osobní bankéř zadává a lze porovnat výsledek s tím, co je vidět přímo v reportu. Pak lze zjišťovat, proč dotyčný bankéř neprodal, když potřebné informace a potenciaální příležitost měl. Můžeme se zabývat důvody, které vedly k tomu, že neodhalil potenciální příležitost. Je možné pokrýt všechny rozhovory, vysvětlit osobnímu bankéři finanční logiku a znovu prodejní dovednosti. Na vlastním záznamu osobního bankéře mu přesně objasnit, co a jakým způsobem měl udělat nebo jej nechat dojít k tomu řešení samotného.

Po sečtení všech prodejních nástrojů se nastavují kvartální cíle a aktivity. V aktivitách pro osobní bankéře by neměli být jen obchodní cíle. Měli bychom se též zaměřit na to, co nového se bankéři naučí nebo jakou konkrétní dovednost zlepší. Toto přehodnocení probíhá čtvrtletně, nesouvisí přímo s nadefinovaným adaptačním plánem. Vedoucí pobočky přeplánuje kromě osobních plánů ještě aktivity jednotlivců. Někdo musí zlepšit prodej kreditních karet, jiný počty provedených volání nebo domluvení akce vedoucí k získání nových klientů. Přizpůsobujeme se strategii jednotlivých oblastí. Náslechy prodejních rozhovorů⁴⁵ jsou prováděny i na telefonování, při kterém se bankéř snaží si domluvit schůzku s klientem. Komunikační a prodejní dovednost osobního bankéře je náslechem vysoce ovlivněna.

Úroveň znalostí zjišťujeme testy v e-testeru. Kromě pravidelných náslechů, které provádějí trenéři jednotlivých regionů, probíhají i on-line reporty a hodnocení SFE metodiky. Kontrola musí probíhat na manažerské úrovni. Osobní bankéř má pak přehled o tom, jak se posunul. Právě díky pravidelné kontrole se dozví o oblastech, ve kterých

⁴⁵ Náslechy prodejních rozhovorů jsou prováděny pravidelně vedoucím a nárazově trenérem. umožňují udržet standardy v rámci celé České republiky.

se musí zlepšovat, což pomáhá k jeho kontinuálnímu rozvoji. Jestliže vidí, že se jí manažer zabývá, tak je více motivován. Lze tedy vyvodit, že bez kontroly nelze plnit požadované cíle a dosahovat stanovených výkonů.

3. MOTIVACE V GE MONEY BANK, A. S.

Nezáleží na tom, zda jsme k odvedení pracovního výkonu motivováni různými vnějšími faktory a nebo sebemotivací. Motivací k pracovnímu výkonu musíme zároveň umět uspokojit zájmy zaměstnance. Zároveň tak naplňujeme cíle a zájmy společnosti. „Aby tohle bylo možné, aby motivace nebyla ponížena na pouhou manipulaci, musíte zájmy druhých lidí chápat, rozumět jim. Motivace Vás tedy nutí zajímat se o druhé.“⁴⁶

V současnosti je v bance velice dobře nastavena motivační metoda prostřednictvím vyhodnocování nápadů přicházejících přímo z obchodních míst tzv. Best a Bad Practice. Nápady se komunikují jak v rámci pobočkové sítě prostřednictvím sdílených disků, tak i na centrálu GE Money Bank, a. s. Autoři nejpřínosnějších podnětů jsou zpravidla oceněni nejen zajímavou odměnou, ale také tím, že se mohou podílet na připravovaných změnách a budou mít možnost se tak podílet na návrhu jejich řešení a implementaci.⁴⁷

V momentě, kdy potřebujeme zaměstnance ovlivnit, abychom jej přiměli ke splnění zadaného úkolu nebo určitého pracovního výkonu, je třeba použít určené nástroje.

Motivačním faktorem nemusí být vždy jen finanční ohodnocení a bonusy tzv. incentivy⁴⁸. Mnozí si výhody, které daná společnost nabízí, spojují jen s tímto „klíčem“. Mezi důležité motivační faktory však také patří kultura společnosti, prostředí, atmosféra v týmu, nadřazený, možnost tvořit, výsledky, zpětná vazba, možnost kariérního růstu, ocenění, uznání, předávání zkušeností a samozřejmě materiální výhody neboli benefity. Zaměstnance je třeba systematicky stimulovat a využít jejich tvůrčího potenciálu ve prospěch zvýšení výsledků a naplnění stanoveného plánu. Což bývá někdy díky časové náročnosti podceňováno.

⁴⁶ Plamínek J., *Tajemství motivace*, s. 11

⁴⁷ Best a Bad Practice – bližší informace pro zaměstnance jsou uvedeny na intranetu společnosti

⁴⁸ Incentivy – bonusový program pro osobní bankéře

Náš styl motivace však nesmí být zaměněn s manipulací. „Mezi motivací a manipulací je jen úzký prostor, který je snadné v konkrétní praktické situaci přehlédnout. Přesto jde o dva zcela rozdílné světy. Zatímco při motivaci se snažíme dát do souladu zájmy člověka a zájmy jeho okolí, při manipulaci již myslíme jen na zájmy okolí a zájmy objektu manipulace obcházíme.“⁴⁹

Je třeba, abychom vytvářeli podpůrné programy. Např. soutěže o nejvíce prodaných produktů, které budou pokaždé jinak odměněny. Nelze opomenout že, důležitými motivačními nástroji jsou rovněž rozvoj a vzdělávání. Každý zaměstnanec si myslí, že nejlepší motivací je finanční ohodnocení, ale velmi často se pozapomíná na fakt, že to mohou být i ostatní výhody, které daná společnost nabízí. Na intranetu společnosti jsou pod jednotlivými záložkami uvedeny veškeré možnosti.

Zaměstnance musíme motivovat tak, aby dosahovali profesního růstu a úspěchu, které zvýší jejich schopnost poskytovat kvalitní výkon v souladu se strategií firmy. Dále je efektivně rozvíjet a vzdělávat pomocí vzdělávacích programů. Pokračovat v rozvíjení odborné způsobilosti a kompetencí. Zaměstnavatel by měl usnadnit zaměstnancům profesní rozvoj a učinit potřebná opatření v tomto směru. Dalším z cílů by mělo být poskytování poradenského vedení zaměstnancům. Vytvoření mechanismu pro propojení kompetencí s výkonem. Zaměstnance musíme průběžně hodnotit a neopomenout formální přezkoumání, aktualizaci nebo změnu modelu stávajících vzdělávacích metodik.

⁴⁹ Plamínek J., *Tajemství motivace*, s. 23

3. 1 Motivační programy

Stejně tak jako v jiných společnostech i zde funguje systém motivačních programů. Jedním z nich jsou kvartální soutěže pro zaměstnance v pobočkové síti, které jsou vyhodnoceny na základě dosažených výsledků. Vždy je oceněn nejlepší prodejce, nejlepší pobočka a nejlepší skokan. Každého jedince můžeme motivovat něčím zcela jiným, měli bychom však být schopni v rámci dobrých manažerských dovedností rozlišit „na koho co platí.“

„Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů. A činíte tak způsobem, aby při tom vše, co má být vykonáno ve Vašem zájmu nebo v zájmu nějakého celku, nemohlo zůstat nepovšimnuto. Aby tohle bylo možné, aby motivace nebyla ponížena na pouhou manipulaci, musíte zájmy druhých lidí chápat, rozumět jim. Motivace Vás tedy nutí zajímat se o druhé. Už to je velký čin v dnešním povrchním, uspěchaném světě“.⁵⁰

Motivace velice úzce souvisí s manipulací. Měli bychom si dát pozor, abychom v rámci snažení se někoho motivovat neinklinovali již k manipulaci. „Mezi motivací a manipulací je jen úzký prostor, který je snadné v konkrétní praktické situaci přehlédnout. Přesto jde o dva zcela rozdílné světy. Zatímco při motivaci se snažíme dát do souladu zájmy člověka a zájmy jeho okolí (například se zájmy našimi nebo se zájmy nějakého celku), při manipulaci již myslíme jen na zájmy okolí a zájmy objektu manipulace obcházíme.“⁵¹

⁵⁰ Plamínek, J., *Tajemství motivace*, s. 11

⁵¹ Plamínek, J., *Tajemství motivace*, s. 23

PRAKTICKÁ ČÁST

4. SPOLEČNOST GE MONEY BANK, A. S.

Společnost GE General Electric byla založena v roce 1892. U jejího vzniku stál geniální vynálezce Thomas Alva Edison. GE Money Bank, a. s. je jednou z nejúspěšnějších nadnárodních společností a velice diverzifikovaným koncernem. Tvoří ji čtyři základní byznysy, které se zabývají vývojem a výrobou špičkových technologií a poskytováním služeb v oblastech jako energetika, doprava, zdravotnictví, vodní hospodářství, bezpečnostní zařízení, chytré technologie a samozřejmě též poskytování finančních služeb. Za zmínku jistě stojí výroba leteckých motorů, lékařská technika, infrastrukturní řešení, přeprava, telekomunikace či stavebnictví. V České Republice má svá zastoupení devět divizí, které celkem zaměstnávají kolem 4000 lidí. Přední americká televizní společnost NBC Universal je rovněž její součástí.

GE Money tvoří důležitou součást finanční divize a spravuje aktiva ve výši 211 miliard USD a ve více než 50 zemích zaměstnává 60 tisíc lidí. Její klientela, které poskytuje finanční služby a sčítá až 130 milionů, nejen jednotlivců, ale i malých a středních podniků.

Zabývá se sponzorstvím a charitou, sdružuje dobrovolníky přímo z řad zaměstnanců, kteří pak pomáhají při různých aktivitách a v různých oblastech. Další důležité aktivity v oblasti vzdělávání jsou: „Život nápadům“ zaměřený na ženy v oblasti podnikání, projekt realizovaný mateřskou společností již v osmi zemích světa. Zvyšování finanční gramotnosti dětí ve školách v rámci projektu „Rozumíme penězům“. Dalším projektem je Woman's at work. Mimo jiné podporuje český olympijský tým. Úplnou novinkou je získání stipendia v rámci soutěže GE STAR Awards o úhradu nákladů na první rok vysokoškolských studií. V rámci populární soutěže Zlatá Koruna získala již několik ocenění (v oblasti elektronického

bankovníctví). GE Money Bank, a. s. se svým výrazným klientským přístupem poskytuje finanční služby⁵² svým klientům i „neklentům“ ve více než 250 pobočkách.⁵³

4.1 Organizační struktura

Společnost GE nemá zcela jednoduchou organizační strukturu. Je vedena generálním ředitelem a rozdělena na divize – GE Money Bank a GE Money Auto a podle funkcí jednotlivých oddělení – lidské zdroje, distribuce a pobočková síť, marketing, právní, řízení rizik, finance, informační technologie a technické oddělení. Jednotlivá oddělení jsou řízena seniorními manažery a činnosti jsou rozestoupeny do individuálních specifických týmů v čele s manažery týmů, kteří vedou své týmy a zodpovídají za dané aktivity.

4.2 Oddělení prodeje

Oddělení, na které se v této práci zaměřujeme je právě oddělení prodeje, jedno z největších. Jen v pobočkové síti je zaměstnáno přes 1200 zaměstnanců. Pokrytí GE Money Bank, a. s. v rámci České republiky je signifikantní. Sčítá kolem 250 poboček a 700 bankomatů. Tým prodeje, který je soustředěn v budově centrály, je členěn na několik oddělení. Oddělení rozvoje pobočkové sítě se zabývá především projekty spojenými s podporou prodeje široké škály produktů, individuálním bankovníctvím a hledáním nových lukrativních lokalit pro pobočky. Zároveň disponuje týmem zkušených analytiků, kteří měří produktivity a analyzují incentivní plány. Dalším důležitým týmem, který funguje převážně, jako podpora pobočkové sítě je tým podpory. Oddělení pobočkové sítě poskytuje klientům komplexní nabídku produktů a plní cíle nastavené bankou. Základem úspěchu zaměstnanců pobočkové sítě jsou zvládnuté techniky prodeje a výborná znalost nabízených produktů. Oddělení elektronického bankovníctví a bankomatů, zabývající se vývojem aplikací internetového bankovníctví a

⁵² *GE Money Bank, O nás* [online]. c 2001 [cit. 2011-11-10] Dostupné na WWW: <<http://www.gemoneybank.cz>>

⁵³ Seznam produktů je popsán v kapitole 2.9

správou bankomatové sítě. V neposlední řadě pak oddělení tréninku, o kterém se v této práci často zmiňujeme.

4.3 Vedení lidí ve firmě

Vzdělávání zaměstnanců souvisí s faktem, zda jsou ochotni se učit a dále vzdělávat a rozšiřovat své stávající znalosti. Intelektuální kapitál a ochota vzdělávat se jsou předpokladem pro to, aby vzdělávání mělo u daného jedince úspěch. „Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Jde vlastně o nehmotné zdroje, které – společně s hmotnými zdroji (peníze a hmotné jmění) – tvoří tržní nebo celkovou hodnotu organizace.“⁵⁴

Bohatství firmy je tvořeno především talentovanými zaměstnanci, proto je nutné investovat do jejich potenciálu a dále je rozvíjet důsledným plánováním kariéry. „Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí – jejich přispění k cílům organizace, jejich potenciálu a zaměstnatelnosti – tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji.“⁵⁵

4.4 Nábor

Proces nábory je stanoven pevně danými kroky. Hlavním důvodem je korektní přístup a jednotná image vůči všem, kteří o inzerovanou pozici projeví zájem. Zvolená metoda, volba zdrojů nábory a komunikace s kandidáty či ostatními zainteresovanými osobami jsou nastaveny vždy s pomocí manažera lidských zdrojů na počátku celého procesu. Novou pozici je třeba důkladně popsat a otevřít v rámci interního systému. Liniový manažer vyplní potřebný „Formulář pro otevření pozice“ či nahrazení

⁵⁴ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 27

⁵⁵ Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 31

pozice stávající a důkladně popíše, co se od otevřené pozice očekává. Poté jej zašle na příslušného manažera lidských zdrojů společně s popisem pracovní pozice. Každé oddělení má přiděleného vlastního manažera lidských zdrojů, který je mu v této problematice k dispozici. První část tohoto procesu končí otevřením pozice v náborové aplikaci, kde je následně inzerována.

4.5 Proces adaptace

Vstupní školení, které je povinné pro všechny zaměstnance a je nutné jej absolvovat, co nejdříve po nástupu do pracovního poměru se nazývá „Induction Day“. Náplní tohoto školení je nejen seznámení se rámcově s jednotlivými odděleními, ale i aplikacemi běžně používanými při výkonu práce.

„Přizpůsobení se prostředí. Proces interakce jedince s prostředím, ve kterém se jedinec vyrovnává se změnami okolí (sociálního prostředí) a přizpůsobuje se mu - včleňuje se do něho. Rozlišuje se na adaptaci pasivní - akomodaci, kdy se člověk přizpůsobuje vnějšímu prostředí a aktivní, kterou rozumíme aktivní přizpůsobování, tedy snahu osobnosti o změnu prostředí do souladu s jejími potřebami. Při nedostatečné nebo nesprávné adaptaci hovoříme o maladaptaci, kdy člověk žije se svým prostředím v napětí a konfliktech.“⁵⁶

Cílem adaptačního procesu je, aby zaměstnanec co nejrychleji podával očekávaný pracovní výkon, k čemuž slouží tzv. adaptační programy. Jednotlivec se musí dobře zadaptovat ve svém novém týmu a pracovním prostředí a naučit se používat nové pracovní nástroje. Jeho cílem je úspěšná adaptace nového zaměstnance, pochopení nastavených procesů a firemní kultury. Součástí tohoto celého procesu je adaptační plán, prostřednictvím kterého nadřízený manažer novému zaměstnanci nastavuje cíle pro každý měsíc zkušební doby a pak je s ním vyhodnocuje. Popisuje kroky, aktivity a odpovědnosti určené jednotlivým zaměstnancům v rámci tříměsíční zkušební doby.

⁵⁶ Palán, Z., *Andragogický slovník*, [online]. [cit. 20. 2. 2012] Dostupné na WWW: <<http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/adaptace>>

V rámci šestiměsíčního procesu adaptace reflektujeme se zaměstnancem cíle a pomáháme mu ve slabších oblastech např. řízení výkonu, schopnost delegovat, zapojení, silné a slabé stránky související s vykonávanou pozicí, rozvoj v hůře zvládnutelných oblastech a sebehodnocení zaměstnance. Vše, co je komunikováno s bankéřem je třeba zaznamenat, aby pak používané materiály k hodnocení byly konzistentní. Dalšími podklady jsou náslechy trenérů a bezprostředně zpětná vazba nadřízeného manažera.

„Adaptací rozumíme v kontextu působení v organizaci aktivní přizpůsobení se jednotlivce:

- Práci, pracovní činnosti a požadavkům kladeným na pracovníka při zvládnání pracovních rolí vyplývajících ze zastávané pracovní pozice – pracovní adaptace nebo adaptace na práci a pracovní místo a
- Sociálnímu prostředí firmy, tj. sociálním (interpersonálním a skupinovým) vztahům a jejich struktuře uvnitř firmy – sociální adaptace.⁵⁷

V prvním měsíci adaptačního procesu je osobní bankéř seznámen se svým týmem, s garantem, který mu bude v prvních měsících nejvíce nápomocen a bude jej mentorovat. V neposlední řadě se svým pracovištěm tj. provozní a pracovní dobou, oblečením dle platného kódu „dress policy“ a velice důležitým pravidlem „čistého stolu“.⁵⁸ Dále pak s vystupováním, zásadami bezpečnosti práce na pobočce a Krizovým plánem. Podstatnou informací pro něj je seznámit se systémem odměňování a hodnocení na základě osobních plánů. Je důležité projít jednotlivé kroky v každém měsíci adaptačního plánu. Budou v něm zaznamenány znalosti, dovednosti, povinnosti, které se budou rapidně měnit úměrně k tempu, podle něhož se bude bankéř učit a zdokonalovat. Na počátku je rovněž nutná registrace vstupních školení a seznámení se systémem hodnot společnosti GE.

Osobní bankéř musí být před vykonáváním své pozice také seznámen s marketingovými materiály k jednotlivým produktům a aktuálním sazebníkem. Garant

⁵⁷ Tureckiová M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 66

⁵⁸ Pravidlo „čistého stolu“ znamená, že na něm nebudou ponechány žádné citlivé materiály po odchodu z pracoviště.

mu představí ostatní systémy, jako jsou aplikace pro zakládání a servis produktů, chod pokladny, procesní a produktové knihy a další směrnice. Důležitým školením pro každého osobního bankéře je absolvovat prodejní dovednosti rozdělené na dvě části. První část – Osobní bankéř profesionál I. Toto školení trvá tři dny. Dále musí být seznámen s vedením prodejního rozhovoru, používáním prodejního nástroje „hvězda“, prodejní argumentací, zásadami poskytování zpětné vazby, zvládnutí propojení prodejního rozhovoru a práce v systému zakládání produktů. V rámci školení je vysvětleno dle metodiky prodeje.

Osobní bankéř je povinen si projít a nastudovat e-learningové kurzy týkající se komplexní nabídky produktů a funkčnosti důležitých aplikací. Ve finále musí zvládnout závěrečný test a pak může. Minimální hranice k tomu, aby se mohl zúčastnit systémového školení, je 80 %. Systémovým školením se rozumí naučit se zakládat produkty do systému, objasnit si základní parametry produktů. Školení trvá pět dní a je zakončeno získáním certifikátu na systém zakládání produktů, což je obhájeno testem absolvovaným minimálně na 70 %. Je to zároveň podmínka pro nastavení přístupů do systému. Dále si musí nastudovat a úspěšně absolvovat e-learningový kurz na používání interních směrnic. Po úspěšném absolvování kurzu je nutné potvrdit seznámení se s pravidly banky pro nakládání s písemnostmi. Další z mnoha důležitých kurzů pak následují v rámci adaptačního plánu a také po jeho skončení.

V průběhu druhého měsíce náročný proces adaptačního plánu pokračuje. Osobní bankéř má již nastudovány e-learningové kurzy a zvládnutý závěrečný test. Pomáháme mu zdokonalovat se při práci v jednotlivých aplikacích. Jsou realizovány první telefonáty klientům za pomoci dohledu garanta, který byl přidělen vedoucím pobočky ihned po nástupu osobního bankéře. Osobní bankéř si tak zdokonaluje techniky telefonování.

V další důležité fázi tohoto období stanovujeme plány náslechnů garantem minimálně jednou týdně a vedoucím pobočky minimálně jednou měsíčně. Realizovat minimálně dvě modelové situace na prodejní rozhovor včetně následného rozboru

rozhovoru a analýzy. Nesmí být opomenuto použití prodejních nástrojů, ať již několikrát zmíněná prodejní hvězda či odkazovací kartičky.

Bankéři navrhujeme absolvování týdenní rotace na některou oblastní pobočku, kde víme, že je zkušenější bankéř, který by se mu mohl profesionálně věnovat. Dále spolupráci s garantem minimálně na dobu 15 dní a během této doby se naučit samostatně zakládat produkty do systému.

4. 6 Hodnocení a řízení výkonu

Veškerou zpětnou vazbu a to, co je komunikováno s bankéřem je nutné zaznamenat. Používané materiály k hodnocení by měly být konzistentní. Dalšími podklady jsou náslechy trenérů, zpětná vazba manažera, mystery shopping, skip level,⁵⁹ zpětná vazba 360, pravidelné porady, diskuze a bezpochyby výsledky a výkon bankéře. Zaměstnance nejlépe informujeme dopředu, aby nad oblastmi, v kterých nevykává, mohl přemýšlet a pak společně s ním hodnotíme v rámci schůzky. Zpětná vazba manažera je bezprostředním nástrojem hodnocení výkonu a samozřejmě také motivační program v GE Money Bank, a. s.

„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu.“⁶⁰

⁵⁹ Skip level – zpětná vazba podřízených na stejného nadřízeného.

⁶⁰ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 203

4. 7 Produktivita prodeje

V této podkapitole se budeme věnovat produktivitě prodeje a popíšeme, jak ji ve společnosti GE Money Bank, a. s. zjišťujeme. Při čemž využijeme srovnávání grafů. V tomto ohledu nám velmi efektivně pomáhají pravidelné měsíční porady, na kterých analyzujeme potenciál oblasti – jednotlivých organizačních jednotek oddělení prodeje. Tyto porady jsou velmi úzce zaměřeny na produktivitu prodeje v daném regionu a vyhodnocují zejména, zda je stávající pokrytí poboček a bankomatů dostatečné. Analyzujeme vždy jednu oblast, která je hodnocena z pohledu portfolia klientů - fyzických osob, ale i podnikatelů, počtu zaměstnanců, počtu obyvatel a tomu úměrné procento klientů. Dále pak umístění v rámci republiky i regionu. U zaměstnanců pobočkové sítě analyzujeme, jak nové prodeje tj. objemy poskytnutých půjček, tak i aktivity vedoucí k úspěšnému prodeji jako například počet prodejních rozhovorů dle předepsané metodiky společnosti. Dále pak zápisy na prodejní hvězdě, počet záznamů do elektronického systému na měření návštěvnosti poboček a počet úspěšně sjednaných schůzek.

V první fázi je zhodnocen potenciál geografické oblasti, počet obyvatel, nezaměstnanost, konkurence, velké společnosti v okolí pobočky, frekventovaná místa, kde je větší pohyb lidí. Z toho vyplývá, zda okolí pobočky nabízí možnosti k získávání klientů. Dále se pak hodnotí, jak samotní zaměstnanci nabízený potenciál využívají a jak prodávají. Ideální je lokalita s velkým pohybem potencionálních klientů. Produktivitu měříme primárně podle počtu vypsanych hvězd na nové a stávající klienty. K tomu nám slouží především záznamy z tréninkových karet. Z těchto měření vyplynou závazky na jednotlivé osobní bankéře a aktivity neboli cíle, které musejí být přesně splněny v určitém období. Pokud má klient s sebou již potvrzení o příjmu proč mu rovnou nenabídnout oba dva produkty najednou. Ale to už jsme pak jen krůček od perfektnosti.

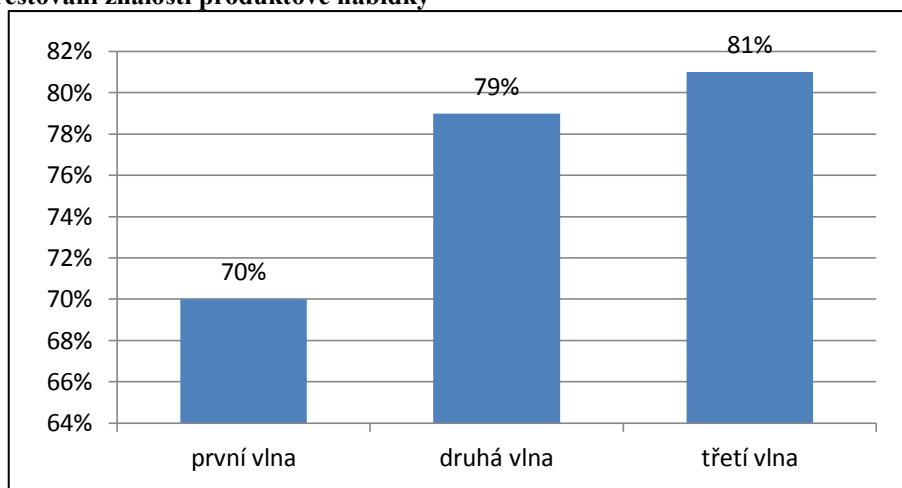
Pokračujeme tréninkem oblastních vedoucích v oblasti managementu prodeje, jak trénovat jednotlivé aktivity a jak pracovat v oblasti. Pak přejdeme do první oblasti a věnujeme se školení vedoucích poboček. V dalších dnech přejdeme s oblastním

vedoucím na konkrétní pobočku a trénujeme společně vedoucího pobočky. Trenér pak provádí kalibraci a aktualizuje tréninkovou kartu.

Rovněž probíhá kontrola bankéřů na absolvování a nominování se na příslušná školení. V tabulce pro interní školitele je uveden, region, kód pobočky, jméno a osobní číslo bankéře a sloupec pro kontrolu duplicity.

Tréninkovou kartou měříme prodejní výsledky. Měříme obchodní aktivity a tréninkové aktivity. Tréninkové karty se v praxi osvědčily, ale potřebujeme, aby byly dostupné pro vedoucí poboček, ale i zaměstnance centrály, ať už se jedná o manažera lidských zdrojů nebo trenéra. Jsou analyzovány jednotlivé části prodejního rozhovoru a iniciativa. Trénujeme přímo na místě anebo zkoušeného bankéře pošleme na oživení dovedností na centrálu nebo připravíme školení v oblasti či regionu pro více bankéřů.

Graf 2: Testování znalostí produktové nabídky



Zdroj: Interní data – e-learningové testy

Na pravidelné bázi jsou prováděny kontrolní e-learningové testy zaměřené na znalost komplexní nabídky produktů. Jak již bylo zmíněno v textu, znalost produktové nabídky je důležitou součástí znalostí osobního bankéře. Poté, co proběhla první vlna testů, byla úroveň znalostí na 70 %, po druhé vlně již na 79 % a po třetí vlně stoupla ještě o zhruba dvě procenta. Z tohoto měření tedy vyplynulo, že udržování znalostí je pro bankéře důležité. Zároveň byly testy pro bankéře motivačním faktorem.

5. POPIS VÝZKUMU

Diplomovou práci jsme zaměřili na analýzu efektivitu školení zaměstnanců GE Money Bank, a. s. Realizujeme výzkum na základě zmapování postojů bankéřů ke stávajícímu systému vzdělávání, motivaci a zpětné vazbě manažera směrem k osobním bankéřům. Výzkumné šetření jsme prováděli kombinací několika výzkumných technik pomocí dotazníků, rozhovorů s vedoucími poboček a manažerem trenérů a SWOT analýzy.

Stanovíme si cíl výzkumu, definujeme hypotézy, charakterizujeme samotný výzkum, určíme metody sběru dat jejich zpracování a v konečné fázi interpretujeme získané výstupy. Zaměříme se na dotazníkové šetření a pak budou následovat osobní rozhovory, které budou realizovány s vybranými vedoucími poboček a manažerem tréninku. Na podporu tohoto výzkumu použijeme jako další nástroj SWOT analýzu, abychom rozkryly silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby související se systémem školení a od něj se odvíjejícím výkonem osobních bankéřů a další aspekty. Celý tento postup by měl být dostatečný k tomu, abychom byli schopni z něj vyvodit závěry a definovat případná doporučení a zlepšení. Dostaneme se tak k určitému vyústění a budeme si moci odpovědět na stanovené hypotézy, které tak budou potvrzeny nebo vyvráceny.

V přípravné fázi se zaměříme na konkrétní problém, jehož definování je důležitou startovací fází výzkumu. „Proto také tato fáze výzkumu trvá mnohdy více než padesát procent celkové doby potřebné pro vyřešení zadaného problému. Pokud se nám pak podaří jasně definovat problém a cíle, nejedná se o ztrátu, ale naopak o ušetření celkových nákladů – i časových. Než dojde k vlastnímu kontaktu mezi zadavateli (manažery) a zpracovateli (výzkumníky), je nutné, aby zadavatelé znali problematiku, kterou se zabývají a kterou chtějí pomocí výzkumu vyřešit. Definování problému vysvětluje účel výzkumu a vymezuje jeho cíle.“⁶¹

⁶¹ Kozel, R., *Moderní marketingový výzkum*, s. 71

5.1 Cíl a hypotézy výzkumu

Jako hlavní cíl práce jsme si určili analýzu efektivity školení zaměstnanců v GE Money Bank, a. s. Avšak v této práci se zaměříme pouze na systém školení pro jednu konkrétní kategorii školených osob, jimiž jsou osobní bankéři, zaměstnanci pobočkové sítě. Vzhledem k tomu, že banka disponuje velkým počtem zaměstnanců a nabízí velice širokou škálu školení a vzdělávacích programů, nebylo by tak možné pojmout je všechny komplexně. V teoretické části bylo popsáno, že vstupní školení je jednou z nejdůležitějších částí adaptačního procesu nově nastoupených zaměstnanců. Stejně tak i půlroční adaptační proces, ve kterém jsou osobní bankéři pod drobnohledem nejen vedoucího pobočky, ale samozřejmě i zkušeného trenéra a garanta. Abychom mohli definovat efektivitu vstupních školení zaměstnanců banky, tak nejprve stanovíme problém a definujeme hypotézy.

V parciálních cílech se pak zaměříme na:

Produktivitu osobních bankéřů.

Jaká je spokojenost s poskytovanými školeními ze strany osobních bankéřů?

Jak jsou efektivní adaptační plány?

Zvyšuje se příliv klientů a penetrace na základě poskytovaných školení?

Kolik školení je potřeba a jak často?

Zlepšili se výsledky po „follow up“ školení?

Odpovídají cíle tréninku potřebám školených osob?

5.1.1 Stanovení problému

Na základě teoretických poznatků, teorie motivace, vedení lidí, role manažera a v neposlední řadě současné formě vzdělávacího systému jsme dospěli k tomu, že v určitých případech není plně využíváno všech možných změn ve vzdělávání zaměstnanců, motivaci, možného koučování a práce s osobním bankéřem v rámci adaptačního procesu. Proto musíme detailně analyzovat cíle firmy, komunikování zodpovědností zaměstnancům tak, aby byly v souladu s firemními cíli. Zároveň by měli zaměstnanci mít veškeré nástroje a informace potřebné pro vykonávání své práce a cítit se motivováni.

5.1.2 Formulace hypotéz

V této podkapitole bude popsána formulace hypotéz a posloupnost výzkumného procesu. Vytvořili jsme hypotézy, které jsou základem pro dotazníkové šetření. Je více než důležité efektivním způsobem komunikovat s oddělením prodeje, jehož se výzkum přímo dotýká.

Hypotéza H1: „Komplexní systém školení má vliv na výkon osobního bankéře.“

Hypotéza H2: „Osobní bankéř se může plnohodnotně rozvíjet a zlepšovat svůj výkon bez podpory a řízení vedoucího pobočky a garanta.“

5. 2 Charakteristika výzkumného vzorku

Ve výzkumném reprezentativním vzorku jsme oslovili 75 zaměstnanců GE Money Bank, a. s. z různých poboček a regionů v rámci celé České republiky. Výzkum jsme realizovali na reprezentativním vzorku 48 osobních bankéřů, kteří vyplněný dotazník zaslali zpět. Osobní bankéři dostali všechny potřebné podklady k vyplnění dotazníků. Jedná se o zaměstnance pobočkové sítě, na pozici osobního bankéře, bez rozdílu pohlaví. Tito zaměstnanci jsou přímo podřízeni vedoucímu pobočky.

5. 3 Metody sběru dat

Nejprve jsme však zvažovali využití několika možných metod od sociometrického testu přes sémantický diferenciál až po dotazníkové šetření. Nakonec jsme zvolili výzkumnou metodu ve formě dotazníkového šetření. V dotazníku jsme definovali 15 otevřených a uzavřených otázek. První otázka sloužila k demografickému rozřazení dotázaných osob podle jejich věku. Dotazník byl distribuován elektronicky a jeho obsah je k nahlédnutí v příloze A. V druhé fázi výzkumu jsme se pak zaměřili na osobní rozhovory. Postřehy získané na pobočce byly cenné, ale nebyly natolik uchopitelné a vyžadovali náročnější zpracování. Při rotaci jsme se zabývali pozorováním výkonu jednotlivých bankéřů a jejich prodejními technikami. Rotaci jsme absolvovali pouze na jedné konkrétní pobočce v jižních Čechách. Informace z rotace jsme zapracovávali postupně do celé práce.

„Dotazník představuje cíleně seskupenou strukturu různých typů otázek. Smyslem použití je v tomto případě získání údajů o zaměstnancových úkolech a postojích k různým aspektům jeho práce. Výhodou použití jsou nízké náklady, nevýhodou může být, že respondent nepochopí správně otázky, otevřené otázky se obtížně vyhodnocují a škála otázek nemusí pokrývat všechny aspekty práce.“⁶²

5. 4 Sběr a zpracování údajů

Sběr dat byl realizován prostřednictvím anonymního dotazníkového šetření, kterým se budeme snažit vystihnout názor zaměstnanců pobočkové sítě, respektive osobních bankéřů.

Zvolili jsme efektivní způsob vyhovující, jak dotazovaným bankéřům, tak i následnému zpracování získaných dat a oslovili jsme všechny dotazované e-mailem, který obsahoval žádost a důvod pro vyplnění dotazníku a přiložený dotazník. Na konci listopadu jsme rozeslali celkem 75 dotazníků s otázkami zaměřenými na výzkum efektivity školení. Měsíc poté bylo navraceno 48 dotazníků, návratnost tedy činila 63 %.

„Náklady na rozhovor jsou ve srovnání s dotazníkem mnohonásobné. Nicméně jedna jediná vlastnost dotazníku naprosto znehodnocuje jeho dobré stránky: nesmírně nízká návratnost, návratnost 50 % je považována v mnoha průmyslových zemích za slušný úspěch.“⁶³

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak osobní bankéři vnímají dosavadní systém poskytovaných školení a zjistit jejich postoje. Proto jsme se zaměřili na osobní pohovory s vybraným vedoucím pobočky a s manažerem tréninku, kteří pro nás byli „studnicí“ informací. Na konci prosince jsme uskutečnili rozhovory s osobními bankéři v jedné pražské pobočce. Diskutovali jsme o efektivitě absolvovaných školení, zpětné vazbě na pracovišti, důležité a nezbytné pomoci garanta v prvních měsících každého

⁶² Vodák J., Kucharčíková A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 75

⁶³ Disman M., *Jak se vyrábí sociologická znalost*, s. 141

nováčka. Při rozhovorech jsme rozebrali očekávání bankéřů na daných školeních. Veškeré postřehy jsme zaznamenávali rovnou do notebooku, a poté jsme je zpracovali.

Absolvovali jsme několik rozhovorů s manažerem trenérů, kde jsme rozebírali stávající procesy, co se chystá za novinky, co dobře funguje a jaké inovace se do budoucna plánují.

5.5 Interpretace získaných údajů

V první fázi dotazníkového šetření se budeme zabývat statistickým zpracováním údajů z dotazníků a jejich analýzou. Za pomoci souhrnných tabulek, které jsme pak vyhodnotili, rozepsali a znázornili pomocí několika grafů. Dotazník byl složen z 15 otázek a byl strukturován tak, aby na něj mohli odpovídat všichni respondenti, tedy osobní bankéři bez rozdílu pohlaví a věku. V otázkách se skrývají i podotázky, vzhledem k tomu, že by při pracovním nasazení bankéři kapacitně nezvládli odpovědět na více otázek. Snažili jsme se primárně oslovit bankéře pracující na pozici kolem jednoho roku, abychom tak získali nezbytné informace pro náš výzkum.

5.5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Jste žena či muž?

Kolik měsíců/let již pracujete v GE Money Bank, a.s.?

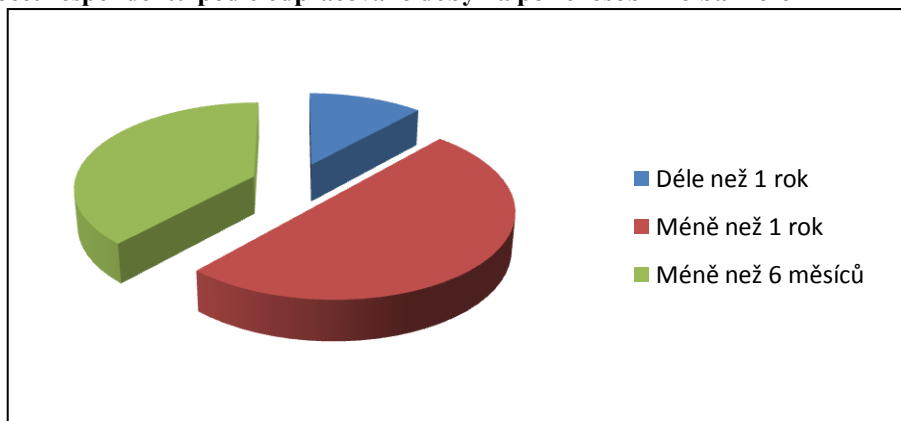
Naším záměrem bylo zjistit jejich počet prvními dvěma otázkami. Pomocí souhrnné tabulky jsme docílili přehledu o pohlaví respondentů a odpracovaných letech na pozici osobního bankéře.

Tabulka 1: Počet respondentů podle pohlaví a odpracované doby v GE Money Bank, a. s.

Pohlaví	Počet respondentů	Déle než 1 rok	Méně než 1 rok	Méně než 6 měsíců
Ženy	33	4	16	13
Muži	15	2	7	6
Celkem	48	6	23	19

Zdroj: Elektronické dotazníky.

Graf 3: Počet respondentů podle odpracované doby na pozici osobního bankéře



Zdroj: Elektronické dotazníky

Z dotazníku vyplynuly následující výstupy. Konkrétně se k nim budeme vyjadřovat u každé otázky zvlášť.

Jaké máte zkušenosti z oblasti prodeje produktů/služeb a nebo přímo z pozice bankovního poradce?

10 % respondentů má zkušenosti přímo z pozice osobního bankéře. 60 % respondentů odpovědělo, že nemají žádné zkušenosti s prodejem služeb v bankovním sektoru, pozici osobního bankéře nikdy předtím nevykonávali. 25 % respondentů má alespoň zkušenosti z oblasti prodeje služeb nebo jejich nákupu. 5 % respondentů nebylo schopno zcela objektivně posoudit své dosavadní pracovní zkušenosti.

Jak moc pro vás byla přínosná vstupní školení, která jste absolvovali po nástupu na pracovní pozici osobního bankéře?

Reakce na úroveň vstupních školení byla u 61 % respondentů velice pozitivní a 24 % respondentů sdělilo, že by bez školení nebylo možné vykonávat pracovní pozici osobního bankéře. 6 % respondentů má zájem o více praktických manuálů. 4 % respondentů si myslí, že by procesní knihy měly být na každý produkt zvlášť. Procesní

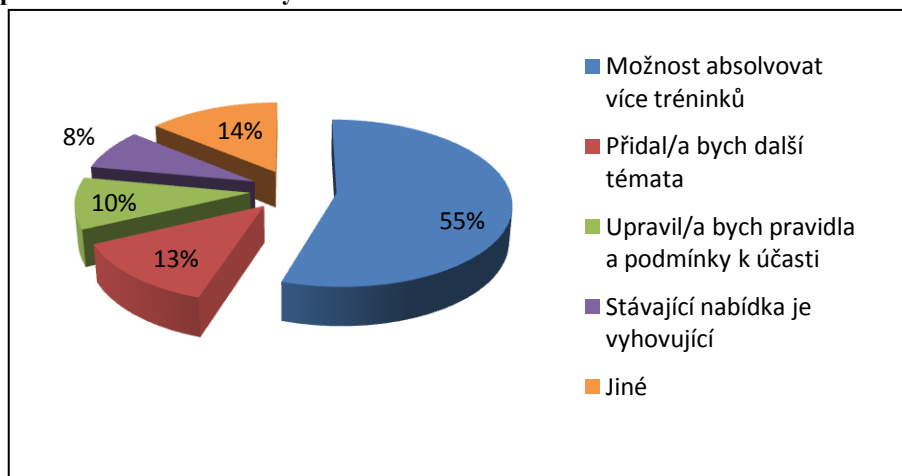
knihy nejsou ve školeních dostatečně zohledněny a není na ně vyhrazeno tolik časové kapacity. V případě prodejního rozhovoru s klientem se jedná o práci pod tlakem a nezbyvá tolik času na vyhledávání v procesních knihách. 5 % respondentů zmínilo, že je pro ně důležitý zvučný hlas trenéra. 2 % respondentů si myslí, že je na školení málo času, hodně spěchá a účastníci jsou pak přetažení.

Co byste změnili na tréninkové nabídce GE?

- a) Možnost absolvovat více tréninků
- b) Přidal/a bych další témata
- c) Upravil/a bych pravidla a podmínky k účasti
- d) Stávající nabídka je vyhovující
- e) Jiné

55 % respondentů by uvítalo možnost absolvovat více tréninků. 14 % by změnilo ještě něco jiného, mimo uvedené možnosti. 13 % respondentů by přidalo další témata. 10 % respondentů by upravilo pravidla a podmínky k účasti a 8 % respondentů stávající nabídku zcela vyhovuje.

Graf 4: Úprava tréninkové nabídky



Zdroj: Elektronické dotazníky

Prošli jste adaptačním procesem a byli jste seznámeni s náplní vaší práce?

90 % respondentů prošlo adaptačním procesem a bylo seznámeno s přesně definovanými cíli. 10 % respondentů bylo posláno na rotace a nedostalo se jim dostatečných informací k adaptačnímu plánu. V rámci adaptačního procesu je všem nováčkům přidělen garant. Pokud garant vydrží zastávat svoji úlohu po celou dobu adaptačního procesu, tak funguje jako výborný mentor a nováčkovi opravdu pomůže se rychleji posunout. První cíle si osobní bankéři odnáší už ze školení, a jsou zahrnuty do adaptačního plánu a dále se s nimi pracuje.

Byli jste schopni po absolvování školení plnit cíle, které vám byly nastavené?

40 % respondentů odpovědělo, že je informací na počátku hodně a sami si tedy zpětně uvědomují, že je třeba všechny vzniklé dotazy řešit primárně s garantem a požádat o pomoc i ostatní kolegy bankéře. Pak mají jako nováčci větší šanci nové aktivity lépe zvládnout. 22 % respondentů prohlašuje, že trvá nejméně jeden rok, než jsou nováčci schopni se řádně zapracovat a vplynout do procesu. Vykonávání konkrétních činností přímo v praxi je pro ně daleko barvitější. 2 % respondentů tvrdí, že informace jsou stále nové a často se mění. 10 % respondentů tvrdí, že je důležité se zaměřit jen na určité oblasti. 11 % respondentů by ocenilo, aby mohlo jít na školení jen na konkrétní produkt nebo konkrétní dovednost. 5 % respondentů tvrdí, že je těžké řešit nově vzniklé situace, se kterými se každý den setkají. 10 % potvrdilo fakt, že provozní služby se noví bankéři učí poměrně dlouho.

Po jak dlouhé době jste se osamostatnili a přestali jste být pod dohledem garanta?

60 % respondentů se osamostatnilo po jednom roce. 20 % respondentů tvrdí, že se osamostatnilo po dvou měsících, a pak se dále radili v případě potřeby s kolegy. 20 % respondentů cítilo, že jsou schopni pracovat samostatně již po třech měsících.

Měli byste v rámci vašich pracovních činností absolvovat ještě nějaká jiná školení, popřípadě jaká?

- a) ANO
- b) NE
- c) Prosím napište jaká konkrétní školení.

38 % respondentů tvrdí, že ANO, pokud nedělají nějakou činnost pravidelně, tak zapomínají. 10 % respondentů má potřebu dále rozvíjet své prodejní dovednosti. 40 % respondentů si myslí, že NE. 12 % respondentů uvedlo několik typů školení, nejvíce však školení na každý nový produkt.

Máte pocit, že potřebujete oživit znalosti nabyté vstupním školením a prodejní dovednosti?

40 % respondentů odpovědělo, že vzhledem ke krátké době na pozici osobního bankéře to zatím určitě není potřeba. 10 % respondentů si myslí, že oživit stávající zkušenosti nepotřebují, ale zároveň prohlašují, že je stále co se učit a upevňovat. 8 % respondentů si myslí, že praxe je dostačující. 10 % respondentů má pocit, že nikoliv. Praxí je vše zažité. 12 % respondentů tvrdí, že parametry se postupem času mění, takže znalosti ze vstupního školení již nejsou aktuální. Jsou však o změnách průběžně informováni. 20 % respondentů si myslí, že spíše NE.

Myslíte si, že se vaše prodejní dovednosti a umění přesvědčit klienta dále rozvíjí?

- a) ANO
- b) NE
- c) MOŽNÁ

70 % si myslí, že se rozhodně neustále rozvíjí na základě nových zkušeností z praxe. 20 % si myslí, že NE. 10 % tvrdí, že je možné, že se jejich prodejní dovednosti a umění přesvědčit klienta dále rozvíjí.

Jak působí zpětná vazba na vaše prodejní výsledky a jakou konkrétní změnu pozorujete?

80 % respondentů přijímají zpětnou vazbu jako osobní rozvoj a tvrdí, že jim to pomáhá v rozvoji. 20 % respondentů bere zpětnou vazbu jako kritiku.

Co konkrétně vás při práci motivuje?

50 % respondentů motivuje především zpětná vazba. 10 % motivuje, když je vedoucí pobočky pravidelně mentoruje a mohou jej sledovat při práci. 10 % motivuje, že mohou rotovat. 8 % respondentů motivují soutěže a záměr na daný produkt. 5 % motivuje práce ve stabilní společnosti.

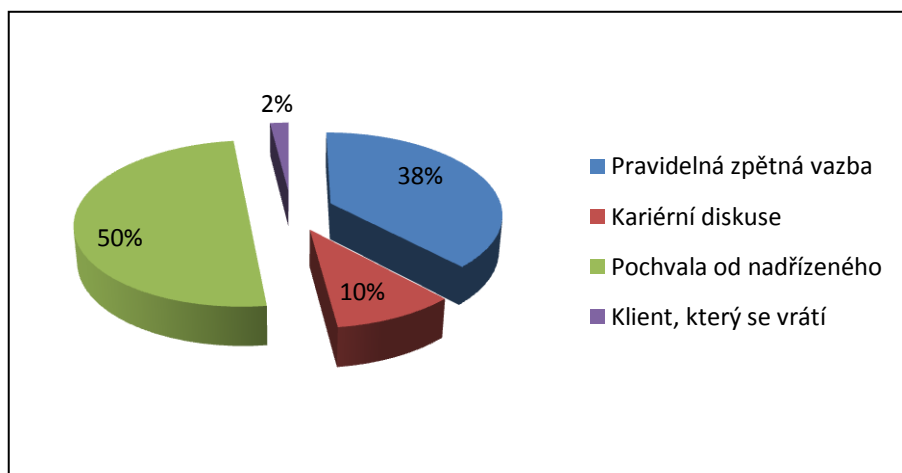
Co je pro vás důležité, abyste mohli dobře vykonávat vaši práci?

30 % respondentů uvedlo pozitivní atmosféru na pracovišti. 20 % respondentů uvedlo podporu týmu a vedoucího. 4 % respondentů uvedla své kolegy. 2 % respondentů uvedla, že nemohou pracovat pod tlakem. 31 % respondentů uvedlo finanční motivaci. 5 % respondentů rotace na jinou pobočku.

Jakého uznání se vám za vaši práci dostává?

Pochvalu od nadřízeného vyžaduje 50 % respondentů. Pravidelnou zpětnou vazbu by ocenilo 38 % respondentů. 10 % respondentů vyžaduje kariérní diskuse a 2 % respondentů oceňují, když se klient znovu vrátí.

Graf 5: Uznání pracovního výkonu



Zdroj: Elektronické dotazníky

5.5.2 Osobní rozhovory s osobními bankéři

Pro získání základních informací jsme diskutovali s vybranými kolegy z oddělení prodeje a zúčastnili se několika pravidelných porad zaměstnanců pobočky v Praze a v jižních Čechách. Získané informace jsou pouze z jedné pobočky, proto nejsou zcela objektivní. Rozhovory probíhaly strukturovaně dle připravených otázek a trvaly jednu hodinu. Poznámky jsme ihned zaznamenávali a poté zpracovali.

Uvedeme konkrétní příklady jednoho rozhovoru z prosince roku 2011 z pražské pobočky, kde jsme diskutovali přímo se sedmi bankéři. Ukázalo se, že jen jediný bankéř ze sedmi pracuje na pozici osobního bankéře déle než jeden rok, a to 14 měsíců. Ostatních šest bankéřů zastávalo tuto pozici zatím jen několik měsíců.

Čtyři bankéři si myslí, že čas věnovaný na vstupním školení aplikacím důležitým pro prodej je vymezen jen do dvou hodin a navrhují, že by měl trvat nejméně jeden celý den. Tři bankéři by přidali více užitečných věcí pro praxi, aby se v situacích, kdy neznají odpověď na klientovu otázku, nemuseli stále obracet na linku „pomoci“⁶⁴ s každým dotazem. Dva bankéři přišli s návrhem modifikovat školení na „Prodejní dovednosti“. Chybí jim situace se složitějšími klienty. Naopak zbytek bankéřů tvrdí, že praktické školení „Osobní bankéř II“ neobsahuje moc modelových situací a trvá pouhé dva dny. Účastníci školení se pak necítí dostatečně připraveni pro praxi. Tři bankéři postrádají simulaci situací probíhajících při vykonávání práce na pokladně. Každý bankéř se nejméně na jeden týden v měsíci dostane na pokladnu, kde prodává celý týden a setkává se s úplně jinými situacemi. Pět ze sedmi bankéřů prohlašuje, že kromě problémů se simulacemi na pokladně postrádají rovněž příslušné materiály.

Přestože jsou osobní bankéři, kteří prošli školením a výsledky na základě absolvovaného školení vykazují. Na druhé straně je i skupina bankéřů bez dlouhodobých praktických zkušeností, kteří z prodeje stále cítí tzv. vnitřní blok a nedosahují zdaleka takových výsledků. Což bychom měli zohlednit při získávání zpětné vazby na školení. Navrhujeme, aby si trenér udělal novou diagnostiku situace přímo po absolvování vstupního školení „follow up“ s dotyčnými novými bankéři. Eliminujeme

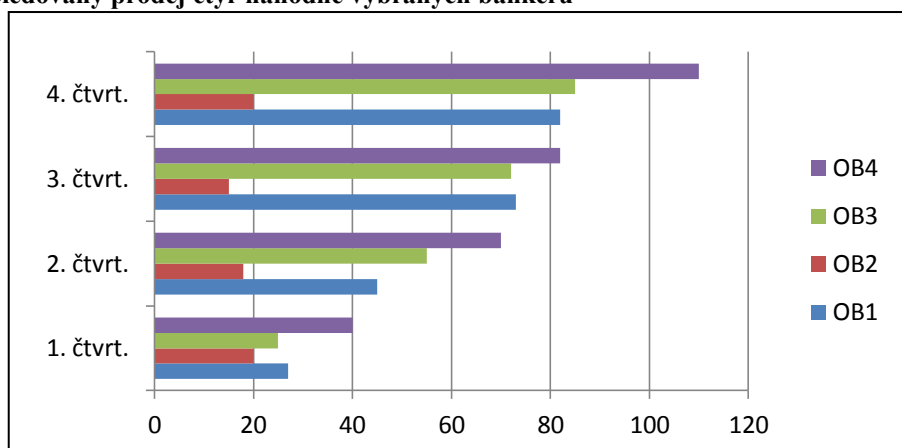
⁶⁴Na linku pomoci se osobní bankéři obracejí s dotazy, které nejsme sami schopni klientovi objasnit

tak fakt, že školení bylo podle názorů nováčků příliš jednoduché. Trenér pak s nimi funguje rovnou v praxi a pomocí náslechlů a vyplňování tréninkové karty ji poskytuje okamžitou zpětnou vazbu.

Školení musíme přizpůsobit všem účastníkům, protože všichni mají vždy rozdílné zkušenosti. Zkušenějším zaměstnancům může připadat školení jednoduché. Nováčkům, kteří začínají v oblasti bankovníctví naopak příliš složité. Zkušení zaměstnanci by měli přistupovat ke školení jako k opakování. Bylo by vhodné modifikovat školení tak, aby bylo pro všechny účastníky přínosem. Zaměřit se více na cílovou skupinu.

5.5.3 Osobní rozhovory s vedoucím pobočky a manažerem trenérů

Graf 6: Sledovaný prodej čtyř náhodně vybraných bankéřů



Zdroj: Interní data

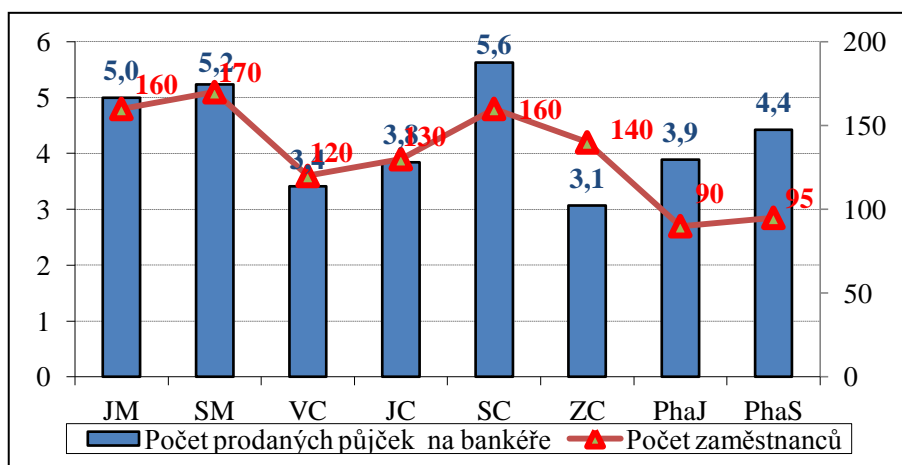
Ve výše uvedeném grafu jsme sledovali výkon čtyř nově zaměstnaných osobních bankéřů v období roku 2011. V prvním kvartálu můžeme vidět, že bankéři měli srovnatelné výsledky, i když osobní bankéř 4 se již částečně odlišoval od ostatních. V druhém kvartálu můžeme sledovat, že se zvedá výkonnost u všech sledovaných bankéřů, protože u nich právě proběhlo školení – „follow up“. Můžeme tedy soudit, že po absolvování „follow up“ se výsledky u bankéřů rapidně zvedly. Vedoucí pobočky musí být schopen diagnostikovat, zda je problém ve znalostech osobního bankéře nebo jeho dovednostech. Zda dotyčný bankéř umí, neumí anebo v horším případě nechce podávat požadovaný výkon. Pokud už nechce a nelze ho žádným motivačním nástrojem přimět, tak se musíme zamyslet nad jeho náhradou. Zkusíme jej motivovat a přesvědčit k výkonům na základě prováděného hodnocení. Zjistíme-li, že bankéř nechce vykonávat své zodpovědnosti, je nutné s ním komunikovat a vysvětlit mu přesně akční kroky. V případě, že neumí, ale chce, nastavíme mu pomocnou ruku, vysvětlíme mu vše potřebné a pracujeme s ním.

V prvním kvartálu jeden ze čtyř sledovaných bankéřů dosáhl 40 % výkonnosti. Ve druhém kvartálu sledovaný OB 4 dosáhl více než 70 % výkonnosti, OB 3 dosáhl přes 50 % a OB 1 přes 45 % a OB 2 stále stagnuje. Ve třetím kvartálu OB 4 splňoval na více než 80 %, OB 1 a OB 3 splnily své výsledky na 70 % a u OB 2 výsledky klesly na 15 %. Ve čtvrtém kvartálu OB 4 již plán přeplnil, a to na 110 %, OB 1 a OB 3 dosáhli přes 80 %, u OB 2 se projevil minimální nárůst o 5 %.

V případě stagnace ve výsledcích je třeba zvážit okolnosti u osobního bankéře, zdali je nutné mu předepsat další školení nebo je jeho neprodejnost ovlivněna jinými faktory než jsou ty znalostní. Proto navrhuje kratší dobu aplikování školení „follow up“, a to alespoň po jednom až třech měsících od absolvování prvního vstupního školení. Momentálně probíhá tento typ školení po třech měsících.

V případě, že osobnímu bankéři klesne rapidně pracovní výkon, snažíme se zjistit, z jakého důvodu mu prodeje nejdu. Můžou to být osobní důvody někdy vážného charakteru nebo jen ztráta motivace. Záleží, jaké měl výsledky v předešlém období. Je třeba zohlednit i ostatní faktory. Vedoucí pobočky by si měl projít reporty za poslední kvartál a zjistit, jak se pohybuje křivka prodejů tohoto bankéře, jak je na tom s výkonem a dodržováním hodnot. Nasměrovat dotyčného tak, aby správně vykonával dané aktivity. To vše nám ulehčí specifická aplikace pro zaznamenávání těchto konkrétních údajů. Můžeme pozorovat i drobné náznaky, kolik udělal transakcí, jak často jezdí na dovolenou. Podle těchto klíčů lze rovněž vyhodnotit prodejní výsledky.

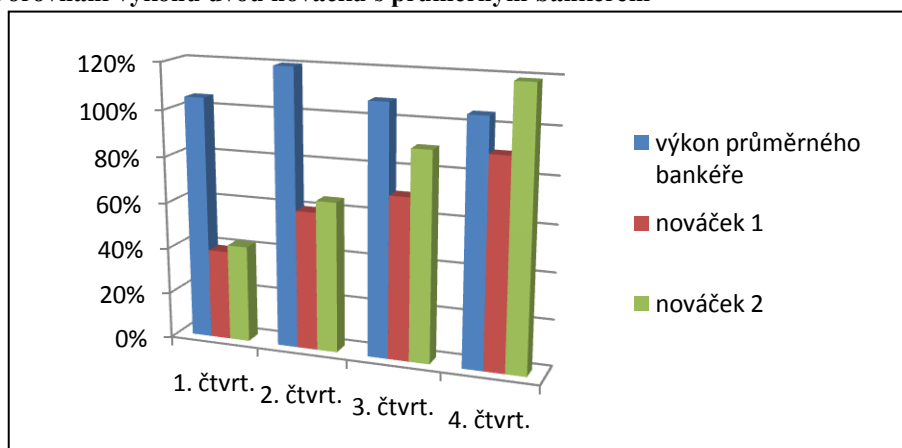
Graf 7: Produktivita poboček - prodej produktu Expres ve 3. kvartálu roku 2011



Zdroj: Interní data – prodejní výsledky jednotlivých regionů za rok 2011

Na grafu výše můžeme vidět prodej půjček v jednotlivých regionech za třetí kvartál roku 2011. Červená čísla znamenají počet zaměstnanců. Modrá čísla znázorňují počet prodaných kusů na bankéře. V grafu jsme porovnali prodejnost jednotlivých regionů. Jako hlavní produkt jsme si zvolili úvěrový produkt Expres. Výsledný graf jsme vyvodili z měsíčních reportů jednotlivých regionů. Přičemž vítězným regionem v prodeji je oblast severní Čechy. V tomto případě můžeme konstatovat, že severní Čechy a severní Morava dosáhly nejlepšího výsledku.

Graf 8: Porovnání výkonu dvou nováčků s průměrným bankéřem



Zdroj: Interní data - prodejní výsledky za rok 2011

Nováček se dostane na výkon průměrného bankéře v lepším případě po jednom roce, jinak při normálním provozu po roce a půl. Pokud funguje role odborného garanta i garanta přes dovednosti, pak se nám doba zkracuje i na půl roku. V našem grafu měl

nováček 2 maximální podporu vedoucího pobočky a garanta. V některých případech je třeba zohlednit i lokalitu, ve které se pobočka nachází.

Nováček 1 dosáhne výkonu průměrného osobního bankéře až ve 4. kvartálu. Nováček 2 ve 4. kvartálu předstihne výkon průměrného bankéře a převýší plán na téměř 120 %. Za čímž stojí výborná odborná práce garanta a silná podpora vedoucího pobočky.

Analýza produktivity, kterou provádíme jednou za kvartál nebo za pololetí je zaměřena na produktivitu osobních bankéřů, vedoucích poboček a specialisty. Jsou popsány kroky a aktivity pro plnění daných cílů a stanovují se samotné cíle.

5. 6 SWOT analýza

Tabulka 2: SWOT analýza faktorů souvisejících se školením zaměstnanců

Silné stránky	Slabé stránky
Silná podpora školení ze strany banky	Moc dlouhý interval pro školení
Přístup společnosti ke vzdělávání zaměstnanců	„follow up“
Silný přístup k motivaci zaměstnanců	Příliš velký počet školených na jednotlivých seminářích
	Nedostatek trenérů v jednotlivých oblastech
Příležitosti	Hrozby
Nová měření produktivity	Ohrožení produktivity
Skladba produktů	Fluktuace osobních bankéřů
Inovace školení – zbavit se zastaralosti	
Podpora pro vedoucí poboček a oblastní vedoucí	

Ve SWOT analýze⁶⁵ jsme se zabývali slabými a silnými stránkami souvisejícími se všemi aspekty systému školení, rozvojem zaměstnanců, analýzou produktivity, příležitostmi ke zlepšení a možnými hrozbami. K závěrům jsme dospěli na základě absolvování rotace a rozhovorů s vedoucími poboček a manažerem tréninku. Vzhledem k tomu, že má Česká republika přes 250 poboček a je rozložena do jednotlivých oblastí je jednodušší se v rámci hodnocení zabývat pouze konkrétní oblastí.

GE Money Bank, a. s. se velice svědomitě věnuje přípravě školení. Tým trenérů, který poskytuje podporu v této oblasti je velice profesionální.

Silný přístup k motivaci zaměstnanců je podporován podpůrnými programy, incentivním modelem, možností školení a dalšího rozvoje.

⁶⁵ SWOT analýza může být prováděna jakou součástí komplexní analýzy, kdy podklady získáme z provedené komplexní analýzy nebo jako samostatný krok. Zjišťujeme silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení.

Blažková, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 155

Školení následující po vstupních školeních by měla být realizována v kratším intervalu, a to alespoň po jednom až třech měsících. Na každém školení je vysoký počet účastníků a trenéři pak nemají možnost se jednotlivcům důkladněji věnovat. Toto však zůstává otázkou nákladů, zda uspořádat více školení v pražských centrech nebo se zaměřit přímo na regiony a organizovat školení regionálně tak, aby účastníci měli místo konání v dostupné vzdálenosti a nemuselo se jim zajišťovat ubytování. „Refresh“ školení by se měl opakovat vždy po stanovené době, ať už v adaptačním plánu či na základě vyhodnocení trenéra ve spolupráci s vedoucím toho dotyčného bankéře.

Malý počet trenérů v každé oblasti. Každý trenér by měl mít přidělený takový počet poboček, aby měl dostatek času na každou pobočku a tedy osobní bankéře a vedoucí poboček. Vyváženým stavem by byla rotace bankéřů, aby se mohli učit mezi sebou. K proškolení a získávání „know how“ u nových osobních bankéřů, můžeme využít znalostí seniorního osobní bankéře v dané oblasti.

Základní skladbu produktů bychom měli upravit podle jednotlivých regionů a stejně tak i dárky používající se při akvizicích nových klientů. Musí být zhodnocen potenciál daného regionu a na základě toho vygenerována vyhovující nabídka. Každý region vnímá trh jinak a požaduje jiné produkty. Například severní Čechy, kde je vysoká nezaměstnanost. Větší zadluženost tohoto regionu pak inklinuje k tomu, že si lidé více půjčují, a proto je třeba se zaměřit detailněji na úvěrové produkty.

Stávající školení jsou vyhovující, ale možnou změnou ve stávajícím systému školení se zbavíme zastaralosti, implementujeme novinky a modifikujeme zaběhlé modelové situace. Je však důležité na pravidelné bázi získávat zpětnou vazbu ihned po školení, abychom měli podstatné motivy.

Je nutné podpořit vedoucí poboček a oblastní vedoucí. V závěru proto navrhuje školení na zlepšení dovedností v oblasti koučování. Vedoucí poboček by pak měli být schopni lépe vést a koučovat své podřízené. Vedoucí pobočky by měl vést všechny své podřízené osobní bankéře stejně, dávat jim řádnou zpětnou vazbu a pomoci řešit složitější situace.

Vzhledem k tomu, že komplexní systém školení je na dobré úrovni. Vnímáme tedy jako ohrožení vysokou fluktuací⁶⁶ osobních bankéřů. Tento trend lze částečně omezit konsekventním plánováním kariéry osobních bankéřů. „Fluktuace, stejně jako chudoba, tu s námi stále bude. Dosažení nulového procenta fluktuace je stejně nerealistické jako nežádoucí.“⁶⁷

⁶⁶ Podle aktuálních údajů z průzkumu HR Controlling 2007 společnosti PricewaterhouseCoopers je mediánová hodnota celkové fluktuace v České republice 14,8 %, ale v některých společnostech dosahuje i hodnot kolem 25 %, což je výrazně více než míra, která je považována za doporučenou (5-10 %). [online] [cit. 10. 2. 2012] Dostupný na WWW: <http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu.html>

⁶⁷ Branham, L., *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*, s. 9

5.7 Shrnutí a zhodnocení

Provedli jsme diagnostiku systému vzdělávání a v několika částech shrneme získané výstupy. Po nástupu osobního bankéře do pracovního procesu a po absolvovaném školení je mu přidělen garant, v podstatě jeden z jeho kolegů na pobočce. Následně by měl bankéř absolvovat návrat do druhého kola školení tzv. „follow up“. Poté přibližně za další tři měsíce provedeme přezkoušení bankéře ze všech znalostí nutných ke správnému vykonávání jeho pracovní pozice. Pokud identifikujeme nedostatky v dovednostech bankéře, zapíšeme je na následné školení, tedy už poslední. V případě, že by i pak zaměstnanec disponoval patrnými nedostatky, které by mohli ohrozit dobré jméno banky, získání nových obchodů a zákazníků nebo dokonce klamání zákazníků podáváním zkreslených informací o bankovních službách a produktech, pak je nutné zvážit další setrvání zaměstnance v pracovním poměru u GE Money Bank, a. s. Nástroje, které lze pro zhodnocení použít při stínování bankéře jsou osobní plány, statistiky a mystery shopping.

V rámci dotazníkového šetření jsme se pokusili vyhodnotit, zda je školení v poskytovaném rozsahu efektivní, a jaký k němu bankéři zaujímají postoj. Nejlepším vyhodnocením školení je skutečnost, že bankéř dosahuje prodejních výsledků a plní stanovený plán. Shrňme nejdůležitější výstupy, které vplynuly z dotazníkového šetření. Respondenti dotazníkového šetření definovali školení jako „příliš zrychlená“, při tak objemné agendě, kterou musejí během několika dní zvládnout. Školení „Osobní bankéř I.“ bylo dříve jen dva dny a teď se rozšířilo na tři dny, aby se dalo využít jednoho dne jen k opakování teoretických poznatků. Školitelé však mají přesně dané osnovy, které musejí respektovat a předat informace účastníkům ve vymezeném čase. Respondenti by uvítali, aby součástí školení bylo více modelových situací a to zejména se složitějším klientem. Třetina respondentů prohlásila, že by bez školení nebylo možné vykonávat pracovní pozici osobního bankéře. Pouhá třetina respondentů sdělila, že má zkušenosti z oblasti prodeje služeb nebo jejich nákupu. Skoro polovina respondentů odpověděla, že je informací na počátku hodně a sami si tedy zpětně uvědomují, že je třeba všechny vzniklé dotazy řešit primárně s garantem a požádat o pomoc i ostatní kolegy bankéře. Více než polovina respondentů by uvítala možnost absolvovat více tréninků. Více než polovina respondentů sdělila, že se osamostatnila v pracovní pozici

bankéře již po jednom roce. Naopak necelá třetina respondentů tvrdí, že se osamostatnila již po dvou měsících. Skoro polovina respondentů chápe zpětnou vazbu jako osobní rozvoj a tvrdí, že jim v rozvoji také pomáhá. Polovinu respondentů motivuje především zpětná vazba.

Hypotéza H1: „Komplexní systém školení má vliv na výkon osobního bankéře.“ První stanovenou hypotézu jsme si na základě výše uvedených získaných poznatků potvrdili.

Vstupní školení má vysoký vliv na výkon neboli performance osobního bankéře, avšak osobní bankéř se nemůže rozvíjet a zlepšovat svůj výkon bez následné podpory a vedení vedoucího pobočky a přiděleného garanta. Za plné podpory garanta i vedoucího pobočky má šanci zlepšovat své výsledky a rozvíjet se daleko rychleji.

Spolupráce garanta a osobního bankéře v praxi vypadá následovně. Osobní bankéři si osvojí parametry zadávání do systému a prodejní rozhovory na vstupních školeních. V praxi na ně pak navazují prováděné náslechy a stínování seniorním bankéřem neboli garantem a monitorování skutečných rozhovorů mezi klientem a bankéřem. Většinou se jedná o práci vedoucího pobočky nebo trenéra, ale ten se na obchodní místo dostává v delší periodě. Dále se bankéři testují na kvartální bázi znalostními testy. Dle vyhodnocení jsou nastaveny další akční kroky. Pokud garant vydrží zastávat svoji úlohu po celou dobu adaptačního procesu, pak funguje jako výborný mentor a nováčkovi opravdu pomůže se posunout daleko rychleji. Rozdíl je opravdu zřejmý, pokud s bankéřem garant intenzivně pracuje. Osobní bankéři, kteří přijímají zpětnou vazbu jako kritiku, pak mohou být zřejmě zpomalováni ve svém rozvoji. Zpětná vazba by měla být nadřízeným manažerem profesionálně zvládnutá. Musí být zároveň vyvážená a obsahovat nejen připomínky k pracovnímu výkonu, ale zároveň i pozitiva. První tři měsíce jsou pro nováčka rozhodující. Pravděpodobnost úspěchu je větší při plné podpoře garanta, který je v tomto procesu klíčový. Systém garantů musí být nejen dobře propracován, ale i správně využíván a pak můžeme očekávat výsledky.

Po všech úvahách a získaných poznatcích jsme dospěli k následujícím závěrům. Když bude vedoucí pobočky koučovat a zároveň dávat zpětnou vazbu osobnímu bankéři na pravidelné bázi, o to lepší předpoklady pro zvýšení výkonu bude dotyčný bankéř mít. Samozřejmě i tak je nezbytné, aby osobní bankéř absolvoval ihned po svém nástupu na pozici všechna vstupní školení a získal praxi při prodeji na pobočce. Pokud je bankéři poskytnuta vyvážená podpora může se jeho výkon a adaptace na nové pozici značně urychlit.

Vedoucí pobočky musí více prolnout metody koučování, mentorování a zpětnou vazbu. Nelze využívat jen zpětné vazby, ale je zapotřebí zahrnout i metody uvedené a popsané v první kapitole. Navrhujeme v závěru vstupních školení projít typy zpětné vazby tak, aby pak byla přijímána osobními bankéři jako podnět pro rozvoj a ne kritika. Pokud jsou tyto nástroje dobře použity, lze pak ovlivnit výsledky osobních bankéřů pozitivním směrem. Zpětná vazba je důležitá, někteří se na jejím základě mohou posunout na pozici vedoucího anebo jít cestou specialisty. Měla by být nejen konkrétní, ale i splnitelná. „Zpětná vazba je ústřední součástí koučování, neboť bez zpětné vazby není cílená změna možná. Střelec, který opakovaně střílí na terč a nikdy se nedozví, jestli a jak zasáhl, dojde rychle na hranice svého učení. Jestliže klientovi chybí zpětná vazba o účinku jeho chování, nemá záchytné body, které jsou nutné pro změny a korektury.“⁶⁸ Je důležité poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu. Pokud tak neučiníme, pak osobní bankéř neví, že udělal něco špatně a může tuto chybu opakovat nevědomky.

Hypotéza H2: „Osobní bankéř se může plnohodnotně rozvíjet a zlepšovat svůj výkon bez podpory a řízení vedoucího pobočky a garanta.“ Na základě provedeného výzkumu a osobních rozhovorů jsme vyhodnotili, že osobní bankéř nemůže bez podpory vedoucího pobočky, garanta a případně také trenéra, dosahovat plnohodnotného výkonu. Tato hypotéza tak byla vyvrácena.

⁶⁸ Fischer-Epe, M., *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*, s. 31

5.7.1 Návrh optimalizačních řešení

Navrhujeme přehodnocení adaptačního plánu u nových bankéřů zhruba po jednom měsíci. Na počátku je nutné rovněž nadefinovat, jak funguje pobočka, prodejní procesy, služby na pokladně a ostatní aktivity. Tyto informace by neměly být opomenuty. Osobní bankéř musí být seznámen se všemi funkcionalitami.

Nesmíme opomenout využití metody koučování a mentorování, které nemusí být nutně zaměřeny jen na vyšší management. Někdy můžeme nalézt dobrého mentora v rámci stávajícího týmu. Jedná se v podstatě o kontinuální proces práce s osobními bankéři.

Dále doporučujeme doplnit nebo oživit znalosti následujících témat z oblasti „soft skills“ - Komunikace negativních informací a Úspěšná motivace lidí. V oblasti předávání získaných zkušeností je třeba, abychom se zaměřili na tyto oblasti: Efektivní porada, Program nástupnictví, Poznej vedení lidí a především Koučování. Navrhujeme v oblasti školení a upevňování znalostí klást větší důraz na blended learning – tj. kombinace e-learningových testů s prezenčními semináři.

Navrhujeme získávat pravidelnou zpětnou vazbu účastníků školení a zohlednění jejich připomínek. V příloze D uvádíme návrh dotazníku se spokojeností daného školení.

Vedoucí pobočky musí sledovat výsledky osobního bankéře před školením a pak je nezapomenout porovnat také po proběhnutém školení, aby tak byl schopen rozpoznat změny k lepšímu nebo nechtěnou stagnaci. Po zjištěných výsledcích je třeba učinit kroky, nastavit nový akční plán nebo jen přehodnotit určité body v tom stávajícím. Vedoucí pobočky by měl systematickým vytvářením situací pomoci novému zaměstnanci se lépe adaptovat a definovat, který z jeho kolegů se stane jeho garantem. Díky těmto situacím by měl mít vedoucí pobočky možnost lépe rozkrýt schopnosti osobního bankéře a poznat jeho fungování z více pohledů. V případě nutnosti navrhnout akční kroky k jeho zlepšování.

Po analýze získaných informací a výstupů doporučujeme zavést systém, školení koučování pro vedoucí poboček. Lépe tak ovlivníme výkony bankéřů. Doporučujeme techniku koučování podle Branhama, který „představuje techniku koučování sestávající z pěti kroků:

1. Přesvědčte zaměstnance, že se vyskytl problém.
2. Společně proberte možné alternativy řešení.
3. Dohodněte se na postupu řešení vzniklého problému.
4. Ověřujte průběžné výsledky.

V případě dosažení úspěchu zajistěte, aby úspěšně nastavený proces fungoval nadále.⁶⁹

Výkon osobního bankéře může být také ovlivněn hygienickými faktory, pracovním prostředím, rodinou a vedením nadřízeného. „Jedním z předpokladů úspěšné výchovné práce s dospělými je dostatek vědomostí o jejich psychice a o možnostech a prostředcích jejího pozitivního ovlivňování.“⁷⁰

Měření tréninku - po sezení s trenérem můžeme zjišťovat, jak se zlepšil výkon bankéře přes příslušnou aplikaci, kde je nastaven počet produktů na bankéře. V této aplikaci je vidět, jak je to účinné, protože trenér cílí na komplexnost, a ne jen na jeden produkt. V rámci absolvování rotace jsme mohli pozorovat měření produktivity trenérem. Trénink na místě spočívá v tom, že trenér diskutuje s vedoucím pobočky a společně připraví analýzu. V druhé fázi se posadí za bankéře a provádí náslechy a pak si zhodnotí svůj záznam s vedoucím pobočky a společně je porovnávají.

Samotné prezenční školení nemá takový vliv na zlepšení výsledku osobních bankéřů, proto je vhodně doplňováno e-learningem, který má velkou budoucnost, ale nemůže stát zcela samostatně. Musí být propojeno samostudium a prezenční studium. E-learningové testy prováděné na pravidelné bázi zvyšují znalostní úroveň osobních bankéřů. Nejprve je potřeba se naučit teorii a poté absolvovat praktický trénink s

⁶⁹ BRANHAM, L., *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*, s. 95

⁷⁰ Hartl, P., *Kompendium pedagogické psychologie dospělých*, s. 11

garantem. Neustále potřebujeme zjišťovat úroveň jejich znalostí, protože tak můžeme včas zareagovat a předepsat bankéři potřebná školení, ještě dříve než poklesne jeho výkon.

Dalším bodem, který vnímáme jako problém je, jak správně motivovat seniorní bankéře k tomu, aby mentorovali své nově příchozí kolegy. Zamýšlíme se buďto nad modelem předávání získané „best practise“ oceněné finanční odměnou a nebo benefitem, který by měl charakter kariérního růstu bankéře. Standardně funguje model „garanství“. Pojem garanství znamená, že každý nováček má přiděleného seniorního bankéře nebo bankéře s nejlepším pracovním výkonem, který monitoruje jeho chyby a dává mu okamžitou zpětnou vazbu.

ZÁVĚR

V diplomové práci jsme se zaměřili na systém školení pro osobní bankéře a dopadu těchto školení na jejich pracovní výkon. Cílem této práce bylo zmapovat, jak osobní bankéři vnímají stávající systém školení a zda se cítí dostatečně připraveni pro praxi.

GE Money Bank, a. s. klade na osobní bankéře značně vysoké nároky v oblasti jejich schopností, produktových znalostí a prodejních dovedností. Od nadřízených manažerů se očekává, že budou s osobními bankéři dále pracovat a rozvíjet je pomocí konstruktivní zpětné vazby a koučování. Z výzkumu vyplývá, že ne vždy jsou tito manažeři schopni tak činit a bankéři pak ztrácejí motivaci, která je při prodeji služeb a produktů velmi podstatná. V rámci kultury společnosti je školení a vzdělávání zaměstnanců silně podporováno.

Z výstupů zjištěných dotazníkovým šetřením vyplynulo, že systém školení většině dotazovaných osobních bankéřů vyhovuje, a že by bez jeho absolvování nemohli plnohodnotně vykonávat svou pracovní pozici. V některých případech byly shledány nedostatky ve znalostech a prodejních dovednostech bankéře, které jsou způsobeny zejména následujícími faktory: nedostatkem informací; neangažovaností osobního bankéře a krátkodobými nebo nepatrnými praktickými zkušenostmi z oblasti prodeje produktů a služeb.

Z výzkumu rovněž vyplynulo, že by neměl být podceněn adaptační proces nováčka. Doporučujeme v tomto případě zapsat nováčka na „follow up“ školení, které, by absolvoval již po jednom měsíci působení v praxi, ne však déle než za tři měsíce od absolvování prvotního vstupního školení. V rámci adaptačního plánu bychom měli s nováčkem častěji přehodnocovat nastavené cíle a prověřovat jeho znalosti a dovednosti systematickými situacemi. V každé pobočce by se mohl zkušenější neboli seniorní bankéř podílet na přehodnocení adaptačního plánu a pružné adaptaci nováčka.

H1: „System školení má vliv na výkon osobního bankéře.“ První stanovenou hypotézu jsme si tak potvrdili. Tým interních trenérů by měl zakotvit školení jako důležitou a neopomenutelnou činnost ve společnosti. Vzhledem k tomu, že absolvovaná školení jsou základní přípravou do praxe.

Z poznatků získaných při rotaci na pobočce a z rozhovorů s vedoucími poboček a manažerem trenérů jsme zjistili, že momentálně nedochází na všech pobočkách ke koučování bankéřů jejich přímými nadřízenými, tedy vedoucími poboček.

H2: „Osobní bankéř se může plnohodnotně rozvíjet a zlepšovat svůj výkon bez podpory a řízení vedoucího pobočky a garanta.“ Na základě provedeného výzkumu jsme dospěli k závěrům, že se osobní bankéř nemůže rozvíjet a zlepšovat svůj výkon bez dostatečné kvalifikované podpory vedoucího pobočky a přiděleného garanta. Druhá hypotéza byla tedy vyvrácena. Vedoucí poboček nejsou dostatečně informováni a proškoleni, aby mohli fungovat jako koučové. V rámci jejich profesního působení nejsou podporováni podstatnými školeními pro roli kouče. Tým interních trenérů má o těchto nedostatcích povědomí a tato školení jsou do budoucna plánována.

Navrhujeme zaměřit se na zlepšení dovedností v oblasti koučování u vedoucích poboček, což se zajisté zohlední ve výkonu osobních bankéřů. V příloze C je navrhnut vzor školení pro všechny stávající vedoucí poboček a manažery juniory na zlepšení se v oblasti koučování. Doporučujeme implementovat školení pro vybranou skupinu vedoucích poboček, kteří nedisponují těmito dovednostmi. Lépe by pak zvládali koučovat osobní bankéře a zdokonalili se v předávání efektivní zpětné vazby, která když je dobře podána, tak vede k rozvoji a zvýšení výkonu osobních bankéřů. Navrhujeme zrealizovat školení v časovém horizontu šesti měsíců pro seniorní vedoucí poboček a po jednom roce pro juniorní vedoucí poboček.

Dospěli jsme k závěrům, že osobní bankéři, kteří jsou v pozici méně než jeden rok, jsou ve velké míře se vstupními školeními spokojeni. Jejich začátky v nové pozici musí být bezpodmínečně podpořeny vedením vedoucího pobočky a mentorováním zkušenějšího bankéře, tedy garanta. Trvá nejméně jeden rok, než se nováček důkladně zapracuje do standardního provozního procesu. Neustále je třeba s osobním bankéřem pracovat a rozvíjet jeho stávající dovednosti. Tento proces zajisté nekončí ani po

jednom roce. Jedná se o kontinuální proces učení se a zlepšování stávajících znalostí a dovedností. Uvědomili jsme si, že je důležité klást důraz na nástupnictví, tím je možné alespoň částečně snížit fluktuaci bankéřů. Tento podnět však nebyl cílem této práce, a proto jej dále nerozvádíme.

Hledáme tedy řešení toho, jak můžeme podpořit žádoucí změny, které pak vedou k částečnému odstranění odchylek spojených se systémem vzdělávání ve společnosti. Nadále se budeme zajímat o následný vývoj systému vzdělávání. V případě, že by GE Money Bank, a. s. realizovala námi navrhované změny, věříme, že to přispěje ke zvýšení prodejů osobních bankéřů.

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 80-247-1407-3.

BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 80-247-1535-3.

BARTÁK, J., *Vzdělávání ve firmě*, 1. vyd. Praha: Alfa Publishing s. r. o., 2007. ISBN 80-86851-68-6.

BARTÁK, J., *Skryté bohatství firmy*, 1. vyd. Praha: Alfa Publishing s. r. o., 2006. ISBN 80-86851-17-6.

BRANHAM, L., *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*, Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-7.

BRANHAM, L., *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 80-247-2903-9.

BUCKLEY, R., CAPLE J., *Trénink a školení*, 1. vyd. Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.

DISMAN, M., *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 6. dotisk, 3. vyd., vydala Univerzita Karlova v Praze 2009. ISBN 80-246-0139-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2007. ISBN 80-7179-893-4.

HARTL, P., *Kompendium pedagogické psychologie dospělých*, Praha: Karolinum 1999, ISBN 80-7184-841-7.

HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 80-247-1457-8.

FISCHER-EPE, M., *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení, Coaching: miteinander Ziele erreichen*, 1. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9.

KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 80-2472-497-3.

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, 4. vyd. rozšířené a doplněné dotisk Nakladatelství: Management Press, s. r. o., Praha 3, 2008. ISBN 80-7261-168-3.

KOUBEK, J., *Řízení pracovního výkonu*, 1. vyd., Praha: Management Press, s. r. o., 2004. ISBN 80-7261-116-X.

- KOUBEK, J., *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*, 1.vyd. Praha: Management Press, 2003 ISBN 80-7261-080-5
- KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*, 1. vyd. nakladatelství: Grada, 2005. ISBN 80-247-0966-X.
- PALÁN, Z., LANGER, T., *Základy Andragogiky*, 1. vyd. Univerzita Jana Amose Komenského v Praze 2008. ISBN 80-86723-58-7.
- PARMA, P., *Umění koučovat*. 1.vyd. – Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-34-6.
- PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace*, 2. doplněné vyd. Grada Publishing, a.s. 2010. ISBN 80-247-3447-7.
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J., *Pedagogický slovník*, 4. vyd. aktualiz. – Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.
- TOMAN, I., *Uspěšná sebemanipulace*. 3.vyd. TAXUS International s.r.o., Praha, 2008. ISBN 858-60-11-22020-7.
- TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1.vyd. Grada Publishing, a.s. 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1. vyd. Grada Publishing, a.s., Praha 2007. ISBN 80-247-1904-7.
- WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 80-247-2361-7.
- WHITMORE, J., *Koučování rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*, Londýn, Velká Británie: Nicholas Brealey Publishing, přeložil Aleš Lisa, 2002. ISBN 80-7261-101-1.

SEZNAM ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ

BUCKLEY, R.,CAPLE, J., *The Theory and Practice of Training*, 5. vyd., Kogan Page Publishers, 2007. ISBN 0-7494-4976-4.

McCONNELL, J. H., *How to identify your organization's training needs: a practical guide to needs analysis*, 2.vyd. New York: AMACOM, USA. ISBN 0-8144-0710-2.

Elektronické zdroje

Abraham Maslow, [online]. 2005-2009 [cit. 10. 1. 2012] Dostupné na WWW: <<http://www.abraham-maslow.com/amIndex.asp>>.

GE Money Bank, O nás [online]. c 2001 [cit. 2011-11-10] Dostupné na WWW: <<http://www.gemoneybank.cz>> .

KUČERA, R., *Slovník českých synonym* [online]. c 2008 [cit. 2012-12-1] Dostupné na WWW: <<http://www.slovník-synonym.cz/>>.

Mind tools, *Understanding your learning preference* [online]. 1996-2012 [cit. 2011-11-10] Dostupné na WWW: <http://www.mindtools.com/mneme1sty.html>.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, *Europass* [online]. 2005 [cit. 2011-12-13] Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/europass-usnadneni-pohybu-pracovni-sily-v-ramci-eu>>.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, *Strukturální fondy*, [online] [cit. 2011-12-13] Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy>> .

Else AZ, *Slovník pojmů* [online]. 2012 [cit. 2012-2-2] <<http://www.elseaz.cz/slovník/counselling/>>.

Palán, Z., *Andragogický slovník*, [online]. [cit. 20. 2. 2012] Dostupné na WWW: <<http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/adaptace>>.

Zákonné normy

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), §41.

Zákon č. 284/2009 Sb., o platebním styku.

Firemní materiály GE Money Bank, a.s.

Seznamy stávající nabídky školení

Action Plan – akční plán pro nově příchozí zaměstnance

Prezentace na školení Osobní bankéř profesionál I.

Prezentace na školení Osobní bankéř profesionál II.

Intranet GE Money Bank, a. s.

Tréninková nabídka pro rok 2011

Interní předpis – proces náboru

Adaptační plán pro pozici osobního bankéře

Seznam použitých pojmů a zkratk

Expres – úvěrový produkt

Follow up – školení, které následuje po základních vstupních školeních

Hvězda – prodejní nástroj

Retence - dlouhodobé udržení si klienta

Rotace - má podobu kolečka, kdy nový zaměstnanec získává zkušenosti působením na různých pracovních místech, osobní bankéř pak získává zkušenosti na jiné pobočce

SFE metodika - Sales Force Effectiveness - prodejní dovednosti

Succession planning – plán nástupnictví

Benefit – zaměstnanecká výhoda

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: KŘIVKA ZAPOMÍNÁNÍ	14
OBRÁZEK 2: MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB.....	22
OBRÁZEK 3: RÁMEC PRO TVORBU UKAZATELŮ A MĚŘENÍ V PERSPEKTIVĚ UČENÍ A RŮSTU.....	39

Seznam tabulek

TABULKA 1: POČET RESPONDENTŮ PODLE POHLAVÍ A ODPRACOVANÉ DOBY V GE MONEY BANK, A. S.	59
TABULKA 2: SWOT ANALÝZA FAKTORŮ SOUVISEJÍCÍCH SE ŠKOLENÍM ZAMĚSTNANCŮ	70

Seznam grafů

GRAF 1: KDE CÍTÍTE SNIŽOVÁNÍ NÁKLADŮ V DOBĚ KRIZE?	16
GRAF 2: TESTOVÁNÍ ZNALOSTÍ PRODUKTOVÉ NABÍDKY	53
GRAF 3: POČET RESPONDENTŮ PODLE ODPRACOVANÉ DOBY NA POZICI OSOBNÍHO BANKÉŘE	59
GRAF 4: ÚPRAVA TRÉNINKOVÉ NABÍDKY	60
GRAF 5: UZNÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	63
GRAF 6: SLEDOVANÝ PRODEJ ČTYŘ NÁHODNĚ VYBRANÝCH BANKÉŘŮ	66
GRAF 7: PRODUKTIVITA POBOČEK - PRODEJ PRODUKTU EXPRES VE 3. KVARTÁLU ROKU 2011	68
GRAF 8: POROVNÁNÍ VÝKONU DVOU NOVÁČKŮ S PRŮMĚRNÝM BANKÉŘEM	68

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A - DOTAZNÍK.....	I
PŘÍLOHA B - VZOR ŠKOLENÍ PRO CÍLOVOU SKUPINU - OSOBNÍ BANKÉŘ	III
PŘÍLOHA C - VZOR ŠKOLENÍ PRO CÍLOVOU SKUPINU - VEDOUcí POBOČKY	IV
PŘÍLOHA D - FORMULÁŘ NA ZPĚTNOU VAZBU	V

PŘÍLOHY

Příloha A - Dotazník

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

studuji Univerzitu J. A. Komenského v Praze, obor Andragogika – vzdělávání dospělých, a ráda bych vás požádala o vyplnění přiloženého dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Dotazník považuji za důvěrný a nikde nebudu uvádět vaše jméno či kontakt. Předem děkuji za čas, který strávíte vyplněním tohoto dotazníku. U otevřených otázek napište vaše odpovědi přímo pod ně. U uzavřených otázek zakroužkujte vaši volbu.

1. Jste žena či muž?
2. Kolik měsíců/let již pracujete v GE Money Bank, a.s.?
3. Jaké máte zkušenosti z oblasti prodeje produktů/služeb a nebo přímo z pozice bankovního poradce?
4. Jak moc pro vás byla přínosná vstupní školení, která jste absolvovali po nástupu na pracovní pozici osobního bankéře?
5. Co byste změnili na tréninkové nabídce společnosti GE?
 - a) Možnost absolvovat více tréninků
 - f) Přidal/a bych další témata
 - g) Upravil/a bych pravidla a podmínky k účasti
 - h) Jiné
 - i) Stávající nabídka je vyhovující
6. Prošli jste adaptačním procesem a byli jste seznámeni s náplní vaší práce?

7. Byli jste schopni po absolvování školení plnit cíle, které vám byly nastavené?
8. Po jak dlouhé době jste se osamostatnili a přestali jste být pod dohledem garanta?
9. Měli byste v rámci vašich pracovních činností absolvovat ještě nějaká jiná školení, popřípadě jaká?
 - a) ANO
 - b) NE
 - c) Prosím napište, jaká konkrétní školení.
10. Máte pocit, že potřebujete oživit znalosti nabyté vstupním školením a prodejní dovednosti?
11. Myslíte si, že se vaše prodejní dovednosti a umění přesvědčit klienta dále rozvíjí?
12. Jak působí zpětná vazba na vaše prodejní výsledky a jakou konkrétní změnu v její návaznosti pozorujete?
13. Co konkrétně vás při práci motivuje?
14. Co je pro vás důležité, abyste mohli dobře vykonávat Vaši práci?
15. Jakého uznání se vám za vaši práci dostává?

Příloha B - Vzor školení pro cílovou skupinu - osobní bankéř

Trvání kurzu:
5 dní/40 hodin
Denní forma výuky

Název školení: **Prodejní dovednosti část I.**

Cílová skupina: Osobní bankéři

Požadovaná znalost: kurz Osobní bankéř I.

O
S
O
B
N
Í

B
A
N
K
É
Ř

Obsah kurzu:

Účastníci kurzu se naučí, jak vést prodejní rozhovor, používat základní prodejní pomůcky, příjemné vystupování při jednání s klientem, předávání zpětné vazby, typologii klienta a verbální komunikaci. Všichni účastníci si během školení mají možnost vyzkoušet modelové situace.

Cíle kurzu:

Účelem tohoto kurzu je poskytnout bankéřům základní prodejní dovednosti tak, aby byli schopni komplexně nabídnout služby a produkty poskytované bankou.

Závěr: opakování výše uvedeného.

Kurz bude zakončen závěrečným testem a **získáním certifikátu.**

Školení bude vedeno profesionálními trenéry.

Příloha C - Vzor školení pro cílovou skupinu - vedoucí pobočky

Trvání kurzu
2 dny/16 hodin
Denní forma výuky

Název školení: **Koučování pro manažery**
Cílová skupina: vedoucí poboček/manažer junior
Požadovaná znalost: absolvovaný kurz manažerské dovednosti, praxe alespoň 1 rok

V
E
D
O
U
C
Í

P
O
B
O
Č
K
Y

Cíle kurzu:

Určeno pro všechny, kteří jsou zodpovědní za vedení a řízení osobních bankéřů. Potřebují podpořit při rozvoji dovedností a odborných znalostí svých zaměstnanců a zároveň je motivovat k větším výkonům.

Dále pak zaměstnancům, kteří z role spolupracovníka přecházejí do role nadřízeného. Na základě tohoto školení mají účastníci pochopit, jak přistupovat ke svým podřízeným, na co se nejvíce zaměřit a jak pracovat s jedinci vzhledem k různorodosti osobností.

Obsah kurzu:

1. den
Vyplnění dotazníku pro manažery.
Co je koučování
Řízení a koučování
Manažer trenérem
Řeč těla
Poskytuje nám koučování požadované výsledky
2. den
Kdy je vhodné použít koučování
Základní techniky koučování (aktivní naslouchání, otevřené a uzavřené otázky).
Jak zvládnout diskuzi koučování.

Tato část školení obsahuje celou řadu velmi praktických technik. Účastníci mohou praktikovat techniky mezi sebou a podělit se o své postřehy s ostatními.

Závěr: opakování výše uvedeného a plánování dalších kroků.

Kurz bude zakončen závěrečným testem a **získáním certifikátu.**

Školení bude vedeno profesionálním trenérem a certifikovaným koučem.

Příloha D - Formulář na zpětnou vazbu

Jak jste byli spokojeni?					
Školení: Prodejní dovednosti					
Termín: 16.-20.1.2012					
<i>ŽÁDÁME VÁS O STRUČNÉ ZHODNOCENÍ PRÁVĚ PROBĚHLÉHO ŠKOLENÍ.</i>					
<i>VAŠE ODPOVĚDI NÁM POMOHOU PŘI PŘÍPRAVĚ DALŠÍCH ŠKOLENÍ. DOTAZNÍK, PROSÍM , ODEVZDEJTE TRENÉROVI. Děkujeme. 1 - nejlepší; 5 - nejhorší</i>					
	1	2	3	4	5
Podklady, materiály, pomůcky při školení byly dostačující?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Školení splnilo Vámi stanovený cíl?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Školení pro vás bylo přínosné?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jak moc srozumitelné bylo školení?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jak vám v praxi pomohou dovednosti, které jste získal/a?					
Jak budete v praxi aplikovat to čemu jste se na školení naučili?					
Jakou pomoc od svého vedoucího budete požebovat?					
Ohodnoťte, prosím, následující:					
Osobnost trenéra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizační zajištění školení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informace o školení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ubytování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lokalita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prosím, zde uveďte vaše komentáře.					
DĚKUJEME ZA VAŠE HODNOCENÍ A CENNÉ KOMENTÁŘE.					

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lenka Kroneislová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Analýza efektivity školení zaměstnanců GE Money Bank, a. s.

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 81

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů české literatury a pramenů: 26

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 2

Počet internetových zdrojů: 8

Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel