

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC  
STUDIJNI OBOR: PODNIKOVÁ EKONOMIKA A MANAGEMENT  
ÚSTAV SPOLEČENSKÝCH VĚD

TOMÁŠ KARGER

**SPOLUPRÁCE ZAMĚSTNANCŮ POŠTOVNÍ  
SPORITELNY SE ZAMĚSTNANCI ČESKÉ POŠTY, S.P.  
A METODY ZVYŠOVÁNÍ JEJICH PRODEJNÍCH  
DOVEDNOSTÍ**

CO-OPERATION EMPLOYES POSTOVNI SPORITELNA WITH  
EMPLOYES OF CESKA POSTA, S.P. AND METHODS OF  
INCREASING THEIR SELLING SKILLS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

VEDOUCÍ PRÁCE: PHDR. DANA POKORNÁ

OLMOUC 2009

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje.

Olomouc 2.5.2009

**Tomáš Karger**

# Obsah

ÚVOD.....	6
1 Popis prostředí .....	7
1.1 ČSOB, a.s., Poštovní spořitelna.....	7
1.2 ČESKÁ POŠTA, s.p. ....	9
2 JEDNÁNÍ A KOMUNIKACE .....	11
2.1 Jednání a komunikace obecně.....	11
2.1.1 Proces komunikace .....	12
2.1.2 Zpětná vazba .....	13
2.1.3 Volba komunikačního kanálu .....	14
2.1.4 Komunikační dovednosti.....	15
2.1.5 Druhy komunikace .....	18
2.2 Prodejní dovednosti .....	19
2.3 Praktické využití různých druhů otázek v obchodním jednání .....	21
2.4 Metody vzdělávání.....	22
2.4.1 Metody vzdělávání mimo pracoviště .....	22
2.4.2 Metody vzdělávání na pracovišti.....	24
2.5 Prezentace a její struktura .....	26
2.6 Efektivnost týmu.....	27
2.6.1 Spolupráce.....	28
2.6.2 Důvěra .....	28
2.6.3 Soudržnost .....	28
2.7 Motivování.....	29
2.7.1 Maslow & Hersbergova pyramida.....	29
2.8 Řízení jakosti .....	30
2.9 Problémy vyskytující se v praxi.....	30
3 PROJEKT BANKOVNÍ AKADEMIE.....	31

3.1 Bankovní akademie.....	31
3.2 Cíl bankovní akademie .....	32
3.3 Vymezení základních oblastí vzdělávání.....	33
3.4 Systém školení .....	34
3.4.1 Základní povinné kurzy.....	34
3.4.2 Doplnkové nepovinné kurzy.....	35
3.5 Podpora samostudia .....	35
3.6 Organizační zabezpečení projektu Bankovní akademie .....	35
3.7 Praktické problémy, které přináší bankovní akademie.....	36
4 STANDARDY KVALITY .....	37
4.1 Základní motto standardů kvality .....	37
4.2 Základní pilíře standardů kvality .....	37
4.2.1 Pracovník/první dojem, zásady oblékání .....	38
4.2.2 Úprava pracoviště .....	38
4.2.3 Telefonní komunikace .....	38
4.2.4 Osobní jednání s klientem.....	39
4.2.5 Řešení stížností / reklamací.....	39
4.3 Praktické zavádění standardů a nastalé problémy .....	39
5 Produkty nabízené na přepážkách ČP.....	41
5.1 Produkty Poštovní spořitelny pro fyzické osoby .....	41
5.1 Produkty Poštovní spořitelny pro právnické osoby .....	42
5.3 Produkty Českomoravské stavební spořitelny.....	42
5.4 Produkty České Pojišťovny .....	43
6 Prodejní akce.....	44
6.1 Červené dny .....	44
6.2 Benchmark .....	45
7 Praktická komunikace mezi zaměstnanci ČP a PS a druhy motivace .....	47
7.1 Osobní návštěvy MPOS na poštách.....	47

7.2 Informace PS – Kolbaba .....	48
7.3 Jednání s vedením ČP na regionu .....	48
7.4 Motivace – bodová soutěž a provize pro přepážkové zaměstnance .....	49
7.5 Motivace – bodová soutěž pro vedoucí zaměstnance ČP .....	50
8 Anketa mezi zaměstnanci ČP .....	51
8.1 Důvod zadání ankety .....	51
8.2 Zadání ankety.....	51
8.3 Výsledky ankety .....	54
9 Nová PS i ČP .....	56
9.1 Popis problémů v praxi a jejich návrh řešení.....	56
9.1.1 Bankovní akademie - popis problému.....	56
9.1.2 Bankovní akademie – návrh řešení .....	57
9.1.3 Standard kvality – popis problému .....	58
9.1.4 Standard kvality – řešení problému .....	58
9.1.5 Telefonování – popis problému .....	59
9.1.6 Telefonování – řešení problému .....	60
9.1.7 Kolbaba – popis problému .....	60
9.1.8 Kolbaba – řešení problému .....	60
9.2 Moje osobní vize návrhů změn v PS i ČP .....	61
9.2.1 Změny v Poštovní spořitelně .....	61
9.2.2 Změny v České poště.....	63
9.2.3 Změny v Bankovní akademii.....	64
9.2.4 Call centrum .....	64
9.2.5 Finanční odměňování zaměstnanců ČP.....	65
9.2.6 Bodová soutěž.....	66
Závěr .....	67
Anotace .....	68
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	70
SEZNAM PŘÍLOH.....	72

Příloha č.1 Kolbaba.....	73
Příloha č.2. Zvýhodněné prodejní akce pro klienty .....	76
Příloha č.3. Hodnocení etap Benchmarku .....	78
Příloha č.4 – Bodová soutěž pro přepážkové zaměstnance .....	79
Příloha č.5 – Bodová soutěž pro vedoucí zaměstnance .....	80

# ÚVOD

Téma týkající se bankovníctví jsem si zvolil z jednoduchého důvodu. V bankovníctví pracuji již šestnáctým rokem a v době psaní bakalářské práce jsem pracoval v Poštovní spořitelně jako Manažer poštovní obchodní sítě (dále jen MPOS). Problematika tohoto oboru je mi známá nejen z praxe, ale současně je i mým koníčkem. Spolupráce se zaměstnanci České Pošty, s.p. (dále jen ČP), metody zvyšování jejich odbornosti a tím i profesionality při obsluze současných i stávajících klientů, je pro mne obrovskou osobní výzvou při sebevzdělávání různých nových komunikačních technik a při hledání nových cest ve spolupráci a zaškolování zaměstnanců ČP.

Všechny popisované metody, způsoby a druhy komunikace, zaškolování a standardy kvality mají jeden společný cíl. Tímto společným cílem je **spokojený zákazník**. Pokud PS a ČP nedosáhne tohoto společného cíle, nemůže být ani jedna z firem úspěšná ve svém podnikávání.

Cílem této bakalářské práce je popsat současnou úroveň komunikace, vzdělávání, motivace zaměstnanců a současné problémy obou firem a navrhnout změny v komunikaci a zaškolování. Lepší spolupráce obou firem by mohla změnit postavení PS na bankovním trhu a to je v době finanční krize nejen přáním, ale i nutností, bez které se může jednoduše stát, že PS bude konkurencí vymazána z finančního trhu. Touto prací bych si chtěl vytvořit základní kámen pro svou spolupráci na svěřených poštách a nové postupy průběžně vkládat do své každodenní práce.

V první teoretické části popisuji, jak komunikaci, vzdělávání a motivaci vidí někteří autoři odborné literatury, interních předpisů a v neposlední řadě i já.

V druhé praktické části se snažím popsat, jaká je skutečnost při zaškolování nových i stávajících zaměstnanců ČP, konkrétní spolupráci mezi ČP a PS, společné projekty a pokouším se najít cestu k jejich zlepšování.

# 1 Popis prostředí

## 1.1 ČSOB, a.s.<sup>1</sup>, Poštovní spořitelna<sup>2</sup>

Na úvod bych se vrátil do minulosti a v krátkosti popsal obě zainteresované firmy. Československá obchodní banka, a.s. (dále jen ČSOB) je firmou s velmi dlouhou historií. ČSOB byla založena v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. V červnu 1999 stát prodal svůj podíl a majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank. V červnu roku 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku, a.s. (dále jen IPB), což byl jeden z největších, ale zároveň i nejdiskutovanějších kroků této bankovní skupiny. Prodej IPB proběhl dva dny po vyhlášení nucené správy na IPB, kterou původně vlastnila finanční skupina Nomura. Tímto spojením se ČSOB stala největší bankou v České republice. ČSOB působila současně v Čechách i na Slovensku. Na Slovensku své působení banka ukončila koncem roku 2007.

ČSOB působí na trhu pod dvěma obchodními značkami. První je ČSOB tzv. „modrá“ a Poštovní spořitelna, tzv. „červená“. Modrá ČSOB je zaměřena na firemní, korporátní<sup>3</sup> a majetnější klientelu a červená PS je určena pro retailovou<sup>4</sup> klientelu, drobné živnostníky a neziskové organizace.

Klienti ČSOB mají možnost být obslouženi na 227 pobočkách. PS využívá pro svou činnost převážně rozsáhlé síť České pošty. Klienti Poštovní spořitelny jsou obsluhováni prostřednictvím 32 Finančních center Poštovní spořitelny a tento počet v blízké budoucnosti velmi rychle poroste. Současně mohou klienti navštívit přibližně 3.350 obchodních míst České pošty.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> ČSOB, a.s. (Československá Obchodní Banka, a.s.)

<sup>2</sup> Poštovní spořitelna (druhá obchodní značka ČSOB, na trhu působí jako samostatná značka)

<sup>3</sup> Korporátní klientela (velké obchodní firmy)

<sup>4</sup> Retailovou klientelu (občané, fyzické osoby)

<sup>5</sup> Internetové stránky ČSOB, PS, ČP



ČSOB a PS mají zcela samostatnou marketingovou strategii. PS vystupuje v reklamě již několik let s trojrozměrným panáčkem zvaným Kolbaba. V současnosti již není osamocen, ale v reklamě vystupuje rodina pana Kolbaby. ČSOB v reklamě vystupuje jako seriózní banka, která má dlouhou tradici a pro klienta vytváří velký komfort. PS si zároveň vytvořila vlastní originální značku SPACE. SPACE se zaměřuje na mladou generaci, podporuje studentské filmové akademie, filmy (z poslední doby například Vratné lahve, Pusinky, Tobruk a další) a koncerty známých českých a slovenských skupin. V roce 2008 PS sponzorovala například kapely Chinasky, No name, Divokej Bill, Arakain, Davida Kolera, Petra Bendeho a další. Na koncertech uvedených kapel či zpěváků je uspořádána ROAD SHOW. Tato akce by měla zviditelňovat PS v očích mladých lidí jako jejich banku. PS je již tradičně generálním partnerem společensko-kulturní akce Česká MISS. Vzhledem k tomu, že Česká pošta je samostatná firma a Finančních center je prozatím málo, se PS takovými marketingovými aktivitám věnuje velmi intenzivně. V podstatě nemá žádnou jinou možnost jak zviditelňovat své služby. ČSOB je sponzorem převážně na sportovních akcích. Nejintenzivněji se věnuje spolupráci s tenisem, golfem a atletikou.<sup>6</sup>

Co se týče dlouhodobé obchodní strategie má PS již několik let stanoven jednoznačný cíl a tím je být do roku 2017 jedničkou na retailovém trhu a současně by měla být moderní multikanálová banka. Největším konkurentem na retailovém trhu je Česká spořitelna. Dlouhodobou strategií ČSOB je udržení své vynikající pozice na trhu korporátní klientely a značný rozvoj na hypotečním trhu přes svou dceřinou firmu Hypoteční banku. Další cíl, vyplývající z bankovní krize v roce 2008, je udržení pozice číslo jedna na trhu investic přes své podílové fondy.<sup>7</sup> Největším konkurentem ČSOB na trhu je Komerční banka.

ČSOB i PS jsou moderními bankami a své služby poskytují i prostřednictvím různých kanálů přímého elektronického bankovníctví. Klienti využívající elektronické

---

<sup>6</sup> Intranetová stránka PS, marketingové aktivity PS

<sup>7</sup> Viz. STRATEGIE PS 2017,

kanály jsou výrazně poplatkově zvýhodněni oproti klientům, kteří využijí přepážkové služby v bance, **případně na poště.**



## **1.2 ČESKÁ POŠTA, s.p.**

Druhou firmou, která bude představena v mé práci je Česká pošta, s.p.. ČP vznikla současně s rozdělením České a Slovenské republiky 1. ledna 1993. V tento den se ČP oddělila od správy telekomunikací a vznikly dva samostatné podniky. Tím druhým podnikem byl SPT Telecom, s.p.. Ve stejném roce se na poště zavedl APOST – automatický poštovní systém, který ČP používá dodnes. Tento program je obslužně velmi jednoduchý, ale na dnešní dobu zastaralý. Na jaře 1999 byl zrušen zastaralý způsob třídění zásilek během cesty a přešlo se na automatizované třídění zásilek na sběrných přepravních uzlech. Nejmodernější uzel je postaven v Brně. ČP také zavedla akreditace k poskytování certifikátů elektronických podpisů. V srpnu 2007 vláda ČR schválila záměr přeměny ČP na akciovou společnost a její následný prodej strategickému partnerovi. Mezi nejvážnější kandidáty na nákup státního podílu jsou firmy TNT, PPF a KBC. <sup>8</sup>

Česká pošta je firma, která nabízí na svých přepážkách nejen poštovní služby, jako jsou například dopisy, balíky, poštovní poukázky, výplata důchodu poukázkami, prodej cenin, prodej tisku, ale i služby pro své alianční partnery. Těmi jsou v současné době Poštovní spořitelna, Česká pojišťovna, Českomoravská stavební spořitelna,

---

<sup>8</sup>WIKIPEDIE otevřená encyklopedie, <[http://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8Cesk%C3%A1\\_po%C5%A1ta](http://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8Cesk%C3%A1_po%C5%A1ta)>

Penzijní fond STABILITA a Western Union. Nově ČP zavedla službu CzechPOINT, o kterou je prozatím na přepážkách velký zájem. Jedná se o vydávání úředních dokumentů, jako jsou výpis rejstříku trestů, výpis z katastru nemovitostí apod. ...

Česká pošta má v současné době monopolní postavení na trhu s malými listovními zásilkami. Toto monopolní postavení by mělo skončit v roce 2011, kdy budou moci na trh vstoupit nové podnikatelské subjekty, případně zahraniční zavedené poštovní domy.



## 2 JEDNÁNÍ A KOMUNIKACE

Jednání a komunikaci mezi lidmi lze považovat za jednu z nejdůležitějších možností a příležitostí, jak si sdělovat nové informace a poznatky.

### 2.1 Jednání a komunikace obecně

**Jednání** a vyjednávání mezi lidmi jsou činnosti naprosto běžné v mezinárodních vztazích, ve vztazích mezi sociálními partnery, v podnikání a v životě jakékoliv skupiny, jako je např. i rodina. Lidé každodenně přijímají rozhodnutí, která jsou výsledkem kompromisů, jež byly dosaženy více či méně namáhavou a usilovnou cestou mezi jednotlivci či skupinami. Pojem jednání je úzce spjat s pojmem vyjednávání.

Jednání je pojem širší a obecnější a znamená záměrné chování založené na určité motivaci, měnící dosavadní stav či situaci. Velmi často se však používá právě ve smyslu výše uvedené definice vyjednávání, zvláště když použijeme spojení jednání s klientem.<sup>9</sup> Vyjednávání by se v kostce dalo shrnout do procesu, kterým chceme vyřešit nějaký problém mezi dvěma či více stranami, které mají odlišný pohled na společnou věc, zájem. Jde o pokus ovlivnit vyjednávání na svoji stranu. Mezi nejviditelnější vyjednávání patří jednání politiků na polické scéně. Například jednání o rozpočtu. Stát má pouze jeden balík peněz, který bude přerozdělovat, ale pohled na přerozdělení je různý. Politikové mezi sebou vyjednávají. Přestože mají odlišný pohled na to, za co peníze utratit stejně se většinou dohodnou na základě tzv. kompromisu. Kompromis je akceptovatelné řešení všech zúčastněných stran sporu, se kterým všechny strany souhlasí.

---

<sup>9</sup> Teresa Pereira, Jednání s klientem, str. 3 a 4

To, jakým způsobem je jakákoliv firma řízena, je dáno kvalitou **komunikace**. Již nespočetně mnoho firem po celém světě bylo nuceno ukončit svoji činnost, protože nedokázaly včas získat informace o změnách na trhu, změnách potřeb klientů, případně potenciálních klientů. Mnohé firmy nemají u klientů úspěch, přestože mají kvalitou vynikající výrobky, jsou levnější než konkurence a dokonce mají reklamu. Pokud ale firma zvolí špatnou cílovou skupinu, je výrobek neprodejný. Pokud by například firma SONY dělala reklamu na svůj výrobek PLAYSTATION 3 v časopisech pro seniory a na rádiích typu Radiožurnál, tak by o jinak skvělém výrobku vědělo mizivé množství potenciálních klientů a výrobek by byl odsouzen k zániku. Druhý příklad bych uvedl z obchodních jednání. V roce 2008 ministerstvo vnitra ČR nakoupilo velké množství nových automobilů pro Policii ČR. Pokud by firma ŠKODA AUTO vyslala na jednání nepřipraveného, případně špatně komunikujícího zástupce, neměla by šanci na prodej nových vozů. Výsledek by se dal přirovnat komunikaci Čecha s Japoncem, pokud ovšem oba znají pouze svoji rodnou řeč.

Organizace, která dokáže rychle a bez osobní zaujatosti pracovat s velkým množstvím informací, operativně vyhodnocovat, přenášet a promítat je do svých záměrů se bude s největší pravděpodobností těšit prosperitě, na rozdíl od direktivně řízené firmy.<sup>10</sup>

### 2.1.1 Proces komunikace

Pokud bychom chtěli, aby komunikace byla co nejkvalitnější, měli bychom se vyvarovat rušivých vlivů zvaným ŠUMY. Bohužel se jim nedá úplně vyhnout, ale pokusme se je minimalizovat například jasnou řečí, nepoužíváním dvojsmyslných řečí apod.

---

<sup>10</sup> FRANTIŠEK BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování str. 231*

### **Komunikační proces probíhá v několika stupních.**

- Vznik myšlenky.
- Kódování myšlenky do jazyka srozumitelného příjemci. Mohou to být gesta, pohyby, symboly.
- Vysílání zakódované zprávy. Vysílání probíhá řečí, gesty. Například pokud se chce kojeneček napít, neumí svou myšlenku kódovat do řeči, ale do gest, případně zvuků, kterým rozumí pouze úzká skupina osob. Zatímco desetileté dítě řekne svou myšlenku slovem.
- Přenos prostřednictvím komunikačního kanálu.
- Příjem zprávy příjemcem.
- Dekódování zprávy příjemcem.
- Pochopení myšlenky příjemcem.

Na každém z uvedených stupňů komunikace mohou vzniknout **komunikační bariéry**, které brání správnému pochopení původní myšlenky. Např.

- Neznalost použitého jazyka.
- Informace byla předána příliš potichu a došlo ke zkreslení obsahu.
- Nekvalitní papír.
- Šumy prostředí.
- Příjemce zprávy nepřijímá zprávu z důvodu tělesných vad.<sup>11</sup>

### **2.1.2 Zpětná vazba**

Zpětná vazba je velmi důležitý komunikační prvek. Pokud chce manažer správně řídit své podřízené zaměstnance, měl by jim poskytovat zpětnou vazbu a to kladnou i zápornou. V praxi zpětná vazba znamená, že například vedoucí zaměstnanec rozdává úkoly na daný den. Podřízený mu ve zkrácené formě zopakuje úkol svými slovy.

---

<sup>11</sup> FRANTIŠEK BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování str. 232-234*

Pokud není úkol pochopen, může vedoucí rychle zareagovat a vysvětlit původní myšlenku, čímž nedojde k zbytečným chybám. Po vypracování úkolu by měl zaměstnanec dostat také zpětnou vazbu o tom, jak je manažer s jeho výkonem a výsledkem spokojen.

#### **Pozitivní zpětná vazba – pravidla:**

- Zvolte vhodnou formu – poděkování, pochvala, odměna.
- Poskytněte ji vždy, když pracovník plní naše očekávání nebo je překračuje.
- Dbejte na to, aby byla poskytnuta co nejdříve – ve vhodné situaci a čase.

#### **Negativní zpětná vazba – pravidla:**

- Poskytněte bezprostředně po výkonu.
- Dbejte na to, aby byla podávána beze svědků – jinak si vychováte osobního nepřítele.
- Uvědomte si, že negativní zpětná vazba patří do kategorie obtížných situací. Vyhněte se osobní invektivě – napadení.
- Vždy si nejdříve prověřte situaci a mějte potřebné podkladové záznamy.
- Dbejte o dosažení strategie vítěz – vítěz. Vy snahu o lepší výkon, on příležitost, nebo návod jak svůj výkon zlepšit.<sup>12</sup>

### **2.1.3 Volba komunikačního kanálu**

V dnešní moderní době informačních technologií je potřebná nejen správná obsahová stránka informace, ale i rychlost jejího doručení příjemci. Psané dopisy jsou vytlačovány a nahrazovány e-mailem, textovými zprávami. Přesto je třeba správně zvolit komunikační kanál s přihlédnutím na firemní kulturu a firemní možnosti. Ne každá firma umožňuje všem svým zaměstnancům přístup k elektronické poště. U dělnických a manuálních profesí převládá papír jakožto hlavní zdroj přístupu

---

<sup>12</sup> ING. MIROSLAV HORKÝ, *vedení jednotlivců a skupin k obchodnímu jednání*, 20

zaměstnanců k informacím. Naopak u zaměstnanců v kancelářích je dnes nejběžnější komunikační kanál e-mail. Mobilní telefon i pevná linka jsou dnes již běžnou součástí všech profesí.<sup>13</sup>

### 2.1.4 Komunikační dovednosti

Ne každý se narodí se schopností dobře a efektivně komunikovat. Pokud ale zaměstnanec chce na svých schopnostech pracovat, existuje celá řada školení, kde se lidé učí technikám komunikace, jak verbální tak i neverbální. Mezi nejdůležitější techniky patří naslouchání, mluvení, psaní, vyjednávání atd....

U **naslouchání** posluchač zachytí maximálně polovinu informací, které mu někdo sděluje. Toto procento klesá například nezáživným přednesem, délkou informace, apod..... Aby posluchač pochytil co nejvíce informací, lze doporučit několik pravidel.

- Soustředění se pouze na to o čem mluvím, i chvilková nepozornost přednášejícího může rozptýlit posluchače na dlouhou dobu.
- Opakování klíčových slov v hlavě, dojde k zautomatizování.
- Při sledování gest, postojů i výrazů v obličeji mluvčího jsme schopni zjistit, zda je mluvčí ztotožněn s tím, co říká.
- Všimějme se přestávek mezi slovy, možnost kladení otázek.
- Informace s osobním významem musí být vždy pro nás srozumitelné a jasné.

Komunikace není pouze o sdělování informací, ale také o jejich příjmu. Nasloucháním si všímáme a zpracováváme to, co jiná osoba říká. Je to schopnost slyšet fakta. Techniky používané při správném naslouchání jsou parafrázování, tedy opakování informací, které jsme slyšeli, pokládání doplňujících otázek, pro upřesnění obecných nebo nejasných odpovědí a na konci rozhovoru rekapitulace, k odsouhlasení

---

<sup>13</sup> FRANTIŠEK BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování str. 238*



dohodnutých faktů. Naslouchání je také schopnost vnímat emoce, které druhý při sdělování prožívá.<sup>14</sup>

- **Pasivní naslouchání**, při komunikaci s klientem se ochota naslouchat projevuje přikyvováním hlavou, očním kontaktem a pozitivními zvuky jako „ano“ nebo „hm“.
- **Aktivní naslouchání**, jedná se o přímou komunikaci s klientem, prostřednictvím kladení otázek a sumarizování skutečností, které sdělil. Mimo to obsahuje také veškeré prvky pasivního naslouchání.

Nejčastější chybou, kterou prodejce při rozhovoru s klientem dělá je, že neposlouchá jeho odpověď a tento čas věnuje svým vlastním myšlenkám a přípravě dalších otázek.

**Vyjednávání** je specifickou formou komunikace. Jeho cílem je objasnit předchozí, současné nebo budoucí skutečnosti a zájmy a dohodnout se na nich. Úspěšnost při vyjednávání je ovlivněna schopnostmi vyjednavače, kterými jsou:

- **Flexibilita a kreativita**

Vlastnosti, které umožní prodejci v procesu vyjednávání pružně využívat informace, které zná, a tím reagovat na aktuální postoj zákazníka. Při vyjednávání je potřeba, aby měl prodejce připravené argumenty, kterými motivuje klienta ke koupi. Musí mít pod kontrolou svůj verbální a neverbální projev, aby neprozradil svou radost z předpokládaného úspěchu nebo nervozitu z kritického vývoje situace. Současně sleduje reakce klienta a reaguje na jeho požadavky.

- **Empatie**

Empatie je umění vcítit se do nálad a emocí druhého člověka a porozumět jim. Empatické schopnosti pomohou prodejci dívat se na problém očima svého protějšku, předpokládat jeho reakce a dát mu najevo pochopení pro jeho citové prožitky.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> FRANTIŠEK BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování str. 245*

- **Zvládání námitek**

Námítky jsou nezbytnou součástí každého prodejního procesu. Kladením námitek projevuje klient svou zvědavost, ochotu komunikovat a zájem o uzavření obchodu. Někdy se jedná o otázky, kterými klient vyjadřuje své obavy nad konečným rozhodnutím. Pro uzavření obchodu, musí prodejce umět námítky správně zpracovat a tím odstranit pochybnosti klienta.

**Postup pro zpracování námítky** můžeme stanovit do čtyř bodů:

1. pro položenou námitku vyjádří prodejce pochopení a tím vyvolá u klienta pocit, že s jeho názorem souhlasí, „Ano, chápu Vás ...“
2. konkretizuje, položením kontrolní otázky, „Jestli tomu dobře rozumím...?“, aby zjistil skutečnost, která zákazníkovi brání v rozhodnutí
3. k zodpovězení zjištěného problému využije argumenty, které klientův dotaz zodpoví, přesvědčí o správnosti uzavření obchodu
4. na závěr si s klientem odsouhlasí, zda je s odpovědí spokojen

Na zvládání námitek se lze předem připravit. Nejčastější námítky jsou z oblasti ceny, výkonu, následných služeb, konkurence a potřeba potvrzení záruky a jistoty. Prodejce, který komunikuje se zákazníky, si může díky svým zkušenostem vytvořit soupis nejčastějších námitek a připravit si jejich zpracování. Jistota, kterou bude při následném zodpovídání námitek mít, pozitivně ovlivní další uzavření obchodu.<sup>16</sup>

**Chce li řečník, aby byl správně pochopen, měl by dodržovat určitá pravidla.**

- Opakování důležitých informací vlastními slovy a rekapitulace důležitých částí hovorů
- Zajímavá řeč, která posluchače zaujme. Monotónní hlas posluchače uspí.
- Porozumění.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> ČERNÝ V., *Prodejní techniky*.

<sup>16</sup> TERMANN,S., *Umění přesvědčit a vyjednat*.

<sup>17</sup> FRANTIŠEK BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování str. 245-246*

## 2.1.5 Druhy komunikace

Pokud bych měl rozdělit komunikaci na základní dva druhy, tak jde o komunikaci **verbální a neverbální**. Zatímco verbální komunikaci jsme schopni ovlivňovat, neverbální komunikace vychází přímo z člověka a vypovídá o něm. Protože ale žijeme v moderní době, tak i s tímto jsme schopni bojovat a ovlivňovat jak nás okolí vnímá.

**Verbální komunikace** mezi lidmi probíhá především pomocí prostřednictvím společné řeči. V rámci verbální komunikace se rozlišují tři základní druhy chování.

- **Pasivní** – sociální plachost, takováto osoba neustále ustupuje, upírá si své právo na názor, cítí se bezradně, nechá sebou manévrovat. Výsledkem je strach tzv. chování dítěte.
- **Agresivní** – od takovéto osoby můžeme čekat protiútok, zlost a dominanci. Říká se mu také chování rodiče – ochraňuje, zná, ale také trestá.
- **Asertivní** – osoba asertivní vyjadřuje vlastní myšlenky, umožňuje účinnou komunikaci, zmenšuje neshody a nepochopení. Výsledkem je zvládnutí situace. Říká se mu také chování dospělého – objektivně vyhodnocuje skutečnosti a jedná spravedlivě.

**Neverbální komunikaci** se také říká řeč těla. Řeč těla nám hodně napoví o tom, nakolik řečník skutečně důvěřuje tomu, co říká, jestli věří sám sobě, zda je nervózní či sebevědomý. V dnešní době již existuje mnoho specializovaných firem, které se živí tím, aby odnaučili zaměstnance, převážně manažery, některá gesta. Na takovémto školení by se člověk měl odnaučit nedokonalosti vypovídající o jeho slabých stránkách. Tyto nedokonalosti nelze odstranit, lze je pouze relativně úspěšně maskovat.<sup>18</sup>

Několik případů jak pracovat s neverbální komunikací, co znamená a co signalizuje:

---

<sup>18</sup> FRANTIŠEK BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování str. 247*

	<b>Gesto, poloha</b>	<b>Signál, informace</b>
Zájem	nakloněná hlava ke straně ukazovák směřující k uchu hlazení, škrabání na hřbetu nosu hlazení po bradě	zaujetí pozornost, zájem zamyšlení se, zvědavost zvědavost, pozornost
Nezájem	pohled do stropu masírování čela hraní si se šperky kreslení si na papír	nepřítomnost, nezájem únava, nesoustředěnost nepřítomnost, snaha o ukončení neúčast
Opozice	posazení v čele stolu hlava mírně předkloněná brýle v ústech vztyčený ukazovák přivírání očí obě ruce v kapsách	autorita, nadřazenost útok pasivní nesouhlas poučování, pokárání nelibost, příprava na útočení pohrdání, opovržení

Tab. č. 1 příklady neverbální komunikace <sup>19</sup>

## **2.2 Prodejní dovednosti**

Prodej je zejména o komunikaci dvou či více lidí. Aby byl úspěšný, je nutné dodržovat určitá pravidla, která označujeme jako prodejní techniky. Prodejní techniky se v dnešní době školí na speciálních školeních pro zaměstnance převážně obchodních firem. Každá firma, která chce být úspěšná, se neobejde na dnešním dravém trhu bez vynikajících prodejců. Pokud bych uvedl příklad ze své bankovní praxe, tak například hypotéka. Hypotéka je úvěrový produkt, kterým občan zaplatí za kupovanou nemovitost, nejčastěji byt či dům. Všechny banky v ČR mají tento produkt v nabídce svých služeb a záleží pouze na kvalitách obchodníka, aby si klient vzal hypotéku právě u něj. Každá banka má jiný úrok, jiné poplatky, jinak nastavené parametry produktu, takže teoreticky by si klient na internetu našel nejlevnější banku a tam zašel. Praxe je ale jiná. Správný obchodník dokáže vysvětlit klientovi výhody jeho produktu tak, že klient chce právě jeho, byť dražší produkt. Je ochoten zaplatit více peněz za uvedenou službu.

---

<sup>19</sup> ING. MIROSLAV HORKÝ, *vedení jednotlivců a skupin k obchodnímu jednání*, str. 8

Základní prodejní techniky, které by měl prodejce ovládat, jsou **pokládání otázek**, naslouchání a schopnosti vyjednat s klientem uzavření obchodu.

### **Technika kladení otázek**

V obchodním rozhovoru platí pravidlo, že ten, kdo pokládá otázky, řídí rozhovor. Aby se prodejce dozvěděl potřebné informace, musí se dotazovat cíleně a vědět, jaký typ otázky v jaké části rozhovoru může položit. Typy otázek, které lze použít:

- **Otevřené otázky**

Využívají se většinou v situacích, kdy chceme, aby se klient rozpovídal. Začínají tázacími zájmeny: co, kdo, kdy, kde, jak, jaký, proč a nechávají prostor k odpovědím, které tazateli poskytnou potřebné informace. Pro uvedení rozhovoru slouží obecné otevřené otázky a postupně se přechází ke konkrétnějším, pomocí kterých prodejce získá informace, o nichž chce mluvit. U každé položené otázky musí tazatel vědět, co chce zjistit.

- **Uzavřené otázky**

Uzavřená otázka může být zodpovězena pouze „ano“ nebo „ne“, případně „nevím“. Uzavřené otázky mají velkou hodnotu v případě kontroly informací během rozhovoru, neboť odpovědi na ně jsou jasné a stručné. Iniciativu v komunikaci přebírá tázající a tím usměrňuje průběh hovoru. Uzavřené otázky začínají slovesem.

- **Řídící otázky**

Tyto otázky „nutí“ odpovídající osobu odpovědět tak, jak tázající chce. Obvykle se v otázce vyskytují slova jako „předpokládejme“, „myslíte“. Dotazující uvádí v otázce svou hypotézu a směřuje odpověď k jejímu potvrzení.

- **Sugestivní otázky**

Jsou pokládány s cílem ovlivnit odpověď klienta. Začínají slovy, „Jistě víte, že ....?“ „Přece byste nechtěl, aby ...?“ Tázající směřuje klienta k souhlasu s položenou otázkou.

- **Kontrolní otázky**

Mají podobu otevřených otázek a ověřují, zda nedošlo k chybě v komunikaci. Kontrolní otázky by měly být pokládány v průběhu celého rozhovoru, ověřují posluchačovu pozornost a včas odhalují možná nedorozumění. Používají se při zpracovávání námitek s cílem konkretizovat určitou nejasnost. „Pokud jsem Vám dobře rozuměl, tak ...?“, „Myslíte si tedy, že ...?“

- **Motivační otázky**

Působí na prestiž klienta a pomáhají s ním navázat vztah: „Jako zkušený odborník jistě víte, které výhody přináší ...?“

- **Rétorické otázky**

Pokládají se, aby vyburcovaly posluchače a vzbudily jeho zájem. Tázající si většinou odpoví sám nebo ani nevyžaduje odpověď. „Jistě se ptáte, jaké výhody Vám naše nabídka přinese?“<sup>20</sup>

## **2.3 Praktické využití různých druhů otázek v obchodním jednání.**

Na začátku obchodního rozhovoru je vhodné oslovit klienta otevřenou otázkou. Podle ochoty, se kterou odpoví, může prodejce usuzovat jeho zájem o předmět jednání. Průběh rozhovoru lze urychlit položením několika uzavřených otázek. Nelze jich však použít příliš mnoho za sebou, aby se dialog nevyvíjel jako výslech a v klientovi nenavodil pocit, že je s ním jednáno příliš stroze. V průběhu rozhovoru prodejce využívá i další typy otázek, jako jsou alternativní, řídící, sugestivní, kontrolní nebo motivační. Na závěr opět přicházejí ke slovu uzavřené otázky, kterými se zjišťuje, jestli je uzavření obchodu pro druhou stranu přijatelné a zda souhlasí.

---

<sup>20</sup> ČERNÝ V., *Prodejní techniky*

Pro shrnutí můžeme říct, že výhoda znalostí techniky kladení otázek spočívá v možnosti zvolit prodejci správnou strategii prodeje. Potencionálnímu zákazníkovi umožní vyjádřit své potřeby, a tím získat nejvhodnější produkt. Otázky v rozhovoru napomáhají vytvořit a upevnit vztah prodejce a zákazníka.

V dalších částech bakalářské práce se zabývám praktickým využitím uvedených komunikačních technik, kladení správných otázek do praktického života na přepážkách České Pošty, a.s.

## **2.4 Metody vzdělávání**

Podle cíle, kterého chceme vzdělávací aktivitou dosáhnout, se stanovují vzdělávací metody. Při jejich volbě je vhodné řídit se určitými zákonitostmi vzdělávání dospělých především tím, že čím větší bude míra aktivního učení, tím lepší budou výsledky vzdělávání. Dalším důležitým faktorem, který je třeba posoudit, je volba místa, kde bude vzdělávací proces probíhat. Zda se uskuteční mimo pracoviště formou plánovaného školení nebo přímo na pracovišti formou aktivního tréninku prodejních dovedností.

### **2.4.1 Metody vzdělávání mimo pracoviště**

- **Přednáška**

Přednášku můžeme označit jako předem připravenou a strukturovanou komunikační situaci. Lektor předává informace zpravidla skupině účastníků. Cílem jeho prezentace je, aby účastníci získali a osvojili si příslušné znalosti a dovednosti a tím je motivuje k větší aktivitě v praxi.

- **Případová studie**

Pro zpracování případové studie se vybírá konkrétní typická situace. Zadájí se podmínky a úkoly, které je potřeba vyřešit a specifikují se nejčastější problémy a okolnosti, které se v této situaci mohou vyskytnout.

Například, když vysvětlíme obecné podmínky prodejního rozhovoru, zadáme účastníkům jeho zpracování v praktické rovině. Stanovíme si produkt, okolnosti realizace, fáze rozhovoru, námítky a další podmínky. Úkolem pro účastníky je na tomto základě sestavit návrh konkrétního obchodního rozhovoru. Zpracování můžeme zadat celé skupině, nebo rozdělit účastníky do menších pracovních skupin a každé zadat jiný případ. Výsledky zpracování studie účastníci společně analyzují a hodnotí úspěšnost řešení. Pomocí srovnání jednotlivých řešení jsou definovány výhody a nevýhody různých přístupů.

- **Workshop**

Tato metoda vzdělávání je zaměřena na aktivní zapojení účastníků formou týmové práce. Na úvod workshopu je stanoven cíl a jsou předloženy konkrétní otázky, které ovlivňují jeho dosažení. Při společné diskuzi hledají účastníci možnosti řešení a stanovují rizika, která mohou nastat. Jedná se o aktivní a kreativní způsob, jak nalézt příčiny, souvislosti a případné důsledky sledovaného jevu nebo problému. Na rozdíl od běžných kurzů je zde kladen důraz na využití dosavadních znalostí a dovedností účastníků. Nejsou předkládány již hotové úkoly, standardy a pokyny, ale nechává se na skupině, aby daný úkol posoudila, projednala a vytvořila si vlastní postupy a řešení. Manažer či lektor, který workshop vede, usiluje o maximální zapojení účastníků.

- **Moderace**

Moderace je způsob vedení skupinové komunikace s cílem dosáhnout konsensus ve směru všeobecně přijatelného cíle. Moderátor, který kurz vede, podporuje aktivní zapojení všech, při hledání společného řešení. Tato metoda posiluje odpovědnost členů skupiny za výsledek, otevřenost a aktivní spolupráci. Základním pravidlem je, že každý účastník má možnost se vyjádřit. Náměty a návrhy se zaznamenávají na moderační karty, tabuli, flipchart nebo na připravená schémata. Moderátor pouze řídí a usměrňuje diskusi, klade cílené otázky a motivuje k vyslovení názorů. Logicky názory a návrhy propojuje, shrnuje a ukazuje na výsledky, ke kterým skupina dospěla.



- **Rolová hra**

Hraní rolí umožňuje účastníkům tréninku simulované prožívání určitých důležitých momentů, které se vztahují k trénovaným dovednostem. Při hraní si uvědomují praktický význam určitých zásad, se kterými se předtím seznámili, a zkouší si jejich aplikaci „na vlastní kůži“. Z roviny obecné znalosti určité zásady se trénovaný přenáší do roviny jejího uplatnění v praktické dovednosti, a takto danou zásadu vstřebává a upevňuje.

- **Brainstorming – skupinová diskuse**

Brainstorming je metoda, která napomáhá k iniciování nových způsobů řešení problémů na základě řízené skupinové diskuse. Používá se především v situacích, kdy lze využít zkušeností účastníků s probíraným tématem. Na úvod brainstormingu probíhá krátké seznámení s problémem. Jasně musí být řečeno, že každá myšlenka je přínosem a čím je tvořivější, tím je lepší. Během zpracovávání nápady neposuzujeme a vyhneme se kritickému hodnocení. Navazujeme na myšlenky jiných, kombinujeme je a rozvíjíme, necháme se inspirovat. Názor každého má stejnou váhu, nikoho neupřednostňujeme. Na závěr z navržených nápadů společně vybereme ty, které považujeme za realizovatelné. Zkontrolujeme, zda vyhovují stanoveným možnostem a omezením a vyvodíme další kroky k praktickému využití.

## **2.4.2 Metody vzdělávání na pracovišti**

Další formou vzdělávacího procesu navazující na plánovaná školení je podpora a trénink získaných dovedností v praxi prostřednictvím koučinku a soutěží přímo na pracovišti. S pomocí trenéra ČP či lektora PS si pracovníci upevňují své znalosti, zbavují se nejistoty v komunikaci se zákazníkem a posilují si svou sebedůvěru v prodeji.

- **Koučink**

Slovo koučování pochází z anglického slova „coach“, které v překladu představuje dva významy:

- 1) dopravní prostředek, který přepravuje pasažéry z jednoho místa na druhé,
- 2) metoda, forma rozvoje dospělých lidí, založená na mocném způsobu učení se. Metodu užívá profesionální kouč při práci s klientem.<sup>21</sup>

V pracovním kontextu znamená koučování pomáhat lidem ke zlepšení pracovního výkonu tím, že úkoly, které běžně dělají, se používají jako studijní materiál a pomocí určitých postupů se zvyšuje jejich uvědomění a schopnost dané situace řešit. Tato forma tréninku posiluje jejich dovednosti a sebevědomí. Pracovníci se učí aplikovat své znalosti na konkrétních situacích při jednání s klientem. Jsou schopni provést rozbor aktuální klientovy situace, rozpoznat jeho klíčové potřeby a odpovídajícím způsobem provést nabídku vhodného produktu.

Úspěšnost koučinku závisí mimo jiné i na dovednostech trenéra. Základem je vytvoření důvěry a spolupráce. Prostřednictvím otevřených otázek trenér zjišťuje potřebné informace o znalostech a zkušenostech koučované osoby. Pomocí pozorování a naslouchání hodnotí vzniklé situace a motivuje pracovníka k hledání jiných možností a tím poskytuje zpětnou vazbu.

Koučink nelze provádět v prostředí, kde je lidem nařizováno, co mají dělat a nemají možnost volby, jsou-li za chyby, kterých se dopouštějí trestáni, převládá-li v atmosféře strach nebo pokud jsou lidé k učení nuceni. V těchto případech pracovníci neuvěří v tuto formu tréninku a nenastanou požadované výsledky a změny.

---

<sup>21</sup> WIKIPEDIE otevřená encyklopedie, <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kou%C4%8Ding>

- **Soutěže**

Základním smyslem soutěží je zaujmout pracovníky a motivovat je k aktivitě. Soutěž vnáší do tréninku určité napětí a očekávání a motivuje pracovníky vydat ze sebe maximum. Soutěž lze koncipovat jako individuální, ale vhodnější je aplikovat soutěže týmové, které jsou méně frustrující pro neúspěšné účastníky. Pravidla by měla být jednoduchá a motivující. Při vyhodnocování je lepší chválit ty, kteří vycházejí ze soutěží vítězně a ukazovat jejich příčiny úspěchu, než poukazovat na méně úspěšné. Na závěr nesmí chybět odměnění vítězů.

Jak je zřejmé z uvedených informací, pro úspěšné zvyšování prodejních dovedností pracovníků, je důležité zvolit vhodnou formu vzdělávání a kombinaci vzdělávacích metod<sup>22</sup>

## **2.5 Prezentace a její struktura**

Pokud chceme, aby byl kurz pro posluchače přínosný, je důležité zaměřit se také na provedení prezentace a na způsob motivace pracovníků. V další části práce se věnuji obecným pravidlům, kterými je nutné se při přípravě prezentace řídit, způsobům motivace pracovníků a problémům, se kterými se můžeme z jejich strany setkat.

- **Příprava prezentace**

Na začátku je důležitá specifikace cíle, kterého má prezentace dosáhnout. Cíl vychází z odpovědí na otázky: „Proč prezentaci připravujeme?“, „Čeho chceme prezentací dosáhnout?“, „Jak chceme, aby účastníci během prezentace reagovali?“ a „Co si mají z prezentace odnést?“

Při stanovení cíle také uplatňujeme kritérium „SMART“. Cíl by měl být „S“ specifikovaný, „M“ měřitelný, „A“ akceptovatelný, „R“ realistický a „T“ termínovaný. Účastníci by měli jasně vědět, čeho s využitím nových znalostí a

---

<sup>22</sup> INTERNÍ ŠKOLÍCÍ MATERIÁLY PS

dovedností dosáhnou, v čem se zlepší a co jim to osobně přinese. Struktura prezentace by měla být pro posluchače srozumitelná, aby si informace, které získají, dobře zapamatovali a dokázali je využít v praxi.

Pokud má být sdělení efektivní, je nutné zapojit všechny smysly posluchače. Na základě výsledků různých studií vnímání člověka je zjištěno, že člověk si zapamatuje 20% toho, co slyší, 30% toho, co vidí, 50% toho, co vidí a slyší současně a 70% toho, co sám dělá. Z těchto důvodů se na kurzech používá metoda nazvaná V2P – vysvětlit, předvést, procvičit. Na začátku prezentace vysvětlíme účastníkům potřebné informace, v další části předvedeme, jak se získané znalosti aplikují v praxi a nakonec je necháme, aby si zjištěné skutečnosti a dovednosti sami vyzkoušeli.

- **Překážky při prezentaci**

Častým problémem na školeních je **pasivita účastníků**. Někdy je velmi obtížné přimět účastníky, aby vyjádřili svůj názor. Při delším vybízení k aktivitě se stává, že přecházejí do agresivního nebo výrazně negativistického typu reakcí. Ve skutečnosti však nejsou pasivní. Problém je často v tom, že si netroufají říct svůj názor, cítí se zaskočení, nechtějí se shodit, obávají se, že se jim jejich komunikační aktivita vymstí. Abychom zbavili účastníky jejich případných obav, je nutné jim klást otázky a to i tehdy, když odpovědi okamžitě nepřicházejí.

## **2.6 Efektivnost týmu**

Potenciál skupiny není jednoduše měřitelný pouhým součtem potenciálu jednotlivců. Právě to, že lidé ve skupině jsou spojeni určitými vazbami, že dochází k doplnění jejich nedostatků přednostmi jiných, vytváří novou kvalitu. Výkon skupiny pak převyšuje sumu možností jednotlivých členů. Tomu se říká synergický efekt.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> FRANTIŠEK BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování str. 153*

## 2.6.1 Spolupráce

Spolupráce znamená systematickou integraci úsilí jedinců při dosahování společného cíle. Spolupráce je spojením dvou faktorů.

- **Součinnost** – členové skupiny současně pracují na určitém úkolu a sdílejí odpovědnost za výsledek
- **Koordinace** – společná odpovědnost za úkol, který je plněn postupně. Koordinace je z hlediska týmové efektivnosti náročnější než součinnost.

## 2.6.2 Důvěra

Vzájemná důvěra je jedním z nejsilnějších prvků skupinové atmosféry. Její podstatou je předvídatelnost jednání druhých. Důvěra je vzájemná jistota o záměrech a jednání. Lidé mohou iniciovat vzájemnou důvěru tím, že pochopí hranice osobních možností ostatních, přiznávají své chyby, dělí se s ostatními o důležité informace.

**Cyklus důvěry** – důvěra vyvolává potřebu sdílet informace, tím se upevňuje ochota k ovlivnění sama sebe a roste sebekontrola, která zpětně zvyšuje důvěru.

## 2.6.3 Soudržnost

Soudržnost je překonávání individuálních rozdílů a motivů pocitem společné identity. Společná identita je vyjádřena hloubkou prožívání „MY“.

- Potřebují se navzájem, aby dosáhly společných cílů, k nimž by se těžko dopracovali jako jedinci
- Cítí se ve společnosti ostatních dobře, prožívají uspokojení z účasti na činnosti skupiny – socio-emocionální soudržnosti <sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> FRANTIŠEK BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování str. 156*

## 2.7 Motivování

Na jednání člověka obvykle působí celý soubor vnitřních pohnutek. Tento soubor nazýváme motivací. Motivace představuje vnitřní hnací sílu, dynamickou složku osobnosti. Základními zdroji lidské motivace jsou **potřeby**.

**Potřeba** je vnitřní stav jedince, který signalizuje, že některá z podmínek jeho života se odchýlila od optima, a který je prožívaný jako nelibý.

- Základní biologická potřeby jako potrava, dýchání, spánek atd. ...
- Společenské potřeby jako bezpečí, sounáležitost, úcta, seberealizace atd. ...

**Stimul** je každá vnější nabídka, podnět, který určitým způsobem člověka ovlivní.

### 2.7.1 Maslow & Hersbergova pyramida

Maslow & Hersbergova pyramida popisuje na čem je postavena vnitřní motivace. Že je postavena na nepřeberném množství podnětů. Na otázku „ Co vás motivuje?“ docházíme k tomu, že:

#### 1. 60% - uspokojování sociálních a psychologických potřeb člověka

- Zpětná vazba – pochvala výtka
- Pocit sounáležitosti
- Důvěra a otevřenost
- Spravedlnost a spoluúčast

#### 2. 20% - uspokojování různých intelektuálních potřeb člověka

- pocit vychutnání si uspokojení z vykonané práce
- Zajímavé různorodé úkoly
- Výzvy, tvořivost, poznání
- Být při tom co se děje

#### 3. 10% - materiální stimuly<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> MIROSLAV HORKÝ, *Vedení jednotlivců a skupin k obchodnímu výkonu*, str.23

## 2.8 Řízení jakosti

Zavádění principů řízení jakosti do organizace vytváří zvláštní atmosféru, která bývá nazývána **kulturou jakosti**. Prolíná všechny části systému řízení organizace a vyznačuje se specifickými aspekty organizačního života.

- **Orientace na zákazníka** – úkolem prodejce není vnutit zákazníkovi zboží za každou cenu, tím by firma sice bezprostředně vydělala, mohla by však ztratit dlouhodobého zákazníka
- **Týmová práce** – zákazník a jakost musejí být pro zaměstnance důležitější než úzké zájmy vlastní osoby nebo vlastního oddělení
- **Rozvoj kompetence jednotlivců** – průběžné zdokonalování organizace a z toho vyplívající průběžné sebezdokonalování pracovníka.<sup>26</sup>

## 2.9 Problémy vyskytující se v praxi

Všechny uvedené metody jsou z velké části prezentovány Interními lektory PS (dále jen IL PS). IL PS jsou velmi dobře vyškoleni na prezentace, moderování a zvládnutí námitek. To, zda si účastníci kurzu něco zapamatují, je už pouze na jejich chtění. Ze své praxe odhaduji tak 30 až 40 % účastníků aktivních, spolupracujících s lektorem a zbytek účastníků, kteří jsou bez zájmu o danou tematiku a jediný zájem je oběd a odchod domů. Zde bych viděl jednu z prvních možností na zlepšení výuky, které popíši v části „Nová PS i ČP“

---

<sup>26</sup> FRANTIŠEK BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování str. 302*

## **3 PROJEKT BANKOVNÍ AKADEMIE**

Česká Pošta, s.p. i Poštovní spořitelna si již dlouhou dobu uvědomují, že prodejní i obchodní výsledky zaměstnanců ČP na přepážkách jsou na velmi špatné úrovni. Dlouholeté nic nedělání v odborném rozvoji zaměstnanců se nedá dohnat přes noc, proto se ČP i PS domluvili na společném postupu při vzdělávání zaměstnanců. I když jde o velmi náročný a také finančně nákladný projekt, tak si větší část na sebe převzala PS, přestože jde o zaměstnance ČP. Další prostoje by mohly mít v době finanční krize pro PS nevratné následky.

Investice do kvalifikačního růstu zaměstnanců představuje v současné době jednu z nejvýrazněji prosazovaných šancí na získání a udržení konkurenční výhody. Nejcenějším vkladem pro rozvoj podniku je kompetentní pracovník, který je schopen přinést ve vztahu ke své profesi faktickou přidanou hodnotu. Z tohoto důvodu se ČP a PS domluvila na vytvoření společného projektu.

### **3.1 Bankovní akademie**

Akademie obsahuje vzdělávací program, který je zaměřený na znalost produktů Poštovní spořitelny a jejich nabídku a profesionální obsluhu. Tento projekt vyjadřuje snahu banky převzít plnou odpovědnost za přípravu a připravenost zaměstnanců obchodních míst ČP a za nabídku a realizaci produktů a služeb banky.

Projekt bankovní akademie navazuje na spolupráci PS a ČP při podpoře odborné přípravy pracovníků obchodních míst ČP. Výborná je především spolupráce s lektory České pošty, kteří se pravidelně účastní rozvojových kurzů organizovaných PS a kvalifikovaně se pak zapojují do vzdělávání pracovníků České pošty.

Poštovní spořitelna disponuje systémem vlastních odborných zaměstnanců – manažerů poštovní obchodní sítě (dále jen „manažer POS“). Manažer POS zajišťuje součinnost s pracovišti ČP od úrovně obvodních pošt až k přepážkovému pracovníkovi



na poště a s tím související podporu prodeje produktů banky na všech obchodních místech. Veškeré aktivity směřují k podpoře a naplnění plánovaných ukazatelů, jak objemových tak i kvalitativních, udržení stávajících klientů banky, získávání nových, zvyšování úrovně a kvality obchodního jednání pracovníků ČP. Manažeři POS zajišťující díky podpoře managementu ČP v regionech základní školení produktů a prodejních dovedností. Nejvýrazněji je pak propracován systém atestace pracovníků specializovaných přepážek, kdy tito zaměstnanci procházejí systémem atestací již plně v režii Poštovní spořitelny.<sup>27</sup>

### **3.2 Cíl bankovní akademie**

Cílem programu je rozvinout potřebné profesní kompetence v součinnosti se záměry obchodní politiky ČP a to především ve směru posílení profesionality činnosti v oblasti znalosti stávajících a nových produktů PS a jejich nabídky.

Dále je programem vytvářen základ pro rozvoj komunikativních, organizačních a rozhodovacích dovedností, které mohou pracovníci uplatnit v širším kontextu výkonu své práce, ale i soukromém životě.

Podporovaná je také snaha systematicky budovat a rozvíjet proklientsky orientované pojetí práce a posilovat tak takové pojetí profese, jehož součástí je aktivní, obchodně a na potřeby klienta orientované chování. Program svými cíli poskytne absolventům vzdělávání optimální podmínky pro kvalitnější výkon profese, ale i pro profesní stabilizaci a případný kariérní růst.

Podstatnou složkou cílů vzdělávacího programu je snaha formovat postoje pracovníků obchodních míst ČP tak, aby se profesionální přístup k práci stal nedílnou součástí řešení všech standardních i nestandardních situací.

---

<sup>27</sup> VNITŘNÍ PŘEDPIS ČSOB, *Bankovní akademie str. 1 až 3*

### 3.3 Vymezení základních oblastí vzdělávání

Vzdělávací činnost na Bankovní akademii je rozdělena do několika tematických a činnostních oblastí:

- **Trénink obchodních dovedností a klientského přístupu.** Trénink zásad klientského přístupu na příkladech z praxe, trénink formou simulace reálné situace, problematika oslovení a řízeného rozhovoru s klientem, řízený prodej, následný koučink.
- **Systematické poradenství.** Workshopy se zaměřením na aktuální problémy a otázky z praxe, prováděno formou koučinku, tutoriálu nebo řízené diskuse pro vybrané týmy či průřezově pro přihlášené zájemce.
- **Zajištění studijních textů a písemných podkladů pro samostudium.** Vypracování studijních opor, např. učebních textů, uživatelských příruček a dalších materiálů pro podporu znalostí stávajících a nových produktů Poštovní spořitelny a pro rozvoj prodejních dovedností, zajištění zpětné vazby a poradenství k těmto textům.
- **Spolupráce při další kvalifikační přípravě pracovníků ČP.** Zabezpečit školení částí přípravy týkajících se bankovních a dohodnutých služeb, podílet se na částí provozních zkoušek týkajících se bankovních a dohodnutých služeb.
- **E-learning.** Perspektivně banka podporuje převedení základních školících modulů do podoby e-learningových programů. Pracovníci pošty by tak získali rychlou, moderní a efektivní podporu pro své vzdělávání, např. vstupní školení a doškolení pomocí výukových programů, možnost samostatného ověřování znalostními testy, zpracování distančních textů s úkoly pro samostudium, zajištění atestace pracovníků prostřednictvím e-learningu.

### 3.4 Systém školení

Vzdělávací program Bankovní akademie je tvořen systémem základních povinných a doplňkových nepovinných kurzů. Povinné kurzy odpovídají propracovanému systému atestací pro způsobilost k výkonu služeb na jednotlivých druzích obchodních míst ČP. Systém atestací odpovídá jednotlivým kategoriím pošt a s tím souvisejícím rozsahem obsluhy na poštách. Základem systému jsou kvalifikační předpoklady pracovníků obchodních míst.

#### 3.4.1 Základní povinné kurzy

- **Vstupní školení** je určeno všem novým zaměstnancům ČP a vytváří základní předpoklad pro obsluhu klientů PS a získání klientů nových. Vstupní školení je realizováno formou řízeného samostudia – organizátor zabezpečí podpůrné materiály, jejich rozeslání novým zaměstnancům, případnou konzultaci s tutory i závěrečné přezkoušení formou individuálně zpracovaných testů.
- **Atestační školení** jsou postavena jako povinný základ pro rozvoj a kvalifikaci pracovníků obchodních míst různého rozsahu obsluhy klientů. Kurzy jsou koncipovány kumulativně, tedy absolvování vyšší úrovně kurzu.
- **Rozšiřující školení, doškolení pracovníků ČP** zabezpečují trvalé a systematické doškolení pracovníků obchodních míst ČP, s.p.. Doškolení se týká jednak oblasti aktualizace znalostí stávajících i nových produktů banky a banka je organizuje regionálně v souvislosti s rozvojem nových produktů a služeb, ale také v souvislosti s aktuálními vzdělávacími potřebami regionu.

### **3.4.2 Doplnkové nepovinné kurzy**

**Kurzy nepovinné** tvoří doplňující školení a workshopy nabízené v Katalogu školení Bankovní akademie či organizované v regionech podle aktuálních potřeb managementu ČP, realizovat je mohou též externě spolupracující subjekty. Přestože by se mohlo zdát, že nepovinných kurzů nebude mnoho, opak je pravdou. Ve valné většině jsou tyto kurzy nejnavštěvovanější. Mezi nejnavštěvovanější nepovinné kurzy patří asertivní jednání, jednání s klientem, jak na stres apod. ... Z názvů kurzů lze usoudit, že jde o zvládání technik s nepříjemnými klienty. Znalosti těchto technik však zaměstnanci ČP využijí nejen na svém pracovišti, ale i v soukromí.

### **3.5 Podpora samostudia**

**Kombinovaná forma** studia je podpořena několika mechanismy a to vytvořením průvodce studiem pro účastníky. Jde o přehled témat, požadavků, termínů a textů potřebných ke zvládnutí daného kurzu a atestace. Vytvořením textových studijních opor, studijních textů předané elektronickou poštou účastníkovi kurzu. Texty obsahují jak zpracovaná klíčová témata, tak otázky a úkoly k samostudiu, které si účastník kurzu vypracuje a připraví před seminářem.

### **3.6 Organizační zabezpečení projektu Bankovní akademie**

Veškeré náklady s činností tohoto útvaru, s realizací vzdělávacího programu jsou k tíži PS. Základní povinné kurzy jsou pro všechny zaměstnance ČP zdarma, organizátor kurzů také hradí náklady přímo související s vysláním zaměstnance ČP na kurzy. Doplnkové nepovinné kurzy realizované Bankovní akademií jsou pro

všechny zaměstnance ČP také zdarma. Náklady spojené s vysláním zaměstnance na školení (cestovné, stravné) hradí Česká pošta, s.p.<sup>28</sup>

### 3.7 Praktické problémy, které přináší bankovní akademie

Projekt bankovní akademie je zcela zásadní pro další rozvoj nejen ČP ale i PS. Poštovní spořitelna bere na svá bedra vzdělávání zaměstnanců ČP. Jde o nelehký úkol, který je, ale dle mého názoru, jen velmi těžce realizovatelný v plné šíři. Počet zaměstnanců ČP je 37.000.<sup>29</sup> Počet IL 42<sup>30</sup>. Pokud bychom provedli výpočet, jak často absolvuje jednodenní školení každý zaměstnanec ČP (dle platného návrhu KAŽDÝ ZAMĚSTNANEC), tak dojdeme k hrozivému číslu, které si pravděpodobně autoři projektu neuvědomili. Je třeba mít na mysli, že IL nejen školí na bankovní akademii, ale i koučuje přímo na poště a má také přípravu na výrobu pomocných materiálů, dovolené a nemoci. Výsledně z praxe vím, že pět dnů v měsíci je reálných.

$$\Sigma = (((37000/15) / 42) / 0,25) = 234 \text{ pracovních dnů}$$

37000/15 ... skupina o 15 lidech

.../0,25 ... 5 reálných pracovních dnů v měsíci

Obr. č.1 (popis výpočtu kolik pracovních dnů trvá než zam. ČP jde na další školení)

Hrozivé číslo 234 pracovních dnů a to nezapočítáváme nové zaměstnance ČP, jejich dovolenou a nemoci. V praxi by to znamenalo jednodenní školení pro každého zaměstnance ČP jedenkrát za dva roky.

Můj návrh na úpravu podmínek bankovní akademie popisuji v části „Nová PS i ČP“.

---

<sup>28</sup> VNITŘNÍ PŘEDPIS ČSOB, *Bankovní akademie str. 1 až 138*

<sup>29</sup> Viz. VÝROČNÍ ZPRÁVA 2007

<sup>30</sup> Viz. ÚDAJE O ZAMĚSTNACÍCH ČSOB k 31. 12. 2008, *intranet ČSOB*

## 4 STANDARDY KVALITY

### 4.1 Základní motto standardů kvality

Lektoři PS společně s trenéry ČP vypracovali společný dokument nazvaný „Standardy kvality na ČP, nová tvář pošty“. Hlavním mottem dokumentu, který by měl obdržet každý zaměstnanec je:

**„Standard kvality ČP odráží pravidla základních oblastí, tedy těch, o kterých víme, že největší měrou ovlivňují výsledný dojem u klientů i neklimentů. Hlavním cílem standardů kvality je spokojenost zákazníků, která je rozhodujícím faktorem pro prodej produktů a využívání služeb ČP.“<sup>31</sup>**

Chceme, aby zákazníci pocítili na vlastní kůži:

- Přívětivost a přátelskost... „Vítáme Vás“, příjemný první dojem
- Osobní přístup ... „Mají o mne zájem“ ....
- Kvalitní poradenský přístup ... „Dnes podáte, zítra dodáme“ ...
- Pozitivní image ... Exteriér/interiér a profesionalita“

### 4.2 Základní pilíře standardů kvality

Standardy kvality jsou postaveny na několika základních pilířích, ze kterých uvádím stručný výpis.

---

<sup>31</sup> Cit. STANDARD KVALITY NA ČP, NOVÁ TVÁŘ POŠTY, s. 2

### 4.2.1 Pracovník/první dojem, zásady oblékání

Uvádím jen stručný výpis standardu:

- Klienta vždy vítáme s úsměvem a udržuji oční kontakt
- Mám jmenovku na viditelném místě
- Disponuji alespoň minimálními znalostmi o nabídce produktů a poskytovaných služeb v rámci ČP
- U přepážky nevyřizuji soukromé telefony a na mobilním telefonu mám nastaveno diskrétní vyzvánění
- Na přepážce nejím, nepiji a nežvýkám
- Vždy jsem oblečen v poštovním stejnokroji, který je čistý a upravený

### 4.2.2 Úprava pracoviště

- Na pracovišti udržuji pořádek
- Na pracovišti nejsou soukromé věci ( např. potraviny, oblečení, písemnosti, talismany atd. ...)
- Příchozí klient nesmí vidět osobní data předcházejících klientů

### 4.2.3 Telefonní komunikace

- Přivítání klienta /úvod. Doporučená oslovovací věta „ **Dobry den, dovolali jste se na Českou poštu (město), u telefonu (jméno) s čím vám mohu pomoci?**“
- Telefon zvedám mezi druhým až čtvrtým zazvoněním
- Pokud nejsem schopen vyřídit telefon, vezmu si telefonní kontakt a výsledek klientovi zavolám
- Při telefonování se usmívám a mám příjemný tón
- Pozorně naslouchám a dělám si poznámky
- Na závěr rozhovoru shrnuji jednání a ověřuji si pochopení klienta

#### **4.2.4 Osobní jednání s klientem**

- Klienta přivítám doporučeným pozdravem: „Dobrý den, jak vám mohu pomoci / poradit?“
- V případě že klienta znám, oslovuji jej příjmením, titulem
- Udržuji s klientem oční kontakt
- Během rozhovoru se usmívám a tvářím se pozitivně
- Nevstupuji klientovi do řeči
- Při odchodu klienta pozdravím

#### **4.2.5 Řešení stížností / reklamací**

Stížnost vnímáme jako příležitost k upevnění vztahu s klientem. Profesionálním vyřízením stížnosti chceme klientovi ukázat, že nám na vztahu s ním záleží.

- Při prezentaci stížnosti klienta projevíím pochopení („Rozumím vám ...“)
- Nesvádím vinu na druhou stranu
- Stížnost vyřizuji co nejdříve<sup>32</sup>

### **4.3 Praktické zavádění standardů a nastalé problémy**

Standardy kvality obsluhy jsou velmi důležitou věcí, pokud by se podařilo zavést jednotnou linii pro celou ČP, tak by to znamenalo obrovský úspěch a určitě by napomohly v konkurenčním boji PS. Všechny ostatní bankovní domy již mají tyto standardy zautomatizované, a pokud je zaměstnanci ČP nepřijmou za své, bude mít PS a ČP problémy s holým přežitím. Lidé již vyžadují nejen kvantitu, ale i kvalitu. Služby jako takové má PS konkurenceschopné, ale na obsluze se bude muset zapracovat. Problémy se zaváděním standardů jsou již od samého počátku.

---

<sup>32</sup> Cit. STANDARD KVALITY NA ČP, NOVÁ TVÁŘ POŠTY, str. 2 až 19



Oblékání do stejnokrojů by mělo být pro zaměstnance ČP stejně automatické jako ranní čištění zubů. Bohužel tomu tak není. Stejnokroj nosí možná polovina zaměstnanců. Jakmile zákazník vstoupí do prostor ČP, jeho první dojem by měl být v celé ČR stejný, stejně dobrý. Jakmile ale uvidí zaměstnance pobíhající v riflích a triku s nápisem „I am lover“ či „Coca Cola“, tak jeho první dojem určitě není takový, jak bychom si představovali.

Stejně tak bychom mohli pozorovat problémy v telefonování. V roce 2008 jsem uskutečnil několik kontrolních telefonátů na pošty a nejčastější přivítání na druhé straně telefonu bylo „ prosím!!!“ Na můj dotaz, zda jsem se dovolal na poštu, mi bylo odpovězeno „jasně“ v jednom případě dokonce „ ... a kam jinam.“

Ve výčtu nešvarů a profesionálních chyb z nedodržování standardů bych mohl pokračovat dlouho, ale raději napíši, jak bych tuto neuspokojivou situaci řešil já. Popíši v části „Nová PS i ČP“.

## 5 Produkty nabízené na přepážkách ČP

V krátkosti bych popsal jednotlivé stěžejní produkty, které se na přepážkách ČP nabízí. Pro úplnost uvedu i ostatní alianční partnery působící na přepážkách České pošty, s. p.

### 5.1 Produkty Poštovní spořitelny pro fyzické osoby



- **Postžirový účet** - Osobní účet s pásmovým úročením dle výše průměrného zůstatku, úročení je denní s přípisem měsíčním. Je určen pro hotovostní i bezhotovostní platební styk, jednorázové i trvalé příkazy k úhradě a k inkasu (SIPO, telefon, pojistné apod.). Minimální počáteční vklad a minimální zůstatek je 200 Kč .
- **Spotřebitelský úvěr** - **neúčelový** spotřebitelský úvěr je půjčka občanům ČR od 18 let věku k nepodnikatelským účelům bez uvedení účelu použití prostředků . Je určen pro nové i stávající klienty, kteří již mají v bance vedený účet. Výše půjčky od 20 000 do 600 000 Kč. Splatnost 12 měsíců až 7 let.
- **Kreditní karta** – Kreditní karta „Elektron“ je mezinárodní neembosovaná platební karta typu MaserCard, prostřednictvím které lze opakovaně čerpat úvěr. Kreditní kartu lze použít k bezhotovostním úhradám a hotovostním výběrům. Bezúročné období až 45 dní. Úvěrový limit: 5000–50 000 Kč, minimální povinná měsíční splátka je 5 % z vyčerpané částky úvěru, minimálně 500 Kč (ne více, než klient vyčerpal).
- **Poštovní Investiční Program** - Klient má možnost investovat do pěti otevřených podílových fondů finanční skupiny KBC/ČSOB s různou investiční strategií. Produkt je určen k zhodnocení finančních prostředků prostřednictvím cenných papírů na finančních trzích. O stavu na účtu je klient zdarma informován ve smluvené periodicitě. Podání žádosti o odkup (prodej) cenných papírů v síti 630 obchodních míst (finanční centra a vybrané pošty).

## 5.1 Produkty Poštovní spořitelny pro právnické osoby

- **Postkonto Ekonom** - podnikatelský účet pro podnikatele, živnostníky, malé a střední firmy, obce a neziskové organizace. Postkonto Ekonom je možno obsluhovat na všech poštách v ČR, ve finančních centrech Poštovní spořitelny a prostřednictvím několika typů kvalitních a zabezpečených služeb elektronického bankovníctví.
- **Povolené přečerpání** - S touto službou si je možno zřídit úvěrový rámec na svém podnikatelském účtu, tj. možnost si kdykoliv a okamžitě vzít půjčku poskytovanou prostřednictvím ČP. Pokud klient nezačne úvěr čerpat, neplatí žádný poplatek. Přečerpání je možné až do výše 500 000 Kč<sup>33</sup>.

## 5.3 Produkty Českomoravské stavební spořitelny

Českomoravská stavební spořitelna nabízí prostřednictvím ČP nejen prodej nových smluv ke stavebnímu spoření, ale prostřednictvím svých obchodních zástupců provádí poradenskou činnost pro stávající klienty ČMSS<sup>34</sup>. Jeden obchodní zástupce má na starosti přibližně pět až sedm pošt a poradenství provádí jednou za dva týdny na každé poště.<sup>35</sup>



---

<sup>33</sup> POŠTOVNÍ SPOŘITELNA, [www.postovnisporitelna.cz](http://www.postovnisporitelna.cz)

<sup>34</sup> ČMSS, Českomoravská stavební spořitelna, a.s.

<sup>35</sup> ČMSS, internetové stránky [www.cmss.cz](http://www.cmss.cz)

## 5.4 Produkty České Pojišťovny



- **Životní pojištění Sluníčko** - Kapitálové životní pojištění, které zajistí dětem maximální ochranu a zároveň peníze do začátku samostatného života. Spolu s dítětem mohou být pojištěni oba rodiče.
- **Pojištění domácnosti** - S běžným provozem domácnosti je spojena celá řada rizik. Pojištění domácnosti v případě katastrof i pro běžná rizika, jako je třeba promáčený strop či povodeň.
- **Povinné ručení** - na každé poště. Povinné ručení chrání před možným nepříznivým finančním dopadem nároků poškozeného v případě škody způsobené provozem vozidla.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> ČESKÁ POJIŠŤOVNA, a.s., internetové stránky [www.ceskapojistovna.cz](http://www.ceskapojistovna.cz)

## 6 Prodejní akce

Prodejní akce jsou rozděleny do dvou základních okruhů. Prvním a nejdůležitějším okruhem jsou červené dny, tím druhým okruhem je benchmark. V příloze číslo 3 uvádím příklad zvýhodněných prodejních akcí pro klienty.

### 6.1 Červené dny

Červené dny, je oficiální název pro dny, kdy je spolupráce mezi Českou poštou s.p. a Poštovní spořitelnou mnohem intenzivnější než za běžného období. Červené dny probíhají na přepážkách ČP a přepážkoví pracovníci by měli v uvedeném období oslovovat všechny přichozí klienty a aktivně jim nabízet produkty PS. Červené dny probíhají čtyřikrát do roka a trvají dvakrát jeden týden a dvakrát dva týdny.

Manažeři poštovní obchodní sítě a lektori PS si v uvedené dny vyberou pošty, na kterých aktivně působí. Působení zaměstnanců PS je velmi aktivní a má předem daná jasná pravidla.

Po příjezdu na poštu se uspořádá setkání s doručovateli, kterým se ve spolupráci s vedoucím pošty rozdají úkoly na uvedené Červené dny. Obvykle jde o jeden založený Postžirový účet, případně o kreditní či splátkovou kartu. Každý doručovatel ví, že pokud si svůj úkol nesplní, tak po skončení akce dojde na vyhodnocení. Ti, kdo nesplní úkol, jdou na motivační pohovor, na kterém zdůvodňují nesplnění úkolu a samozřejmě nedostanou finanční odměny.

Po setkání s doručovateli jde MPOS za přepážkovými pracovníky, kde jim opět rozdá úkoly na uvedené dny. Nesplnění úkolu má za následek stejné opatření jako u doručovatelů. Plán pro přepážkové zaměstnance je samozřejmě vyšší, než pro doručovatele. Obvykle jde o čtyři postžirové účty, případně dva spotřebitelské úvěry či

kreditní karty. Plán na Červené dny odpovídá 125% běžného plánu v daném období. Po otevření přepážek MPOS aktivně koučuje<sup>37</sup> přepážkové zaměstnance. Ukazuje jim v praxi, jak pokládat otevřené otázky, vysvětluje, jak pracují bankovní produkty a v čem jsou pro klienta užitečné. Vždy se přitom zaměřuje na produkt, který je v daném období zvolen jako prioritní. Manažer PS by měl za dopoledne obejít všechny přepážkové zaměstnance a s každým osobně jednat.

Další činností, kterou MPOS, případně lektor PS, na poště dělá je tzv. „**stolečkový den**“. Jde o to, že odpolední hodiny stráví společně se dvěma zaměstnanci ČP na poštovní hale, kde aktivně nabízí produkty PS, případně předávají propagační letáky a dárkové předměty od PS. Díky této podpoře se na poště vždy založí více produktů, než obvykle. Po ukončení otevírací doby se setkají MPOS, lektor a vedoucí pošty, kde společně proberou prodejní výsledek dne a nastaví strategii pro další dny.

Červené dny patří vždy mezi nejúspěšnější období v roce pro poštovní spořitelnu. Nárůst prodeje oproti běžnému období je nejen 125% jak nastavuje vedení ČP, ale mnohdy jde o překročení až na 400% plánu.<sup>38</sup> Kladně se na tomto výsledku jistě podepisuje i fakt, že se v uvedené období nenabízí další produkty České pojišťovny a Českomoravské stavební spořitelny. Negativum pro PS je fakt, že stejné tzv. Modré dny má i České pojišťovna a v těchto dnech se produkce pro PS zastaví.<sup>39</sup>

## **6.2 Benchmark**

Benchmark je měření a analýza procesů a výkonů organizace a hledání nejlepších řešení prostřednictvím systematického porovnání s výkonem ostatních. Jde o sdílení zkušeností a nejlepší praxe se srovnatelnými subjekty a identifikovat tak příležitost ke zlepšení procesů a postupů. Benchmark je akce dlouhodobého rázu. V současnosti probíhá vlna číslo čtyři. V praxi jde o to, že centrála PS vyhodnotí prodejní výsledky

---

<sup>37</sup> Koučing je metoda koučování, forma rozvoje dospělých lidí

<sup>38</sup> Zpavodaj PS, výsledky prodejních akcí na ČP

<sup>39</sup> Intranet ČSOB, Prodejní akce na ČP str. 2 až 7

každé pošty samostatně a zjišťuje nasycenost trhu. Na základě propočtů určí každému manažerovi tři velké pošty, na kterých manažer působí po dobu tří měsíců. Působení MPOS je řízeno předem danými pravidly. Na každé zařazené poště musí MPOS působit minimálně čtyři hodiny týdně. Působení má opět předem stanovená pravidla. Musí jít o koučing přepážkových zaměstnanců. Cílem je zlepšení dlouhodobé produkce o 30% oproti stejnému období v loňském roce. Pošty jsou po dobu dalších tří měsíců monitorovány, i po benchmarku, zda nedošlo k propadu. Pokud ano jsou opětovně zařazeni do další vlny. Cílem je trvalý posun a nikoli náhodné výkyvy.

## 7 Praktická komunikace mezi zaměstnanci ČP a PS a druhy motivace

Na následujících stránkách popíše, jak funguje praktická komunikace mezi zaměstnanci ČP a PS v rámci běžného pracovního dne.

### 7.1 Osobní návštěvy MPOS na poštách

Každý manažer má svěřeno pro svou práci padesát až šedesát pošt. Což představuje několik set zaměstnanců. Představa, že by se na každou poštu pravidelně dostavoval, je naprosto nereálná. Byla by i nepraktická a nevedla by k stanovenému cíli, což je naplnění plánu nových produktů pro Poštovní spořitelnu. Každý MPOS je osobně zodpovědný za celkové plnění svých pošt a neplnění se výrazným způsobem projeví na jeho výplatě. Odměny jsou jednou třetinou mzdy každého manažera.

Práce manažera je velmi zajímavá a kreativní. Neexistuje totiž žádný návod jak pracovat, co na svých poštách dělat. Management zajímá pouze výsledek. Každý MPOS má svůj „zaručený“ návod práce. Můžeme rozpoznat dva základní typy manažerů. První je tzv. „kamarád“ a druhý „pes“.<sup>40</sup>

„**Kamarád**“ se snaží seznámit se všemi důležitými lidmi na přepážkách a ve vedení pošt. Pořádá mimopracovní akce, na kterých se snaží se naslouchat, jaké mají lidé potřeby. Jakmile si zaměstnance zmapuje a vztahy naváže, pokusí se o to, aby zaměstnanci dělali produkty pro něho. Jde o osobní vztah, kdy lidé nevidí manažera, ale „Františka“ a „František“ je má rád, tak pro něj udělají něco navíc. Tento druh navazování vztahu je náročný na čas a jde o dlouhodobou záležitost. Při množství pošt jej nelze praktikovat plošně a je velmi složité odhadnout kam investovat svůj čas, aby se projevil výsledný efekt.

---

<sup>40</sup> **Kamarád a pes**, (nejde o oficiální název, ale o moje pojmenování, jak MPOS vnímám já)



„Pes“ stihne množstevně navštívit více pošt, než kamarád. Nikde se moc nevybavuje, spíše pouze komunikuje s vedoucími jednotlivých pošt a obvodních středisek. Rozděluje úkoly a je na poště za zlého manažera, kterého skoro nikdo nemá rád. Zaměstnanci plní úkoly jen v době příkazů, protože z něj mají strach. Mimo stanovené sledované období pro PS neudělají nic.

**Finanční náročnost** je stejná. „Pes“ rozdělí svůj rozpočet na odměnách pro prodejní akce. „Kamarád“ je, utratí v restauracích se zaměstnanci ČP. Časově je „kamarád“ mnohem náročnější, protože návštěvy vináren musí dělat i ve svém volném čase.

## **7.2 Informace PS – Kolbaba**

Další komunikační kanál, který MPOS používá pro komunikaci se zaměstnanci ČP, jsou tzv. Informace PS. Jde o noviny, které manažer vytváří sám a rozesílá je na své pošty. Frekvence bývá obvykle měsíční. Jde o noviny, do kterých manažer píše ty věci, které jsou dle něho důležité, aby zaměstnanci věděli. Nejčastěji se do novin píše novinky v PS, zkrácený souhrn z nových předpisů PS, informace o probíhajících i budoucích kampaních. Mě osobně se osvědčilo psát velmi krátké a výstižně věty. Pokud jsem užíval dlouhých souvětí, málokdo je četl. Noviny PS jsou dle mého názoru velmi dobrým nástrojem při komunikaci s malými poštami, na které manažer zajíždí jen velmi zřídka.

V příloze č. 1 uvádím jedno číslo novin PS.

## **7.3 Jednání s vedením ČP na regionu**

Mezi nejsložitější, ale zároveň i nejdůležitější vyjednávání, dalo by se říci až lobování, patří vyjednávání na úrovni obvodní pošty<sup>41</sup>. V čele obvodní pošty stojí

---

<sup>41</sup> OBVODNÍ POŠTA, je řídicí pošta, pod kterou spadají místní pošty. Např. olomoucká obv. pošta má 81 pošt a přibližně 900 zaměstnanců. Zdroj: Interní Věstník ČP 7/2008 str. 3

ředitel obvodní pošty, který má na starosti všechny vedoucí na poštách jím řízených. Prosazení zájmu Poštovní spořitelny je v posledním roce velmi složitou věcí. Ředitelé obvodních pošt jsou přímo řízeni z pražského generálního ředitelství a v roce 2008 mají pošty nastavenou prioritu číslo jedna: prodej nových pojistných produktů pro Českou pojišťovnu, a.s.. Poštovní spořitelna je až na druhém místě.<sup>42</sup>

Ředitel obvodní pošty rozhoduje o výši motivačních a výkonnostních odměn pro všechny zaměstnance obvodu a určuje strategii pro další období. Pokud MPOS chce být úspěšný na svých poštách je na této osobě velmi závislý. Proto se pro vedoucí obvodních pošt pořádají speciální školení, které se většinou konají na golfových hřištích, vinných sklípkách či v luxusních hotelech. Dle mé dosavadní praxe musím uznat, že produkce na poštách po takovýchto školeních vždy narůstá. Tlak na podřízené je vždy o poznání větší.

#### **7.4 Motivace – bodová soutěž a provize pro přepážkové zaměstnance**

Mezi nejúspěšnější motivační akci se řadí Bodová soutěž. Přesné podmínky uvádím na konci bakalářské práce v příloze číslo 3. Ve zkratce se dá říci, že se jedná o motivační soutěž, kdy zaměstnanci ČP soutěží o věcné ceny v hodnotě od 100,- Kč až po ceny v hodnotě desetitisíců. Princip je velmi jednoduchý. Za každý produkt si zaměstnanec ČP započítává předem známý počet bodů. Na konci soutěže se vše sečte, zkontroluje a každý zaměstnanec, který má nárok na věcnou cenu si ji přes MPOS objedná. Soutěž je vyhlašovaná na období od 1.1 do 30.9 každého roku. V závěru září při blížícím se konci soutěže enormně narůstá prodej nových produktů. Zaměstnanci se snaží dohánět skluz, případně chtějí dosáhnout na lepší cenu.

Zanedbatelná není ani finanční motivace ze strany PS. Za každý i nezaložený produkt (stačí podat žádost), má pracovník nárok na adekvátní částku, která se váže na daný produkt.

---

<sup>42</sup> Priorita prodej nových produktů ČP, viz zápis porada ředitelů ČP ze dne 21. 12. 2007

### **Pro orientaci uvádím počty bodů a provizi za založený produkt:**

1 ks PŽU (Postžirový účet) = 30 bodů + 200,- Kč

1 ks PKO (Post konto) = 100 bodů + 500,- Kč

1 ks SÚ (spotř.úvěr) = 60 bodů + 250,- Kč

1 ks SUB (spotř.úvěr na bydlení) = 100 bodů + 300,- Kč

1 ks SME (podnikatelský kontokorent) = 150 bodů + 400,-Kč

1 ks HYPO (hypotéka) = 1000 bodů + 1000,- Kč <sup>43</sup>

V příloze číslo 5 uvádím nejen podmínky bodové soutěže, ale i ukázkou katalogu, ze kterého si zaměstnanci ČP vybírají své ceny. Dle statistických údajů si v roce 2007 objednalo cenu 76% přepážkových pracovníků. Průměrná hodnota objednané ceny v tomto roce byla 1890 bodů.<sup>44</sup>

## **7.5 Motivace – bodová soutěž pro vedoucí zaměstnance ČP**

Vedoucí zaměstnanci jsou velmi důležitým článkem a bez jejich podpory by prodeje byly minimální. Poštovní spořitelna si to uvědomuje a pořádá pro ně podobnou soutěž, jako mají zaměstnanci přepážkoví. Vedoucí sami nezakládají žádné produkty, ale své body získávají tím, že motivují své lidi k prodejm. Za splněný plán na své poště získávají body. Počátek je na 80% plnění plánu a strop je stanoven na 200%. Bodová soutěž pro vedoucí se poprvé konala v roce 2007 a výsledek byl skvělý. Nešlo o dlouhodobé plnění jako u klasické bodové soutěže, ale časově omezené. V příloze číslo čtyři uvádím tabulku pro výpočet bodů v závislosti na plnění plánu. V roce 2007 se touto akcí podařilo zachránit plnění plánu a výsledně PS splnila na 102,43 %<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> Viz. Intranet ČSOB, Prodejní akce na ČP – Bodová soutěž str. 18 až 21

<sup>44</sup> Viz. Interní Statistické údaje Poštovní spořitelny o bodové soutěži, březen 2008

<sup>45</sup> Viz. Interní Statistické údaje Poštovní spořitelny o bodové soutěži, březen 2008

## **8 Anketa mezi zaměstnanci ČP**

### **8.1 Důvod zadání ankety**

Anketou mezi zaměstnanci ČP jsem se chtěl dozvědět, jak vnímají moji osobu, případně ostatní MPOS, samotní zaměstnanci ČP. Jak vnímají naše působení na poštách, co bych případně mohl změnit a co zlepšit. Názor zaměstnanců ČP je pro mne důležitý nejen pro praktickou práci s přepážkovými zaměstnanci, ale i pro psaní části číslo devět této bakalářské práce, kde se snažím nastínit svůj pohled na fungování PS i ČP.

### **8.2 Zadání ankety**

Při zadávání otázek jsem vycházel z toho, že otázky musí být jednoduše napsané a srozumitelné. V opačném případě by návratnost anonymního dotazníku byla mizivá. Celkově jsem rozdál 150 prázdných dotazníků viz. tab.č.3. Nazpět se mi jich vrátilo 59, jedna třetina, což vzhledem k dobrovolnosti považuji za dobrý výsledek. Zvolil jsem deset otázek, které přímo souvisejí s komunikací mezi MPOS jako zástupcem Poštovní spořitelny a přepážkovými zaměstnanci České pošty, s.p.

Než byly dotazníky rozdány na poštách, poradil jsem se se zaměstnanci na své největší poště Olomouc 9, ulice Ladova, zda jsou jim srozumitelné. Po menších korekcích jsem rozeslal na sedm vybraných největších pošt, Olomouc 9, Olomouc 1, Uničov, Litovel, Mohelnice, Lipník nad Bečvou, Konice.

Otázky, na které jsem se ptal:

<b>1.</b>	<b>Je vstřícný k mým požadavkům?</b>
<b>2.</b>	<b>Je dostupný na telefonu?</b>
<b>3.</b>	<b>Má dostatečné znalosti o produktech?</b>
<b>4.</b>	<b>Je komunikativní?</b>
<b>5.</b>	<b>Prosazuje cíle Poštovní spořitelny jasně?</b>
<b>6.</b>	<b>Umí přesně vysvětlit problém?</b>
<b>7.</b>	<b>Věříte svému MPOS ?</b>
<b>8.</b>	<b>Vyhovují Vám informace v KOLBABOVI?</b>
<b>9.</b>	<b>Je pro Vaši práci důležitý?</b>
<b>10.</b>	<b>Jste ochoten (a) častějšího sebevzdělávání?</b>

Tab.č.3<sup>46</sup>

Na otázky jsem nechtěl odpovědi ANO x NE, ani školní systém 1 až 5, ale zaškrtnutí nejbližší odpovědi v rozsahu. Tento systém odpovědí mi připadá více vypovídající o tom, co si lidé skutečně myslí.

<b>určitě ANO</b>	<b>většinou ANO</b>	<b>ano</b>	<b>NE - občas</b>	<b>NE - většinou</b>	<b>NE - nikdy</b>	<b>nevím</b>
-----------------------	-------------------------	------------	-----------------------	--------------------------	-----------------------	--------------

Navráčeno přišlo 59 dotazníků a výsledek může být ovlivněn tím, že mi dotazník zaslali ti zaměstnanci, se kterými vycházím velmi dobře. Stejně tak se mohu mýlit a dotazníky mi mohli zaslat ostatní zaměstnanci. Vzhledem k anonymitě dotazníku budu výsledky považovat jako průřez všech názorů.

<sup>46</sup> Tab.č.3 Otázky z dotazníku zaměstnanců pošt

Výsledky byly následující:

		určitě ANO	většinou ANO	ano	NE - občas	NE - většinou	NE - nikdy	nevím
1.	Je vstřícný k mým požadavkům?	3	26	11	14	2	0	3
2.	Je dostupný na telefonu?	5	51	0	3	0	0	0
3.	Má dostatečné znalosti o produktech?	5	22	19	11	0	0	2
4.	Je komunikativní?	45	0	3	11	0	0	0
5.	Prosazuje cíle Poštovní spořitelny jasně?	2	21	14	13	7	0	2
6.	Umí přesně vysvětlit problém?	33	12	8	6	0	0	0
7.	Věříte svému MPOS ?	32	25	0	2	0	0	0
8.	Vyhovují Vám informace v KOLBABOVI?	42	12	3	0	0	0	2
9.	Je pro Vaši práci důležitý?	12	33	10	0	0	0	4
10.	Jste ochoten (a) častějšího sebezvdělávání?	5	15	33	2	1	0	3

Tab.č.4<sup>47</sup>

Výsledky jsem převedl do dvou grafů. První graf ukazuje, zda jsou zaměstnanci spokojeni s prací, chováním MPOS či nejsou. Sečetl jsem odpovědi určitě ano, většinou ano a ano (výsledek součtu ANO). Stejně tak na straně druhé jsem sečetl ne občas, ne většinou a ne nikdy (výsledek součtu NE).

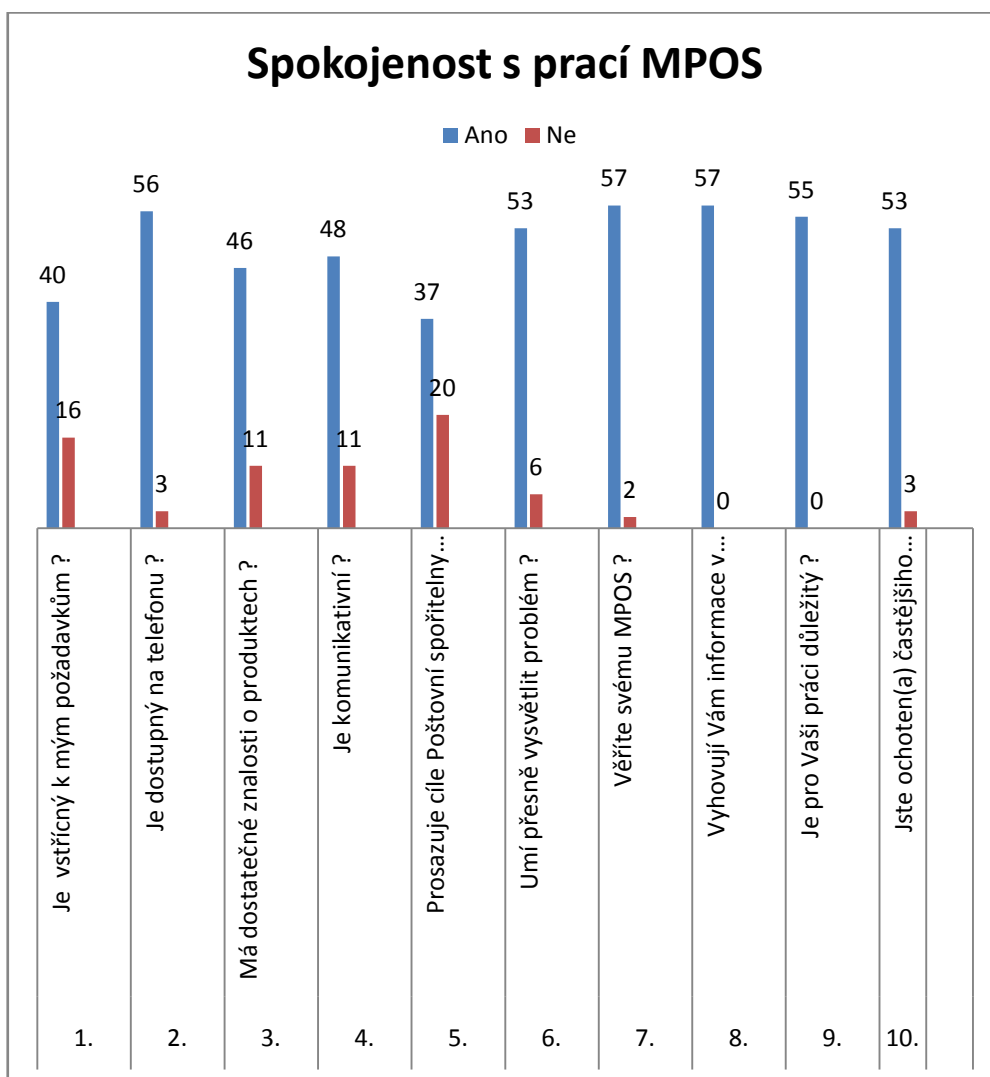
Do druhého grafu jsem uvedl všechny odpovědi bez jakékoli úpravy či součtů, což je přesnější, ale není tak přehledné jako v grafu číslo jedna.

Odpověď „ **nevím**“ není v grafu zobrazena.

<sup>47</sup> Tab.č.4, výsledky dotazníku zaměstnanců ČP

### 8.3 Výsledky ankety

Z ankety vyplívá, že velká většina osob, která odpověděla, je spokojená s prací svého MPOS. Dle odpovědí by mělo nastat zlepšení ve dvou oblastech. První je „vstřícnost k mým požadavkům“. Pravdou je, že mnohdy MPOS podceňuje požadavky zaměstnanců pošty z důvodu, že se mu zdají malicherné, nedůležité.

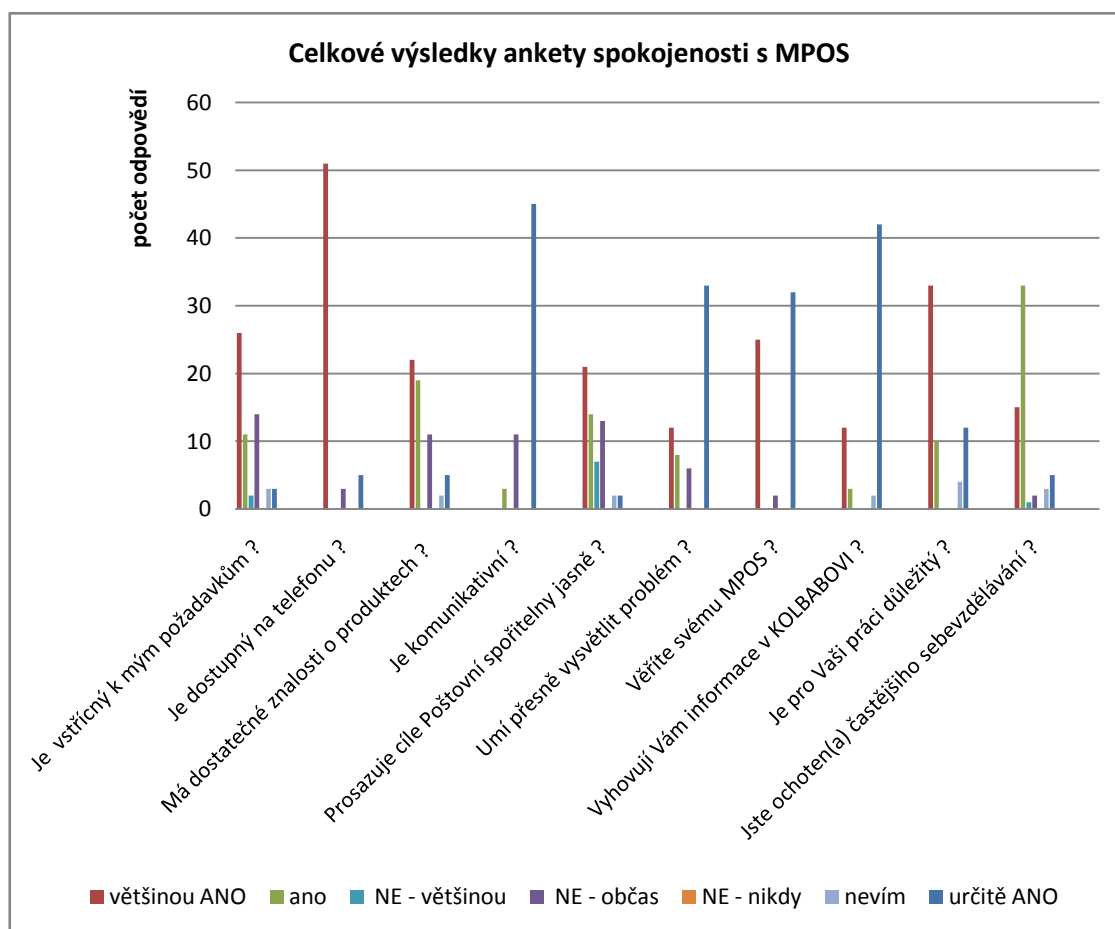


Graf.č.1<sup>48</sup>

<sup>48</sup> Graf č.1, Celkové výsledky ANO x NE

Je třeba si uvědomit, že každý má práh vnímání na daný problém jinde a co se může zdát MPOS malicherné je pro pošťačku velmi závažné. Druhá oblast pro zlepšení je „prosazování cílů PS“. U této odpovědi jsem byl asi nejvíce překvapen

Dosud mne nenapadlo, že zástupce PS, dle názoru zaměstnanců ČP, neprosazuje cíle PS. Pravděpodobně k tomu dochází tím, že se MPOS nechává vtáhnout do provozních záležitostí ČP, nářku na nedostatek přepážkových zaměstnanců, složitosti vnitřních předpisů apod.



Graf. č.2<sup>49</sup>

<sup>49</sup> Graf č.2, Celkové výsledky ankety



## 9 Nová PS i ČP

V této části bych chtěl zopakovat největší problémy, které má Česká pošta i Poštovní spořitelna. Současně se pokusím u každého problému nastínit, jak bych ho řešil já. Při řešeních vycházím převážně ze svých šestnáctiletých zkušeností z praxe. Zároveň bych rád připomněl hlavní motto. „**SPOKOJENÝ KLIENT**“. Motto připomínám proto, že všechny dílčí změny k lepšímu nám mohou pomoci k našemu cíli, spokojenému zákazníkovi.

### 9.1 Popis problémů v praxi a jejich návrh řešení

#### 9.1.1 Bankovní akademie - popis problému

Projekt bankovní akademie je zcela zásadní pro další rozvoj nejen ČP ale i PS. Poštovní spořitelna bere na svá bedra vzdělávání zaměstnanců ČP. Jde o nelehký úkol, který je, ale dle mého názoru jen velmi těžce realizovatelný v plné šíři. Počet zaměstnanců ČP je 37.008.<sup>50</sup>Počet IL 42<sup>51</sup>. Pokud bychom provedli výpočet, jak často absolvuje jednodenní školení každý zaměstnanec ČP (dle platného návrhu KAŽDÝ ZAMĚSTNANEC), tak dojdeme k hrozivému číslu, které si pravděpodobně autoři projektu neuvědomili. Je třeba mít na mysli, že IL nejen školí na bankovní akademii, ale i koučuje přímo na poště a má také přípravu na výrobu pomocných materiálů, dovolené a nemoci. Výsledně z praxe vím, že pět dnů v měsíci je reálných.

---

<sup>50</sup> Viz. VÝROČNÍ ZPRÁVA 2007

<sup>51</sup> Viz. ÚDAJE O ZAMĚSTNACÍCH ČSOB k 31.12.2008, *intranet ČSOB*

$$\Sigma = (((37000/15) / 42) / 0,25) = 234 \text{ pracovních dnů}$$

$37000/15$  ... skupina o 15 lidech  
 $.../0,25$  ... 5 reálných pracovních dnů v měsíci

Obr. č.1 (popis výpočtu kolik pracovních dnů trvá než zam. ČP jde na další školení)

Hrozivé číslo 234 pracovních dnů a to nezapočítáváme nové zaměstnance ČP, jejich dovolenou a nemoci. V praxi by to znamenalo jednodenní školení pro každého zaměstnance ČP jedenkrát za dva roky.

### 9.1.2 Bankovní akademie - návrh řešení

Můj návrh na úpravu podmínek bankovní akademie se dá shrnout do několika bodů, které ale musí následovat po sobě. Při nedodržení časové posloupnosti by se výsledný efekt nedostavil.

Jako první je třeba stanovit cíle, koho vlastně vůbec chce PS vyškolit na produkty a z koho chce udělat obchodníka. Nemá cenu školit doručovatele, balíkáře, zaměstnance v zázemí. Dokonce bych zašel tak daleko, že bych ani v první vlně neškolil všechny přepážkové zaměstnance. Vybral bych pouze ty nejlepší, na kterých může PS a ČP stavět své obchodní cíle. Výběr bych provedl na základě předchozích konkrétních prodejních úspěchů. K této skupině bych přidal další skupinu a tou jsou perspektivní zaměstnanci, kteří třeba neměli dostatek prostoru ukázat své kvality. Tyto zaměstnance by doporučoval vedoucí pošty. Celkové číslo takovýchto zaměstnanců nepřekročí 10% z 37000. Což je 3700!!! Počet osob ve skupině je příliš velký, uvažuje se 15 až 30, můj návrh je 10 až 12. Přispěje to k lepší komunikaci skupiny a tím i lepšímu výslednému efektu školení.

Pokud použiji předešlý vzorec, vyjde mi číslo 35 pracovních dnů. Pokud opětovně započítáme dovolené atd...., tak nám vyjde minimální frekvence školení jeden krát za dva měsíce. Což už je frekvence, při které se dá se zaměstnanci pracovat na zkvalitnění jejich práce. Mohou se jim dávat měřitelné cíle do budoucího setkání. Současně mohou lektoři uvedené zaměstnance navštěvovat na jejich pracovišti a koučovat je, což by výrazně podpořilo prodejní aktivity. Navázání osobního kontaktu mezi lektorem a pracovníkem ČP by byl velmi přínosný pro budoucí spolupráci.

### **9.1.3 Standard kvality – popis problému**

Standards kvality obsluhy jsou velmi důležitou věcí, pokud by se podařilo zavést jednotnou linii pro celou ČP, tak by to znamenalo obrovský úspěch a určitě by napomohly v konkurenčním boji PS. Všechny ostatní bankovní domy již mají tyto standardy zautomatizované, a pokud je zaměstnanci ČP nepřijmou za své, bude mít PS a ČP problémy s holým přežitím. Lidé již vyžadují nejen kvantitu, ale i kvalitu. Služby jako takové má PS konkurenceschopné, ale na obsluhu se bude muset zapracovat. Problémy se zaváděním standardů jsou již od samého počátku. Zaměstnanci místo aby plnily úkoly ze standardu jako by to byl jejich podnikový zákon, tak se snaží vymýšlet klíčky, jak to udělat, aby tento vnitropodnikový zákon mohli obejít.

### **9.1.4 Standard kvality – řešení problému**

Počátek vyřešení odporu vidím v osvětě, proč se standardy vůbec zavádějí. Zaměstnanci nevidí užitek v tom, když budou standard používat. Nápravu vidím ve vysvětlování, proč by se pravidla měla zavádět. Proč by se měli všichni jednotně představovat do telefonu, proč reklamaci nebrat jako osobní útok klienta na pošťáka, ale jako příležitost mu nabídnout lepší služby a připoutat si jej.

Je třeba nastavit termín, navrhuji šest měsíců, od vydání informační brožury, kterou by měl dostat každý zaměstnanec. Vysvětlovat, že pokud se ČP nezmění, tak klienti

odejdou ke konkurenci a budou balíky a následně i dopisy odesílat např. přes DHL.<sup>52</sup> Po uplynutí šesti měsíců vyžadovat standardy, po dobu tří měsíců bez případných trestů za neplnění. Po celkově devíti měsících bych zavedl standardy kvality jako vnitropodnikový zákon, který musí respektovat každý zaměstnanec ČP. Prováděl bych kontrolní nákupy jako doposud, a pokud by zaměstnanec nedodržel uvedené nařízení, odebral bych mu polovinu odměn. Při následném porušení celé odměny, stejně jako je tomu u zaměstnanců bank. V PS tento systém funguje řadu let a výsledek se dostavil velmi brzy.

Důvody proč zavádět pro někoho nepopulární standardy jsou velmi jednoduché. Pokud chce Česká Pošta, s.p. přežít na trhu musí zavádět standardy stejně jako ostatní firmy. Jen těžko si asi dnes dokážeme představit například firmu McDonalds bez precizně propracovaných postupů při výrobě svého zboží, bez pečlivě upravených prodavačů, kteří nás osloví jednotně v celé republice.

### **9.1.5 Telefonování – popis problému**

Telefonování vyplní přibližně jednu třetinu dne manažera. Znalosti pracovníků na přepážkách jsou na rozdílných úrovních. Znalost předpisů u většiny zaměstnanců je na nízké úrovni a místo vyhledávání v příručkách zvolí jednodušší cestu a raději zavolají manažera o pomoc.

Manažer by měl poradit vždy, pokud chce mít dobré vztahy s poštou, tím se ale stává call-centrem. Tato zbytečná komunikace zdržuje manažera od práce, ztracený čas poté musí nadehnat přesčasy, případně ošidit ostatní činnosti, které by byly určitě efektivnější. Myslím, že toto je jedna z oblastí, kde by se dalo zapracovat a výrazně vylepšit efektivnost práce manažera.

---

<sup>52</sup> Viz. DHL, *spediční firma*

### 9.1.6 Telefonování – řešení problému

Z dlouhodobějšího hlediska by se tento problém dal odstranit tím, že by se zlepšil systém školení zaměstnanců a tím by odpadly zbytečné dotazy. Z krátkodobého hlediska je východiskem zaplacení tří osob na telefonním centru, které by odpovídaly na dotazy z pošt, a tím by se uvolnily ruce manažerům v celé ČR.

### 9.1.7 Kolbaba – popis problému

Kolbaba je neúčinnější nástroj na oslovování všech zaměstnanců ČP. Jediným ale, zato velkým problémem je příprava tohoto věstníku. Každý MPOS si vyrábí svého Kolbabu sám a tím banka velmi neefektivně hospodaří s časem svých zaměstnanců.

Propočet časové náročnosti:

$$56 \text{ MPOS} \times 1,5 \text{ hod} = 84 \text{ hodin} \text{ měsíčně}$$

Velice jednoduchým propočtem časové náročnosti zjistíme, že všichni MPOS v ČR měsíčně stráví vytvářením svých informací více než 80 hodin času, což je přibližně deset pracovních dnů jednoho manažera. Poštovní spořitelna tím přichází o polovinu jedné pracovní síly měsíčně.

### 9.1.8 Kolbaba – řešení problému

Pokud by banka vyčlenila jednoho manažera z celé ČR, který má trochu novinářské myšlení a smysl pro estetiku, přidala mu 1.000,- měsíčně k výplatě, tak věřím, že nejen úprava ale i obsah budou zajímavější. Tento manažer by svůj výtisk elektronicky rozeslal všem manažerům v ČR, ti by si mohli případně doplnit svůj kontakt či jméno a vše by vytiskli a rozeslali na své pošty. Roční úspora cca 960 hodin, což je přibližně pět zaměstnanců na plný úvazek.

## **9.2 Moje osobní vize návrhů změn v PS i ČP**

V této části bych chtěl popsat, co bych ze svého pohledu zachoval, co rozvinul a co změnil na spolupráci mezi Českou poštou, s.p. a Poštovní spořitelnou. Jakým způsobem pokračovat, rozvíjet vzdělávání zaměstnanců ČP. Jedná se o velmi zásadní změny v organizaci práce i zaměstnanosti u obou firem, proto by postupné zavádění trvalo několik let. Nejde pouze o technické vybavení, které lze vyměnit relativně rychle, ale hlavně o změny přístupu zaměstnanců k fungování celé České pošty směrem ke klientům a tím i spokojeným aliančním partnerům.

### **9.2.1 Změny v Poštovní spořitelně**

Ještě než bych začal se změnami v ČP, zametl bych si takzvaně před vlastním prahem. Najal bych renomovanou personální agenturu, která by měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci PS působící na poštách – MPOS, Interní lektoři, obchodní manažeři – jsou způsobilí, kvalifikovaní a hlavně zda mají předpoklady pro tuto práci. Jde o práci, při níž se komunikuje celou pracovní dobu s klienty (v našem případě zaměstnanci ČP). Ti, kteří by personálním auditem neprošli, by se s prací pro PS museli rozloučit a nahradili by je vhodnější zaměstnanci PS, případně noví zaměstnanci, kteří by sice naznali produkty, ale měli by předpoklady pro tuto náročnou práci. Všichni vybraní zaměstnanci na uvedených pozicích by museli projít odbornými školeními natolik, aby je v terénu nezaskočila žádná otázka na produkty PS. Současně by všichni museli projít školením na zvládání stresových situací a asertivního jednání. V praxi jim asertivní chování a zachování selského rozumu velmi napomůže k úspěchu při jednáních, která mnohdy vypadají neřešitelně.

Jakmile bych si vytvořil takovýto tým 150 profesionálů, začal bych asi s největší organizační změnou v rámci PS. Číslo 150 jsem nenapsal jen tak od oka. Jde o matematický propočet 3600 pošt děleno 150 manažery a vyjde číslo 24, což by měl být průměrný počet pošt na jednoho manažera PS. Na první pohled by se mohlo zdát, že dojde k nárůstu počtu zaměstnanců PS, což by neúměrně zvýšilo mzdové náklady, ale

opak je pravdou. V současnosti na poštách působí 56 manažerů, 42 interních lektorů a 62 obchodních manažerů, což je 160 osob.<sup>53</sup> Došlo by k úspoře 10 zaměstnanců. To by bylo nejen ekonomické, ale i motivující pro všechny ostatní.

Zásadní změnou by byla pracovní náplň nových manažerů. Pracovní náplní by byly nejen prodejní výsledky pošt (doposud MPOS), ale i zaškolování zaměstnanců ČP (doposud interní lektoři), ale přidal bych osobní prodejní plány pro ně samotné (doposud pouze obchodní manažeři). Tím že by neměli tolik pošt, jako doposud, by bylo jejich povinností perfektně znát svůj svěřený mikroregion. Osobně znát každého přepážkového zaměstnance ČP, vědět kde jsou největší slabiny dané oblasti a naopak v čem je síla. Zároveň by zde plnil akviziční činnost, dříve vykonávanou obchodním manažerem. Měl by se seznamovat s firmami, jejich managementem. Nabízet firmám konta, úvěry atd.... Šlo by tak trochu o „holku pro všechno“, ale výsledný kladný efekt by se jistě dříve či později projevil. Zároveň by po určitém čase šlo porovnávat, kdo z manažerů je profesionál na svém místě a kdo se musí ještě zlepšovat. Ustaly by neustálé výmluvy, že manažerům vybírají konta obchoďáci a opačně.

Zároveň s touto změnou bych vybral ty nejlepší manažery, kteří by zastupovali při jednáních s řediteli obvodních pošt Poštovní spořitelnu. Současná praxe, že zde chodí každý manažer samostatně je špatná a neefektivní. Ředitelé jednání nevěnují dostatečnou vážnost, jednání v současnosti probíhá několikrát týdně a každý MPOS má jiné priority a cíle. Mnohdy se stává, že jeden MPOS vyjednává podporu pro prodej úvěrů a druhý den přijde jiný MPOS a úvěry ho nezajímají a vyžaduje podporu pro prodej účtů. Je to velmi roztříštěné a špatné. Tito nejlepší manažeři by zároveň byli vedoucími týmů. Tým by se skládal z jednotlivých manažerů, za které by vedoucí vyjednával s řediteli obvodních pošt. Vedoucí jednotlivých týmů by měli jednoho ředitele, který by určoval celkovou strategii v dané oblasti. Nemělo by se stávat jako doposud, že co okres to jiný názor na strategii PS.

---

<sup>53</sup> Viz. ÚDAJE O ZAMĚSTNACÍCH ČSOB k 31.12.2008, *intranet ČSOB*

## 9.2.2 Změny v České poště

Modernizace ČP je další velmi důležitý krok. Nemyslím tím ale jen technickou modernizaci, ale i myšlenkovou. Firma bude muset fungovat na moderních tržních základech, nemůže si dovolit dotovat ztrátové služby. V roce 2008 se ředitelství ČP pokoušelo o zrušení malých pošt a jejich nahrazení motorizovanými jednotkami. Naštěstí došlo k masivnímu odporu veřejnosti a k rušení nedošlo. Naštěstí neříkám, z důvodu, aby ČP dotovala své ztrátové provozy, ale z důvodu, že nedošlo ke zjišťování potřeb trhu. Nikdo nezjišťoval, co by ČP mohla nabídnout za služby na malých vesnicích, aby nemuselo docházet ke ztrátám a tím i rušení pošt. Proč by se na malých poštách například nemohlo prodávat zboží, které je jinak pro obyvatele malých vesnic nedostupné. Proč si pošta nezřídí například prodej na objednávku dle katalogu. Zboží by si klienti vybrali v katalogu či internetu a pošta by jim umožnila před zaplacením prohlédnutí a vyzkoušení zboží. Náklady na přepravné je minimální, protože se svozy stejně jezdí dvakrát každý den, byť prázdná auta. Poštovní spořitelna by se do takového prodeje mohla aktivně zapojit například tím, že kdo zboží zaplatí kartou PS, dostane nějakou procentní slevu, případně se dá zaplatit kreditní kartou (bezúročné období). Pošty by opět mohly rozběhnout prodej nových účtů, protože by klienti sami cítili výhodu mít konto u PS.

Modernizací morální ale myslím i to, že se ČP musí rozloučit s nekvalitními lidmi. Přežitek, který je stále hodně vryt do paměti, hlavně starším zaměstnancům, je ten, že pošta je tu jen na dopisy a balíky, maximálně na noviny. To je špatné! Pošta se musí změnit na takovou firmu, která umí reagovat na potřeby svých zákazníků ne se zpožděním, ale musí umět předvídat vývoj na delší období dopředu. Poštovní spořitelna zde opět musí být největším pomocníkem. Pokud by v praxi uspěl můj návrh na organizační změnu v PS, tak nový manažer by měl být stěžejní osobou pro mimopoštovní vzdělávání zaměstnanců. Měl by být nápomocný při přeměně České pošty v moderní firmu 21. století. Zaměstnanci ČP, kteří zůstanou na svých místech, musí v manažerovi cítit oporu, profesionála, který je nikdy nezklame, ke kterému se v budoucnu budou s důvěrou obracet.



### 9.2.3 Změny v Bankovní akademii

Poštovní spořitelna by měla změnit svůj postoj k bankovní akademii. Nemyslím tím její zrušení, ale přeměnu v efektivní nástroj podpory prodeje. V akademii by nadále neškolili lektori, protože už by žádní neměli být, ale úzký tým specialistů na prodejní dovednosti. Určitě bych neškolil tolik zaměstnanců jako doposud, dle mého názoru je to ztráta času, ale vybrané nejlepší prodejce a vytypované zaměstnance ČP. Školení by bylo mnohem intenzivnější a častější. Noví prodejci, kteří absolvují akademii, by měli být na stejné profesionální úrovni jako zaměstnanci kamenných bank.

Ostatní zaměstnanci by se měli samovzdělávat přímo na pobočce za podpory svého vedoucího a svého manažera. Ten by na každé poště měl působit dle velikosti minimálně dvakrát do týdne. Na velkých poštách i častěji. Manažer by měl mít dostatek školicích pomůcek a materiálů. Měl by být připraven na vysvětlování a školení i mimo pracovní dobu. Jsou případy, kdy nelze v provozní době nic nového vysvětlovat, a zaměstnanci pošty si sami žádají sobotní srazy. Aby byla kontrola nad proškolenými materiály, jsou nutné testy. Osvědčily se mi testy, kde je například na jednu otázku více možných dobrých odpovědí. U takovýchto testů se musí více přemýšlet a nepodceňovat výuku. Pokud by v testu opakovaně zaměstnanec neuspěl, měly by následovat sankce v podobě odebrání části odměn. Je to sice nepopulární krok, ale velmi účinný. Na straně druhé, pokud by v jednom mikroregionu bylo více takovýchto neúspěšných zaměstnanců, tak by to svědčilo o chybě v osobě manažera. V neschopnosti vysvětlovat nové věci, nové myšlenky a prosazování zájmů PS.

### 9.2.4 Call centrum

Jako jeden z dalších nových kroků, bych zavedl tzv. Call-centrum (telefonickou podporu) pro pošty. Zaměstnanci telefonního centra by museli perfektně znát práci na poště a museli by vždy umět poradit zaměstnancům ČP. Ti by volali při běžných provozních nejasnostech právě sem a ne svému manažerovi. Došlo by na velkou

časovou úsporu u manažerů, kteří by se mohli věnovat důležitějším činnostem, zaškolení, případně nějaké akvizici ve svém mikroregionu. Od telefonního centra bych zase požadoval, aby si každý dotaz zaznamenával, ne adresně, ale profesně. Po několika měsících by se statisticky dalo spočítat, kde jsou na poštách největší problémy, nedostatky ve vzdělání a zaměřit se na tyto okruhy při školeních.

### **9.2.5 Finanční odměňování zaměstnanců ČP**

Další velkou změnu, kterou bych provedl na přepážkách ČP je změna ohodnocení zaměstnanců ČP ze strany PS. V současné době jsou zaměstnanci placeni za podané žádosti, nikoli skutečně uzavřené obchody. Tato skutečnost nahrává podvodnému jednání některých zaměstnanců ČP. Počkají si, až jejich vedoucí vypíše odměny za jednotlivé produkty a začnou podávat fiktivní žádosti, o kterých dopředu vědí, že nemohou být nikdy schváleny. Například maximální limit na spotřebitelském úvěru na bydlení je 600.000,- Kč. Úmyslně požádají o 750.000,- Kč a vědí, že banka automaticky tuto žádost musí zamítnout (dle podmínek PS) apod.... Takovýto kliček je nespočet a ti nepoctivý o nich vědí a rádně jich zneužívají. Za takovýto úvěr může zaměstnanec při mimořádných odměnách získat i 2.000,- Kč. Když takovouto žádost zopakuje každý měsíc, přivydělá si 24.000,- Kč aniž by pro banku cokoli udělal. Můj návrh je velmi jednoduchý, raději snížit plán o 10 až 15 %, ale započítávat do produkce pouze podepsané a uskutečněné obchody.

Motivace proč vůbec prodávat je v současnosti hodně malá. Lidé aktivně nabízí jen málo a čekají pouze na příchozí klienty, kteří něco chtějí. Je třeba změnit systém odměňování a motivace finanční i té nefinanční. Základní mzda u přepážkových zaměstnanců ČP by měla být max. 2/3 předpokládané mzdy. 1/3 by měly tvořit bonusy za prodej nových produktů. Ten, kdo bude vysoce nadprůměrný by si mohl tímto způsobem přivydělat hodně peněz a naopak ti špatní prodejci by odcházeli s nízkou mzdou, což by je motivovalo ke zlepšení, nebo k odchodu z ČP.

## 9.2.6 Bodová soutěž

Současně bych pracoval na zdokonalení bodové soutěže. Myslím si, že tato soutěž je u zaměstnanců ČP velice úspěšná a stačilo by vyslyšet proseb a změnit drobné detaily. Zrušil bych nutnost každoročního vynulování konta. Proč by si zaměstnanci nemohli sbírat své body třeba pět roků, tak jako je tomu například u bodové soutěže firmy SHELL? Zároveň bych zavedl prémiové body za produkty v kampaňovém období. V praxi by to znamenalo, že pokud bude probíhat kampaň (Červené dny) na postžira – konta pro fyzické osoby, tak bych body pro daný produkt získané v tomto čase zdvojnásobil.

Zavedl bych soutěže například o relaxační víkendové pobyty v lázních. Jednalo by se o dlouhodobější soutěže, jejichž průběh by všichni mohli sledovat na intranetu, případně internetu. „Co je větší motivací, než to, že porazím sousední pošťačku???“

## Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo popsat současnou úroveň spolupráce zaměstnanců Poštovní spořitelny a České pošty. Jejich komunikaci, vzdělávání a motivaci. Popsat současné problémy obou firem a navrhnout změny vedoucí k zefektivnění spolupráce.

V teoretické části jsem popisoval, jak vidí jednání, komunikaci, školení a dovednosti autoři odborné literatury a autoři odborných článků. Snažil jsem se zde vkládat i své poznatky z dlouholeté bankovní praxe.

V praktické části jsem popisoval současný stav, jak spolupracují a komunikují zaměstnanci PS se zaměstnanci ČP. Zároveň jsem popsal největší problémy, které jsou jak na straně Poštovní spořitelny, tak na straně České pošty.

V části „Nová PS i ČP“ jsem se snažil popsané problémy vyřešit. Tuto část jsem rozdělil na dvě poloviny. První polovinou jsou problémy, které lze řešit bez velkých organizačních změn a jejichž zavedením by banka rychle získala užitek. V druhé části nazvané „Moje osobní vize návrhů změn v PS i ČP“ jsem popisoval, jaké změny v organizaci bych udělal, abych zmodernizoval obě firmy. Zásahy do současného stavu by byly natolik zásadní, že jejich realizace by si vyžádala čas v řádech mnoha měsíců až roků. Nicméně, podle mého názoru by vedly ke zkvalitnění služeb a to zásadním způsobem.

## Anotace

<b>Příjmení a jméno autora:</b>	Tomáš Karger
<b>Instituce:</b>	Moravská vysoká škola Olomouc
<b>Název práce v českém jazyce:</b>	Spolupráce zaměstnanců Poštovní spořitelny se zaměstnanci České pošty, s.p. a metody zvyšování jejich prodejních dovedností
<b>Název práce v anglickém jazyce:</b>	Co-operation employes Postovni sporitelna with employes of Ceska posta, s.p. and methods of increasing their selling skills
<b>Vedoucí práce:</b>	PHDr. Dana Pokorná
<b>Počet stran:</b>	80
<b>Počet příloh:</b>	5
<b>Rok obhajoby:</b>	2009
<b>Klíčová slova v českém jazyce:</b>	Česká Pošta, s.p. Poštovní spořitelna  Komunikace  Zaměstnanec
<b>Klíčová slova v českém jazyce:</b>	Czech Post  Postovni spořitelna  Communication  Employee

## **Resume**

Bakalářská práce popisuje komunikaci a zaškolování zaměstnanců České Pošty a pracovníků Poštovní spořitelny. V praktické části popisuje, jak probíhá vzdělávání a doškolování v rámci projektu Bankovní akademie. Popisuje motivaci zaměstnanců ČP. V části „Nová PS i ČP“ popisuje možné změny, které by vedly ke kvalitnějším službám, růstu počtu spokojených zákazníků a tím i lepšímu postavení obou firem na trhu.

## **Resume**

My thesis analyses communication and refresher courses of employees of the Česká pošta and employees of Poštovní spořitelna. In the practical part I have focused on refresher courses in project „Bankovní akademie“. I have focused on the motivation of the employees of Česká pošta. In the part "Nová Poštovní spořitelna a Česká pošta" I have focused an another alternative to the improve services for clients and a better position in the market.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### A) KNIHY

- PEREIRA, Teresa – *Jednání s klientem*, Bankovní institut vysoká škola, a.s., únor 1996, ISBN: Neuveđen
- FRANTIŠEK BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, Rubico 1993, ISBN:80-85839-09-1
- ČERNÝ V., *Prodejní techniky*. 1 vydání Praha, Computer Press 2003, ISBN:80-251-0032-4
- TERMANN, S., *Umění přesvědčit a vyjednat*. 1 vydání Praha, Grada Publishing a.s., 2002. ISBN:80-247-0304-1
- KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press Praha 1998, ISBN:80-85943-51-4
- ZDENKO MATULA, ADÉLA BOUKOVÁ, *Koučování*, Interqality, Praha 2008
- MIROSLAV HORKÝ, *Vedení jednotlivců a skupin k obchodnímu jednání*, M&J Consulting, 2006
- ZDENĚK SOUČEK, *Zvítězíme i v globální ekonomice*, Profesional Publishing, první vydání 2008, ISBN : 978-80-86946-73-3
- ZDENĚK SOUČEK, *Firma 21. Století (Předstihneme nejlepší)*, Profesional Publishing, první vydání 2005, ISBN: 80-86419-88-6

## **B) INTERNÍ ZDROJE POŠTOVNÍ SPOŘITELNY A ČESKÉ POŠTY**

- VĚSTNÍKY ČP
- KOMPAS – interní časopis zaměstnanců ČSOB
- INFORMACE - interní časopis zaměstnanců ČSOB
- ZÁPISY Z PORAD ČP
- ZÁPISY Z PORAD PS
- VNITŘNÍ PŘEDPIS ČSOB, *Bankovní akademie*
- INTERNÍ ŠKOLÍCÍ MATERIÁLY
- VÝROČNÍ ZPRÁVA ČSOB 2007
- VNITŘNÍ PŘEDPIS ČSOB : *Standard kvality, nová tvář na přepážkách ČP*

## **D) INTERNETOVÉ ZDROJE**

- [www.postovnisporitelna.cz](http://www.postovnisporitelna.cz)
- [www.csob.cz](http://www.csob.cz)
- <http://info.intranet.csob.cz/> (intranet ČSOB)
- [www.cpost.cz](http://www.cpost.cz)
- [www.cs.wikipedia.org](http://www.cs.wikipedia.org)
- [www.ceskapojistovna.cz](http://www.ceskapojistovna.cz)
- [www.cmss.cz](http://www.cmss.cz)
- [www.bodovka.eu](http://www.bodovka.eu)
- [www.dhl.cz](http://www.dhl.cz)
- [www.kb.cz](http://www.kb.cz)



## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha č. 1** – KOLBABA (Informace z Poštovní spořitelny)

**Příloha č. 2** - Zvýhodněné prodejní akce pro klienty

**Příloha č. 3** - Hodnocení etap Benchmarku

**Příloha č. 4** - Bodová soutěž pro přepážkové zaměstnance

**Příloha č. 5** - Bodová soutěž pro vedoucí zaměstnance

## **Příloha č.1 Kolbaba**

# **INFORMACE Z POŠTOVNÍ SPOŘITELNY ( 11/08)**

## **Bodová soutěž 2008/2009**

1.10.2008 začala Bodová soutěž 2009. Koncem října Vám byly doručeny konkrétní podmínky, hodnocené produkty a bodové ohodnocení jednotlivých produktů. Nová bodová soutěž bude ukončena až 30.9.2009, takže máte rok na získávání co možná největšího počtu bodů.

Přeji Vám všem co nejvíce získaných bodů, za které si pak můžete vybrat některou z hodnotných cen z našeho katalogu (*ten Vám teprve bude doručen*).

## **Podpora prodeje Spotřebitelských úvěrů**

Všem klientům, kteří požádají v období od 20.10.2008 do 14.12.2008 o neúčelový spotřebitelský úvěr bude odpuštěn poplatek za poskytnutí úvěru.

Klienti tak ušetří 300 – 3 500 Kč

V rámci kampaně bude propagována možnost předčasného splacení úvěru ZDARMA (*na pořad*). Využijte této kampaně ke splnění svých plánů, zisku peněžní odměny a zisku bodů do Bodové soutěže. V rámci kampaně na Spotřebitelské úvěry proběhnou taky „oblíbené“ DNY PS (*konkrétní termín, podmínky, případně dárky pro klienty budou upřesněny*).

## **Spotřebitelský úvěr na bydlení**

Nezapomínejte prosím na tento produkt. V Bodové soutěži za něj získáváte 100 bodů (*víc bodů už získáte jen za Hypotéku a SME*). Při nabídce klientům nazvěte tento úvěr jako úvěr na vybavení a rekonstrukci domácnosti. Myslím, že tento název klientům více napoví, co vše může za úvěr pořídit, nabídněte klientům nižší úrokovou sazbu 6,9%.

### **Krátké opáčko úvěru na bydlení**

Účelový úvěr výhradně na řešení bydlení. Splatnost 13 měsíců - 10 let, 20 000 - 750 000 Kč (až do 600 000 bez zajištění zástavou nemovitosti), úroková sazba pevná po celou dobu trvání úvěru je 6,90% p.a.

Pro občany ve věku 18 – 67 let (v době splatnosti). Limit se řídí osobou hlavního žadatele: stávající x nový klient. Stávající má alespoň 6 měsíců vedený účet v bance, ostatní jsou noví klienti.

**VÝJIMKA:** manželé, zde se výše limitu posuzuje podle hlavního žadatele

převodem na účet klienta zpětným proplacením max. 50% úvěru, max. 100.000,- Kč  
- (do 6 měsíců před podpisem smlouvy)

- na základě již zaplacených dokladů, ale až po vyčerpání min. 10 % z celkového úvěrového limitu na účet dodavatele/ prodejce (na fakturu, kupní smlouvu apod.)

*Např. je-li smluvní dokumentace podepsána 1.10.2008, jeden platební doklad byl vystaven 15.10.2008 v Baumaxu, a druhý předložený doklad byl vystaven 15.9.2008 ve stavebninách – oba je možné klientovi proplatit na účet.*

Převodem na účet klienta neúčelově

- poté co 50 % úvěru vyčerpá s doložením účelu – na fakturu, smlouvu atd., lze požádat o max. 20% úvěru a max. 25000,- převedení na PŽÚ – tak jako neúčelový

## Dárky pro Vás

Od 1.11.2008 za Povolené přečerpání k Postkontu, Malý podnikatelský úvěr, Kreditní karta pro podnikatele získáte dřevěnou kuchyňskou sadu.

Za PIP nad 20 000,- Kč skládací nákupní tašku, za PIP nad 30 000,- Kč skládací červený deštník.

Za Spotřebitelský úvěr na bydlení od nás dostanete DVD VÁCLAV a nově...

od 15.9.2008 hrnek za Postkonto

## Něco pro zasmání

Nadává ženská na dceru:

"To je dneska mládež, v šestnácti se tahá každý večer s někým jiným po diskotékách, a že má její máma dneska třicátý narozeniny, na to si ani nevzpomene..."

-----

Sedí muž u stolu v kuchyni a čte noviny.

Vejde jeho žena a říká: Neměl bys číst potmě, zkazíš si oči!"

Muž odsekne: "Když už mám zkažený celý život, tak ty oči oželím..."

**Tomáš Karger**  
manažer POS

**mobil: 725 800 268**  
**tel.: 585 573 349**  
**e-mail: [tkarger@csob.cz](mailto:tkarger@csob.cz)**

## **Příloha č.2. Zvýhodněné prodejní akce pro klienty**

### **Přehled zvýhodněných akcí pro klienty Poštovní spořitelny**

(Platnost k 15.10.2008, resp. 20.10.2008)

#### **Celorepubliková platnost**

- POSTŽIROVÝ ÚČET program JUNIOR – od 1.10.2008 do 31.12.2008  
(Platí pro tisk.,,619“označený, nahoře uprostřed pod nadpisem, zkratkou „A5M“) - bonus 100,- Kč (obdrží klient na založený účet)
- Založení PIP včetně Zajištěného (POŠTOVNÍ INVESTIČNÍ PROGRAM) nebo VKLADOVÉHO ÚČTU PRO SPOŘENÍ NA VZDĚLÁNÍ, které je vázáno na částku výběru z VK, VKM s výpovědní lhůtou - od 1.10.2008 do 31.3.2009  
- není účtován poplatek za nedodržení výpovědní lhůty;
- POUKÁZKA NA NÁKUP PHM V HODNOTĚ 500 Kč - od 1. 9.2008 do 31. 10. 2008  
- majitelům nově zřízeného Postkonta program Ekonom a Max a klientům, jimž bude zřízen Malý podnikatelský úvěr nebo Povolené přečerpání Postkonta nebo Kreditní karta pro podnikatele zašle banka poukázku na nákup PHM v síti čerpacích stanic EuroOil v hodnotě 500,- Kč
- EUROKONTO – od 1.6.2008 do 31.12.2008  
- 6 měsíční poplatkové prázdniny (Sazebník, část Eurokonto – pro fyzické osoby – občany a část Eurokonto – pro právnické osoby a fyzické osoby – podnikatele, položky 1.1 až 1.4.4 a 2.1.1 až 2.1.2.1)
- ČSOB PENZIJNÍ FOND STABILITA a PROGRES – do 31.12.2008  
- 6 měsíců poplatkové prázdniny pro nově založené PŽÚ a Postkonta;
- Pro členy ČESKÉHO VOLEJBALOVÉHO SVAZU - od 1.1.2008 do 31.12.2008  
- 1 rok vedení Postžirového účtu (všechny programy) zdarma  
- není účtován poplatek za poskytnutí Spotřebitelského úvěru - neúčelového, tj. 1 % z objemu úvěru - platí pro Žádosti podané „papírovou“ formou (zvýhodnění není poskytnuto na úvěry zpracované v on-line procesu);  
- klient předloží platnou licenční kartu ČVS pro rok 2007/2008, kopii této platné licenční karty a platný průkaz totožnosti;  
- na Žádost o založení Postžirového účtu, Žádost o poskytnutí spotřebitelského úvěru zaměstnanec uvede v pravém horním rohu označení „VOLEJBAL“ (k Žádosti se připojí kopie licenční karty)
- Oslovení organizací sdružených pod ČESKÝM SVAZEM TĚLESNÉ VÝCHOVY (ČSTV) – od 1.5.2008 do 31.12.2008  
s nabídkou výhodného založení Postkonta program Neziskový sektor (ČSTV)

- 3.- Kč za příchozí platbu – pro nového klienta – majitele nového Postkonta program  
Neziskový sektor (ČSTV), jedná se o cenu sníženou oproti standardním poplatkům,  
zpoplatnění platí po celou dobu trvání účtu;
- odměna 500,- Kč - pro osloveného klienta, a to za každého jednoho získaného nového  
klienta - majitele Postkonta program Neziskový sektor (ČSTV); počet doporučených  
účtů není omezen (částka bude připsána na účet osloveného klienta, proběhne-li  
na novém účtu během 2 měsíců od jeho zřízení alespoň 1 transakce,  
vyjma 1. vkladu);
- Žádost o založení Postkonta je v pravém horním rohu označena „ČSTV“, a to  
potištěním nebo si klient sám tiskopis takto označí (zaměstnanec nijak nezkontroluje, zda  
je tiskopis označen oprávněně);
- předloží-li klient vyplněný ústřížek (na uplatnění odměny 500,- Kč) zaměstnanec  
nalepí vyplněnou samolepku z ústřížku na Žádost o založení Postkonta do pravého  
horního rohu rubriky „Většinou společníkem nebo ovládající osobou žadatele –  
akciové společnosti je“<sup>4</sup> (číslo účtu zde uvedené nijak nekontroluje);

➤ SPOTŘEBITELSKÝ ÚVĚR – NEÚČELOVÝ od 20.10.2008 do 31.12.2008

- není účtován poplatek za poskytnutí Spotřebitelského úvěru – neúčelový (platí  
pro všechny Žádosti, tzn. i zpracované on-line procesem)

➤ ČSOB PENZIJNÍ FOND STABILITA a PROGRES – do 31.12.2008

- Není účtován poplatek za poskytnutí Spotřebitelského úvěru - neúčelový,  
účelový  
na auto - platí pro Žádosti podané „papírovou“ formou (zvýhodnění není  
poskytnuto  
na úvěry zpracované v on-line procesu);
- na Žádost zaměstnanec uvede v pravém horním rohu označení „PF“ (k žádosti  
se  
připojí kopie.  
Platné smlouvy nebo dodatku ke smlouvě nebo výpisu za rok 2006 (nebo r.  
2007) nebo  
aktuálního výpisu z PF – listina musí znít na jméno žadatele nebo  
spolužadatele)

- Pokud smluvní dokumentace SPOTŘEBITELSKÉHO ÚVĚRU obsahuje dárek,  
vydá se klientovi při podpisu Smlouvy o ČSOB spotřebitelském úvěru.

## Příloha č.3. Hodnocení etap Benchmarku

### Metodika hodnocení etap benchmarku 2007



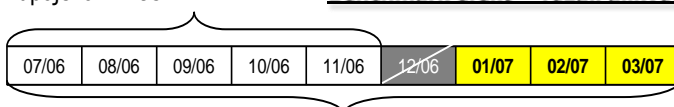
#### **1. etapa 2007:**

zahájení: 01.01.2007  
dokončení: 31.03.2007  
zapojeno: 195

#### **Alikvóta plnění za období:**

01.07. – 30.11.2006 = před zahájením 1. etapy 2007  
01.07. – 31.03.2007 = po ukončení 1. etapy 2007

**Benchmark efekt = rozdíl alikvót plnění**



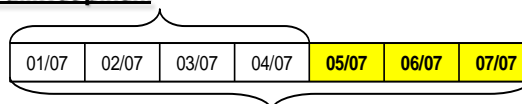
#### **2. etapa 2007:**

zahájení: 01.05.2007  
dokončení: 31.07.2007  
zapojeno: 195

#### **Alikvóta plnění za období:**

01.01. – 30.04.2007 = před zahájením 2. etapy 2007  
01.01. – 31.07.2007 = po ukončení 2. etapy 2007

**BE = rozdíl alikvót plnění**



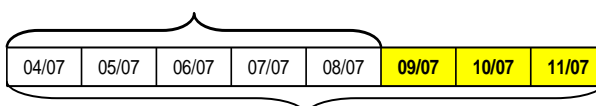
#### **3. etapa 2007:**

zahájení: 01.09.2007  
dokončení: 30.11.2007  
zapojeno: 195












#### **Alikvóta plnění za období:**

01.04. – 31.08.2006 = před zahájením 1. etapy 2007  
01.01. – 30.11.2007 = po ukončení 1. etapy 2007

**BE = rozdíl alikvót plnění**



## Příloha č.4 – Bodová soutěž pro přepážkové zaměstnance

<p>4500</p>  <p><b>VÍTKOVICE TOURS</b> poukázka 20 000,- Dárkový poukaz VÍTKOVICE TOURS v hodnotě 20 000 Kč</p> <p><b>7032</b></p>	<p>8500</p>  <p><b>Skútr KENTOYA</b> Skútr KENTOYA CITY ONE 125 - All-road do města i na výlety, motor 2-dobý jednoválec 124, 4 ccm, výkon 5,4 kW, max. toč. moment 2,34/5250 Nm/ot/min., nádrž 5 l, hmotnost 96 kg</p> <p><b>7036</b></p>	<p>2150</p>  <p><b>Vyhlídkový let</b> Dárková poukaz na vyhlídkový let v hodnotě 3 000 Kč, vyhlídkovým letem navštívíte místa, která ještě neznáte.</p> <p><b>7040</b></p>
<p>6000</p>  <p><b>FISCHER poukázka</b> 30 000,- FISCHER poukázka na zájezd v hodnotě 30 000 Kč</p> <p><b>7033</b></p>	<p>6700</p>  <p><b>Let stíhačkou</b> Poukaz na let stíhačkou. Uspěhnete do kokpitu podávkového letounu L-39 Albatros a okusíte pořádnou rychlost až 800 km/h! Pokud budete chtít, zažijete silné kladné i záporné přetížení nebo let hlavou dolů.</p> <p><b>7037</b></p>	<p>3000</p>  <p><b>Vyhlídkový let</b> Dárková poukaz na vyhlídkový let v hodnotě 5 000 Kč, vyhlídkovým letem navštívíte místa, která ještě neznáte.</p> <p><b>7041</b></p>
<p>6000</p>  <p><b>Skútr KENTOYA</b> Skútr KENTOYA ZOOM 50 2T, ideální do města, motor 4-dobý jednoválec 50 ccm/2,3/7500 KW/ot/ min, nádrž 5 l, spotřeba 2,5 l/100 km, hmotnost 88 kg, max. rychlost 45 km.</p> <p><b>7034</b></p>	<p>1250</p>  <p><b>Guinnessova kniha rekordů 2008</b> Guinnessova kniha rekordů přináší nejzajímavější světové rekordy v mnohaletých částe až absurdních disciplínách.</p> <p><b>7038</b></p>	<p>3500</p>  <p><b>Vyhlídkový let</b> Dárková poukaz na vyhlídkový let v hodnotě 10 000 Kč, vyhlídkovým letem navštívíte místa, která ještě neznáte.</p> <p><b>7042</b></p>
<p>6000</p>  <p><b>VÍTKOVICE TOURS</b> poukázka 30 000,- Dárkový poukaz VÍTKOVICE TOURS v hodnotě 30 000 Kč</p> <p><b>7035</b></p>	<p>11000</p>  <p><b>FISCHER poukázka</b> 50 000,- FISCHER poukázka na zájezd v hodnotě 50 000 Kč</p> <p><b>7039</b></p>	

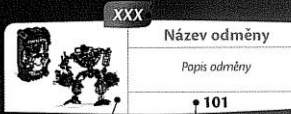
## JAK ZÍSKAT ODMĚNY?

### JAK NA TO?

1. Za každý hodnocený produkt Poštovní spořitelny uzavřený v období trvání soutěže, získává soutěžící stanovený počet bodů.
2. Každý soutěžící si vede sám evidenci počtu dosažených bodů za jednotlivé založené produkty na jednotném tiskopisu A. Soutěžní a evidenční list pracovníka, který zároveň slouží i jako objednávkový list na požadované výhry.
3. Vedoucí pošty provádí měsíční vyhodnocení založených produktů na tiskopisu B. Měsíční a vyhodnocovací tabulka soutěže Poštovní spořitelny. Tiskopis zasílá nejpozději třetí pracovní den po skončení měsíce zpět.
4. Při dosažení minimálního počtu bodů odpovídajících vybrané výhře je soutěžící oprávněn učinit objednávku daného produktu a o tuto bodovou hodnotu mu bude bodový stav snížen.
5. Zůstatkové body se převádějí do dalšího měsíce.
6. Objednané zboží bude doručeno přímo na adresu vítěze dodavatelskou firmou Ergotep nebo bude na příslušnou poštu doručeno pracovníkem banky nejpozději 30 dnů od vystavení objednávky.
7. Body, na které nebude do 15 dnů od ukončení soutěže uplatněn nárok na výhru, pozbývají platnosti.
8. Body mezi jednotlivými soutěžícími nelze převádět.
9. Body nelze převádět na finanční hotovost.
10. Banka si vyhrazuje právo na změnu výhry (v případě vyčerpání skladových zásob nebo zásahem vyšší moci). V takových případech Poštovní spořitelna dodá výhry srovnatelné kvality, druhu a ceny.
11. Bodové ohodnocení se může v průběhu soutěže měnit.
12. Vyobrazené ceny nemusí zcela přesně odpovídat skutečnosti.

Dotazy k technickým specifikacím vyobrazených výrobků je možné zasílat na e-mailovou adresu: [fadoma@fadoma.cz](mailto:fadoma@fadoma.cz). Katalog v elektronické podobě naleznete na [www.bodovka.eu](http://www.bodovka.eu). Uživatelské jméno je PSB a heslo PSB.

### JAK SE V KATALOGU ORIENTOVAT?



XXX

Název odměny

Popsis odměny

101



## Příloha č.5 – Bodová soutěž pro vedoucí zaměstnance

plnění přepočten ého plánu produktů		Kritérium č. 1	Kritérium č. 2	Kritérium č. 3	Kritérium č. 5	výše celkové ho bonusu <b>body</b>
		Dosažení počtu přijatých žádostí o PŽÚ (vč. JÚ a Eurokonta )	Dosažení počtu přijatých žádostí o PKO (vč. Eurokont a)	Dosažení počtu přijatých žádostí o spotřebitel ský úvěr	Dosažení počtu přijatých žádostí o Půjčku na bydlení	
<b>80%</b>	počet produktů	55	10	16	2	<b>5 300</b>
	počet bodů	<b>1 600</b>	<b>1 400</b>	<b>1 000</b>	<b>1 300</b>	
<b>90%</b>	počet produktů	62	12	18	2	<b>7 200</b>
	počet bodů	<b>2 200</b>	<b>2 000</b>	<b>1 400</b>	<b>1 600</b>	
<b>95%</b>	počet produktů	66	12	19	2	<b>8 700</b>
	počet bodů	<b>2 500</b>	<b>2 300</b>	<b>1 800</b>	<b>2 100</b>	
<b>100%</b>	počet produktů	69	13	20	2	<b>10 000</b>
	počet bodů	<b>3 000</b>	<b>2 500</b>	<b>2 200</b>	<b>2 300</b>	
<b>105%</b>	počet produktů	72	14	21	2	<b>11 200</b>
	počet bodů	<b>3 200</b>	<b>3 100</b>	<b>2 400</b>	<b>2 500</b>	
<b>110%</b>	počet produktů	76	14	22	2	<b>13 200</b>
	počet bodů	<b>3 700</b>	<b>3 600</b>	<b>2 900</b>	<b>3 000</b>	
<b>120%</b>	počet produktů	83	16	24	2	<b>15 200</b>
	počet bodů	<b>4 200</b>	<b>4 100</b>	<b>3 400</b>	<b>3 500</b>	
<b>130%</b>	počet produktů	90	17	26	3	<b>17 200</b>
	počet bodů	<b>4 700</b>	<b>4 600</b>	<b>3 900</b>	<b>4 000</b>	
<b>150%</b>	počet produktů	104	20	30	3	<b>21 200</b>
	počet bodů	<b>5 700</b>	<b>5 600</b>	<b>4 900</b>	<b>5 000</b>	
<b>200%</b>	počet produktů	138	26	40	4	<b>31 200</b>
	počet bodů	<b>8 200</b>	<b>8 100</b>	<b>7 400</b>	<b>7 500</b>	