

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jaroslava Zdařilová

**Prohlubování kompetencí pracovníků pošt u přepážek
s důrazem na tzv. měkké dovednosti**

Praha 2013

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Juraj Kalnický PhD.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED PART TIME STUDIES

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Jaroslava Zdařilová

Deepening competences of post office's workers at
counters with an emphasis on so-called soft skills

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Doc. PhDr. Juraj Kalnický PhD.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 28.února 2013

Jméno autorky: Zdařilová Jaroslava

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Doc. PhDr. Juraji Kalnickému PhD. za odborné vedení, maximální vstřícnost, trpělivost, rady a připomínky.

Anotace

Bakalářská práce „Prohlubování kompetencí pracovníků pošt u přepážek s důrazem na tzv. měkké dovednosti“ zjišťuje komunikační schopnosti pracovníků, jejich ochotu zúčastňovat se školení profesního jednání a základů obchodování. Analyzuje se zde systém další profesní edukace a zvyšování kompetencí pracovníků. Zjišťuje se zde role lektora a jeho podíl na zdokonalování profesních znalostí pracovníků.

Klíčové pojmy

Cíle průzkumu, dotazníková šetření, garanti, kariérní postupy, kompetence, komunikační schopnosti, lektori, profesní edukace, profesní jednání, tréninky.

Annotation

Bachelor thesis “Deepening competences of post office's workers at counters with an emphasis on so-called soft skills” is trying to find out communication skills of employees, their willingness to participate in training of professional conducting and basics of trading. This thesis analyses the system of further professional education and increasing competences of workers. The role of the lecturer is detected here as well as his contribution to the improvement of professional knowledge of workers.

Key words

The objectives of the survey, questionnaires, guarantors, career advancements, communication skills, lecturers, professional education, professional conducting, trainings.

O B S A H

ÚVOD	7
1 DALŠÍ PROFESNÍ EDUKACE	8
1.1 Systém další profesní edukace pracovníků pro pracoviště.....	10
1.2 Kompetence k učení	11
1.3 Systém edukace na pracovišti.....	13
2 VZDĚLÁVATEL DOSPĚLÝCH - LEKTOR	15
2.1 Role lektora - vzdělavatele dospělých v edukačním procesu.....	17
2.2 Lektor působící v edukačním procesu na poště.....	19
3 ČESKÁ POŠTA s. p.	23
3.1 Klíčové body v historickém vývoji pošty.....	23
3.2 Poslání a vize České pošty	24
3.3 Nástup a zaškolování nových pracovníků	25
3.4 Alianční partneři u nových přepážkových pracovníků.....	27
3.5 Poštovní provoz	28
3.6 Garanti - pomocníci, školitelé či kouči.....	30
3.7 Profesní jednání – důležitá kompetentní složka pracovníků přepážek.....	31
3.8 Závěr teoretické části.....	35
4 METODOLOGIE A CÍL VÝZKUMU	36
4.1 Stanovení hypotéz.....	36
4.2 Metodika sběru dat	36
4.3 Výběrový soubor, časová náročnost.....	37
4.4 Metodika vyhodnocování	37
4.5 Analýza dat a jejich interpretace	37
5 ZÁVĚR PRAKTICKÉ ČÁSTI A DOPORUČENÍ	53
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	55
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK	59
SEZNAM PŘÍLOH	60

ÚVOD

Předkládaná práce se zabývá „Prohlubováním kompetencí pracovníků pošt s důrazem na tzv. měkké dovednosti“. Vzdělávání je pro člověka velmi důležité. Pokud již ve firmě pracuje, jde o to na jaké pozici a jaké jsou na něj kladeny nároky. Zde je popsána část edukačních forem konkrétní firmy, a to České pošty s. p. Měkké dovednosti jsou jedny z nejdůležitějších kompetencí pro pracovníky přepážek, protože se dostávají do přímého kontaktu s klienty. Jsou to pracovníci, kteří klienty osloví, řeší jejich záležitosti a problémy. Pracovník na přepážce musí zvládat i konfliktní situace, které se občas vyskytují. A to vše je potřeba pracovníky naučit. Jsou lidé, kteří od přírody komunikují s lidmi, bez jakýchkoliv problémů, ale jsou i takoví pracovníci, kteří se takové jednání musí učit. Česká pošta si tuto věc uvědomila, a proto pracovníkům zprostředkovává možnosti ve formě školení základů obchodování, nebo klientského přístupu. Každá firma se v dnešní době rozvíjí. Jsou neustálé změny, nové produkty, které se nabízejí klientům. A proto by se zaměstnanci měli neustále učit, musí mít myšlení neustále nastaveno na novinky, přijímat změny. Pracovníci, kteří ve firmě pracují delší dobu, se zpravidla těžce přizpůsobují těmto změnám. Na poště pracuje mnoho zaměstnanců, kteří mají pouze učňovský obor poštovních služeb, ale praxí se dostali na místa přepážkových pracovníků. V současné době jsou ale požadavky podstatně tvrdší. Někteří alianční partneři požadují, aby jejich produkty nabízeli pouze pracovníci s nejméně maturitním vzděláním. Z tohoto důvodu je nutné, aby pracovníci sami přemýšleli, že v dnešní době je třeba zvyšovat kvalifikaci. Pracovníci, kteří mají smlouvy na dobu určitou, by určitě měli uvažovat o prohlubování a zvyšování kvalifikace, protože tento podnik je v současnosti prostoupen velkými změnami a zaměstnanost se s inovacemi zmenšuje. A tak pracovníci nemají jistotu, že na těchto pozicích setrvají. Je proto nutné, aby si rozšiřovali obzory, nejlépe v mnoha příbuzných oborech. Pro další zaměstnanost je určitě důležité, když pracovník zabírá širší spektrum příbuzných oborů. Dle Tureckiové (Andragogická revue 2009, str. 37) zvýšení zájmu o další vzdělávání, učení a prohlubování kompetencí by měl být

nápomocen i registr kvalifikací Ten by měl umožnit uznávání faktických znalostí (kompetencí a dalších výsledků učení) bez ohledu na to, jak toho dosáhli.

Teoretická část

1 DALŠÍ PROFESNÍ EDUKACE

Vzdělávat se mají lidé, kteří mají zájem nadále pracovat ve firmě, na své pracovní pozici. Dále pracovníci, kteří mají zájem o zlepšení svého pracovního zařazení, zvýšení svoji produktivity a efektivity práce. Vzděláváním získají nový pohled na svoji práci. Bedrnová a Nový (2002) uvádí, že každý pracovník má své osobnostní znaky, které si může snižovat nedostatkem sebedůvěry, bázlivostí, úzkostností, ale také malou ctižádostivostí. Tyto nedostatky se dají dalším vzděláváním, které je správně nasměrováno, odstranit. Snižování osobnostních znaků může být také opačným směrem, to znamená, že pracovník je málo sebekritický, nebo nadměrně sebevědomý.

Složky procesu učení jsou dle Armstronga (2007, str. 444)

Učení se – v důsledku praxe a zkušeností dochází u pracovníků ke změně chování

Vzdělávání – rozvíjení hodnot, vědomostí a znalostí pro běžný život

Rozvoj – prací a nabízenými vzdělávacími akcemi dochází k osobnostnímu růstu, realizaci osobních schopností a potenciálu

Odborné vzdělávání (výcvik) – formou příležitostí zúčastnit se kurzů, instruktáží a vzdělávacích akcí, je umožněno účastníkům dosahovat vyšších znalostí a dovedností, aby mohli svoji práci vykonávat efektivněji.

K procesu učení je nutná motivace. Pracovník si musí uvědomit, že jeho současné znalosti a dovednosti by se měly rozvíjet. Měl by mít představu, jaké uspokojení bude plynout z dalšího vzdělávání. Pokud nebude vzdělávací akce pro pracovníka přínosná, bude ji vždy považovat za zbytečnou. (Armstrong 2007)

Při každé edukaci je třeba mít *cíl*. Tyto *cíle* musíme stanovit zároveň s *formou* a *obsahem*. Obsahová stránka, musí odpovídat tomu, co mají pracovníci znát, umět a vědět. Důležitým aspektem je i *plánování*.

Cíle by měly splňovat pravidlo SMART

- S - specifické, vztahují se určité činnosti

- M - měřitelné, stanovujeme si kvalitu a kvantitu
- A – akceptovatelné, učit co je potřeba
- R – reálné, dosáhnout cíle
- T – termínované, dosažení cílů v daném časovém úseku

Obsah akce by měl být přesně definovaný v učebním plánu a také ve studijních materiálech. Studijní plán je systém, který stanovuje posloupnost jednotlivých částí školení. Musí stanovit i zakončení každé vzdělávací akce-certifikace (Bartoňková 2011).

Formy vzdělávání se vždy liší podle charakteru a míry kontaktu lektor-účastník. Jsou dána kritéria pro formu vzdělávání a to

-didaktické kritérium, kdy je dán dostatečný čas na vstřebávání informací

-ekonomické kritérium, které je hlavně spojeno s místem školení, školení v pracovní době, zhodnocení, zda není efektivnější e-learning.(Bartoňková 2011)

Metody vzdělávání jsou určité postupy k dosahování obsahů, za určitých podmínek. Nejprve musíme znát jednotlivé metody, zjistit jejich pozitiva a negativa pro dané školení. Na jednotlivé části školení je možno využít více typů metod.

Jsou důležitá kritéria pro volbu metod vzdělávání

- chceme pouze vědomosti nebo aplikaci v praxi
- přímý kontakt s lektorem, či e-learning
- jaké je složení skupiny- co umí, co je třeba naučit, či zdůraznit
- jak odborně je učit
- jedná se o základy, či rozšiřování vědomostí
- jaká je časová dotace
- jaký je lektor (Bartoňková 2011).

Každý dobrý lektor musí velmi dobře zjistit, jakých cílů svými školeními musí dosáhnout. To mu usnadňuje výběr látky, metod i organizaci těchto akcí.(Bartoňková 2011)

1.1 Systém další profesní edukace pracovníků pro pracoviště

„Zájmem jednotlivce je udržení a obnova vlastní kvalifikovanosti pro vykonávanou profesi, která jedinci zajistí udržení pracovního místa.“ (Novotný 2009, str. 34). Je na garantovi, jakým způsobem dokáže pracovníky motivovat k tomu, aby konečně sami chtěli se učit a seznamovat se s novinkami. Podnik sám by měl mít zájem na zvyšování kvalifikací, prohlubování vědomostí pracovníků, neboť tím se zvyšuje lidský potenciál a tím se zvyšuje produktivita práce. Jsou však určité hranice, které by se neměly překračovat. Každý pracovník zná své kompetence. To znamená, že ví jak se učit, kolik je schopen si toho zapamatovat a dokáže tyto poznatky využít v praxi pro zlepšení své vlastní produktivity.

Zde se dá použít aspekt sebeřizenosti, kdy užíváme tzv. metakognitivní techniky. Naše kompetence rozvíjíme účelněji, protože víme, kde jsou naše silné stránky a jakým způsobem se nejrychleji učíme. (Veteška, Vacínová a kol. 2011)

„Ne vždy se však pociťované zájmy všech stran shodují, a může tak docházet ke střetům. Základem střetu je obvykle nevyrovnanost investic a přínosu pro některou stranu.“ (Novotný 2009, str. 35)

Podnik se snaží dát zaměstnancům maximum školení a příležitostí pro svůj rozvoj a za to vždy od pracovníků očekává aktivitu a flexibilitu a rozvoj jejich kompetencí.

„Požadavek na teorii učení pro pracoviště: měla by pokrýt přítomnost nahodilého učení stejně jako učení organizovaného a řízeného, či ještě lépe, teorie by měla řešit otázku organizovaného zprostředkování a doplňování informací.“ (Novotný 2009, str. 45)

Jsou ale situace, kterým se mnohý podnik nevyhne. Jde o náročnost nových poznatků. Někteří pracovníci se velmi těžce srovnávají s novými věcmi. Nejsou schopni pochopit nové systémy a předpisy a začnou se cítit na svých pozicích ohroženi. *„Některé složky učení pro pracoviště, především informální učení, nejsou započítávány do zákonem stanoveného dalšího vzdělávání a zákonných kvalifikačních požadavků, což může přinášet určitou demotivaci.“* (Novotný 2009, str. 73) Jde o to, jakým způsobem garant nebo vedoucí pracovník začne tuto situaci řešit. Vždy se musí nějakou promyšlenou strategií tyto rebelující pracovníci uklidnit. *„Funkční*

učební cyklus, probíhá tak, že se podaří transformovat nejistotu a úzkost v zájem a úsilí o zvládnutí věc.“(Novotný 2009, str. 75)

Podle Palána (2003) jsou tři kategorie učební činnosti

- formální-učební aktivita v organizovaných podmínkách, získává se uznávaný diplom nebo kvalifikace
- neformální-učení je organizované, ale nekončí kvalifikací či certifikátem. Může být poskytováno na pracovišti, soukromými vyučovateli, výtvarné kroužky apod.
- informální - příležitostní, s pomocí informačních a komunikačních technologií, přispívá k dovednostem a vědomostem bez ohledu na to, jak to člověk vnímá.

Každý pracovník, který se má zapojit do vzdělávání, by měl mít nějakou motivaci k učení. V současné době je nízká ochota lidí investovat do vlastního vzdělávání. Chybí motivace. (Palán 2004, str. 124).

Mužík (2005) uvádí jako nejlepší motivaci – motivaci vlastní. Je nutno zamyslet se nad důvody, které nás vedou k učení. Tím lépe dosahujeme stanovených cílů. Sebemotivace je spouštěcím faktorem k učení. Je několik faktorů, které jsou třeba k učení

vůle – co všechno jsme ochotni pro učení udělat.

uvědomělost – co všechno nás vede k učení

kapacita intelektu – jak se dokážeme učit, jaké jsou naše kompetence

lehkost nebo obtížnost učení – jak rychle jsme schopni daných cílů dosáhnout

trvanlivost učení – dokázat informace použít ve správných souvislostech

1.2 Kompetence k učení

„Kompetencí k učení se rozumí schopnost učit se, vytrvávat, zorganizovat si učení a efektivně hospodařit se svým časem a s informacemi a to jak samostatně, tak v rámci skupin.“ (Veteška 2009, str. 195)

Pokud je učení zaměřeno na určitou práci, měl by pracovník znát požadované kompetence, dovednosti a znalosti, vědět, jaké preferuje strategie učení, kde hledat dostupnou pomoc a podporu. Musí mít elementární základní dovednosti jako je čtení, počítání, informační a komunikační technologie. Ty jsou potřebné pro další učení.(Veteška, 2010, str. 195). Zvyšováním kompetencí se člověku zvyšuje jeho

vnitřní kvalita. Je potom schopen vykonávat určitou práci, na kterou se připravil. Je dobré zvyšovat kompetence i v příbuzných oblastech, což vede k větším možnostem využití potenciálu pracovníka. Dalším zkoumáním a logickým vyústěním je specifikace pojmu kompetence dále rozšířena na klíčové kompetence. Veteška, Tureckiová (2008) rozpracovali tento pojem a vytvořili novou definici. Klíčové kompetence jsou soubory znalostí a dovedností, které se využívají efektivně.

Kompetence se rozlišují podle určitých znaků

- je vždy kontextualizovaná – vždy v určitém prostředí, nebo pro určitou situaci, podle znalostí, zkušeností a potřeb účastníků
- je multidimenzionální – projevuje se v chování a jednání
- je definována standardem – je dána určitá hranice, jaké kompetence pracovník má a sám si je dokázal určit a změřit
- má potenciál pro akci a rozvoj – školením se tyto kompetence zvyšují. Zde mohou být určeny i výstupní výsledky, kterých by měl pracovník po školeních dosáhnout (Tureckiová 2009)

Další členění později Tureckiová, v Andragogické revue (2011), upravila na členění

horizontální – podle profese, pracovní pozice a úrovně výkonu v zaměstnání, které může být označováno i jako výkonové

vertikální – podle postavení v organizační hierarchii

Z tohoto členění je závěrem autorkou vyvozeno, že spojení „být kompetentní“ je zvládnutí pracovních rolí nejen svých, ale i podřízených pracovníků nebo pracovníků na stejné pracovní pozici.

„Kompetence se získávají prolínáním následujících cest:

- *počáteční vzdělávání (základní zdroj)*
- *další vzdělávání*
- *příprava při práci (formální i neformální)*
- *sociální učení (informální)*

Narůstáním kompetencí narůstá individuální lidský kapitál. Přestože kompetence se nezíská profesní přípravou, je profesní příprava základem pro vrstvení zkušeností, znalostí, know-how k dosažení požadovaného výkonu (kompetence).“
(Palán 2007, str. 17)

Zde je vidět, že člověk se učí od narození, další obecné vzdělávání je ve školách. Přípravou na budoucí povolání se kompetence vyhraní. Později však pracovníci zjišťují, že je potřeba i dalšího vzdělávání, a proto si začínají své kompetence zvyšovat nejen v různých kurzech, ale i ve školách. Zde, jak bylo uvedeno u Vetešky a Tureckiové, může docházet ke zvyšování klíčových kompetencí pro daný obor.

1.3 Systém edukace na pracovišti

Vzhledem k tomu, že učení není to hlavní na pracovišti, je systém edukace spojen s výkonem práce a s fungováním pracoviště.

„Klíčem pro vymezení učení pro pracoviště tedy není prostor, ale funkční vazba procesu učení k dění na pracovišti.“ (Novotný 2009, str. 7)

Proces vzdělávání pracovníků může ovlivňovat

- individualizace a specifikace – plán a obsah vzdělávání přizpůsobit pracovníkům na jejich pracovních pozicích
- rovný a volný přístup ke vzdělávání – možnost pracovníků dosáhnout maximálního rozvoje klíčových a specifických kompetencí, které potřebují k vykonávání svých pracovních pozic. (Tureckiová 2009)

Vzdělávání pracovníků není pro firmu jen nákladová položka, ale pracovníci – zde důležité lidské zdroje – vrací podniku tento náklad s přidanou hodnotou. To znamená, že jejich práce je účelnější a sebevědomější a klienti jsou tím pádem spokojenější. U pracovníků musí existovat docilita, jejich ochota a schopnost zapojit se do vzdělávacího procesu.

Existují tři možné přístupy k dalšímu vzdělávání

- Nesystematické vzdělávání s deklarovanou převahou výcviku – jedná se o povinné školení, které musí pracovníci absolvovat

- Systematické vzdělávání dle plánu – na základě určité koncepce vytvořené na ŘLZ. Tento systém není moc otevřený změnám, aby se nenarušil rozpočet určený na tato školení. Může zde docházet k protěžování některých zaměstnanců, kteří mají úmysl firmu opustit a z dobrých vztahů s vedoucími jsou vysíláni na školení, která v současné době nepotřebují, ale v budoucnu jim budou přínosná.
- Vzdělávání, které kombinuje plánované a aktuální vzdělávací a rozvojové aktivity – pozornost je věnována talentům, lidem, kteří jsou pro firmu důležití. Zde se již využívá i typů e-learningu. (Tureckiová 2009)

Metody, které se využívají v profesní přípravě pracovníků, jsou velmi důležité již při samotném výběru. Neboť existuje spousta metod, ale jen některé se dají použít pro pracovníky pošty. (Malach 2003)

- e-learning - Pracovníci pošt však tento systém nejsou zatím schopni účelně využívat. Potřebují typ školení lektorem, které je pro ně lepší, z důvodu komunikačních. Pracovníci potřebují nové věci konzultovat a analyzovat, takže systém e-learningu je pro ně velmi neúčelný. Tyto věci jsou zjišťovány na konci školení formou zpětné vazby. Pracovníci se vyjadřují k formě školení, k výsledkům školení a uplatnění poznatků v praxi. Při typech e-learningových školeních podávají pracovníci zpětnou vazbu v samostatných dotaznících. Z toho pak vyplývá, že pracovníci na nižších pracovních pozicích neupřednostňují e-learningová školení. I Tureckiová (2009) uvádí, že tato školení ani samostudium nejsou pro tuto skupinu pracovníků přínosná.
- Přednáška – tento typ staví pracovníky do pasivní role, kdy přednášející nemá moc zájem o diskusní vstup
- Dialogické metody – tento typ je využíván spíše vedoucími a guaranty při školení novinek. Pracovníci nejsou pasivní, ale zapojeni do diskusí a tím se nejlépe danému produktu přiblíží.

2 VZDĚLÁVATEL DOSPĚLÝCH - LEKTOR

Tato část osvětlí pojem lektor. Přiblíží, v současné době, velmi důležitou roli tohoto člověka nejen pro pracovníky přepážek. Tito pracovníci by měli být na všech pracovištích, kde se pracuje s lidmi, kde je důležitý kontakt a jednání. Lektor je nejen učitel, je vzdělavatel, kouč, je to člověk, který by měl umět pracovníkům zprostředkovat informace, které jsou aktuální a potřebné pro jejich práci. Dále informace, které jsou důležité pro plnění zadaných úkolů. Lektor je člověk, který lidem předá informace a tito mohou získat oprávnění, certifikáty k vykonávání lepší, zodpovědnější a důležitější práce. Snaží se v pracovnících probudit jejich komunikační dovednosti. Lektor musí umět komunikovat s pracovníky, aktivně jim naslouchat, vnímat je pozitivně, jednat s nimi bez předsudků. Podle Malacha musí být dobrý lektor bezúhonný, měl by být odborníkem a být určitou osobností.

Odborné předpoklady lektora

- *Odborná způsobilost* - měl by být ve svém oboru považován za odborníka a své znalosti umět předávat druhým. Nemusí to být nutně člověk s ukončeným odborným vzděláním v dané oblasti, ale i člověk, který si myslí, že takové věci dokáže.
- *Andragogická způsobilost* – dříve pedagogická, je schopnost, dovednost a znalost, která lektorovi zajistí dosažení naplánovaných cílů.
- *Osobnostní předpoklady a kvality* – některé tyto vlastnosti jsou dané, jiné se prohlubují a upravují při lektorské činnosti.
 - Široký rozhled – mít širší povědomí nejen o věcech, které školí, ale i o aktuálním dění (třeba i politickém).
 - Etické vlastnosti – měl by se dodržovat etický kodex lektora. (příloha č. 1)
 - Optimismus – lektor by měl kolem sebe šířit pozitivní atmosféru. Věřit v úspěch školení.
 - Takt a klid – Umět si poradit s lidmi na školení, kteří se mohou stát v době školení zase „dětmi ve školních lavicích“.

- Didaktická angažovanost – mít osobní zájem na dobrém výsledku školení. Dobrým ukazatelem může být i to, když je lektor tvůrcem studijních materiálů.
 - Rozhodnost – i když má v rámci školení vytvořený určitý program, měl by se umět přizpůsobit situacím, které mohou komplikovat průběh školení.
 - Spravedlnost – hlavně u konečného hodnocení je nutná objektivita a jasná pravidla hodnocení.
 - Tvořivost, flexibilita – hledání nových, netradičních způsobů podání informací.
 - Smysl pro humor – veselé a příjemné jednání. Je nutno dát pozor na ironii.
- Lektor a jeho styl řízení vzdělávání – lektor může být autoritativní – nepodporuje samostatnost a trvá na striktním plnění povinností.
 - Liberální – nemá snahu se angažovat nebo styl demokratický – jedná se o dialog s účastníky k hledání postupu k dosažení stanovených cílů.
 - Lektor a stres – při přiměřeném stresu podáváme optimální výkon, jinak je stres škodlivý, a proto je nutné dodržovat určitá pravidla.
 - Snižte příliš vysoké ideály – člověk je tvor chybující a nedokonalý. Pokud na sebe klademe vysoké nároky, pak musíme doufat, že se neustále vystavujeme frustraci.
 - Vyhněte se nadměrné identifikaci s potřebami ostatních lidí – nesnažte se být za všechno a všechny být odpovědní.
 - Naučte se říkat ne – myslete i na sebe, nejen na druhé.
 - Stanovte si priority – řešte jen podstatné věci.
 - Dobrý plán ušetří polovinu práce – racionálně pracujte se svým časem.
 - Dělejte přestávky – zásoba energie každého člověka je omezená, a proto je nutné nepřecházet z jedné vyčerpávající činnosti ihned do druhé.
 - Hledejte věcnou a emocionální podporu – požádejte kolegy o pomoc při řešení problémů.

- Vyvarujte se negativního myšlení – pokud dojdete do stádia sebelítosti, je třeba zbrzdit a najít novou, pozitivní činnost.
- Předcházejte výukovým problémům – mějte vše dobře naplánované, buďte připraveni na nenadálé situace.
- V kritických situacích zachovejte rozvahu – buďte připraveni i na negativní postoje a nenechejte se jimi vyvést z míry.
- Analyzujte své chování v kritických situacích – využívejte názoru kolegů, či jiných osob.
- Doplnujte energii – dejte do poměru výdej a příjem energie.
- Vyhledávejte věcné výzvy – mějte otevřené obzory.
- Využívejte nabídek pomoci.
- Žijte zdravě – zmírněte pracovní nasazení, pokud vidíte, že něco není v pořádku s vaším tělem. (Malach 2003, 7-23)

2.1 Role lektora - vzdělavatele dospělých v edukačním procesu

Každý lektor musí před pracovníky předstoupovat s určitým cílem

- koho (má učit)
- co (obsah)
- kdy (doba)
- jak (kvalita)

To jsou hlavní body jeho práce. Vždy musí vědět, jakou skupinu bude školit. Měl by se seznámit s pracovními pozicemi těchto lidí, vědět jakou mají kvalifikaci a jaké jsou jejich kompetence.

Kvalita školení spočívá v mnoha dalších věcech. Jde o prostředí, velikost skupiny, která školení podstupuje.

Co bude školit. Je dobré se seznámit s pracovištěm a aplikovat poznatky na dané pracoviště

Doba, kdy se bude školit. Je dobré toto školení v pracovní době, mimo pracoviště. Pracovníci lépe vnímají a nejsou stresováni svým pracovním prostředím.

Bartoňková (2011) udává, že vzdělávací projekt musí být uspořádán a vytvořen podle určitých pravidel.



Obrázek č 1 Malach 2003, str. 49

Převzatý graf upravila Bartoňková (2011) na svoji podobu. Zde uvádí, že je důležité

- Identifikovat potřeby
- Stanovit cíle
- Vytvořit profily člověka, který se školil a vyškoleného
- Stanovit, které disciplíny se budou školit
- Vytvořit studijní plán
- Je třeba vybrat kvalitní lektory
- Vytvořit scénář výuky
- Vytvořit osnovy
- Vybrat formy, metody a techniky
- Vytvořit studijní materiál
- Zajistit techniku a jiné ekonomické náležitosti

➤ Hodnocení (Bartoňková, 2011 str. 11)

Je patrné, že každý autor rozpracuje vzdělávací akce jiným způsobem, ale při zkoumání jednotlivých bodů docházíme ke stejným závěrům. Vždy je třeba dojít ke správným cílům, a to se dá jen vytvořením dobré cesty.

Zajímavý je názor Perhácse (1986), vlastně již velmi dávny, na efektivitu výchovného procesu, kdy mimo silně ideologické principy uvádí i klasické principy cílevědomosti, vědeckosti, spojení výchovy a praxe, systematičnost, postupnost dobrovolnost názornost, aktivnost. Tyto principy by měl vzdělavatel dodržovat

„Zatímco dříve byl expertem na určitou oblast, informátorem, který přinášel drahocenné a málo dostupné informace a zaměřoval se především na obsah, dnes se jeho role mění, a to v obsahu i formách. Role vzdělavatele jako informátora postupně přechází směrem k roli facilitátora zaměřeného především na potřeby, zájmy, osobnost učícího se a na podporu jeho sebe-řízeného učení (v rámci této role můžeme hovořit např. o kouči, poradci, mentorovi, trenérovi, moderátorovi, mediátorovi) a kritického animátora, zaměřeného především na rozvíjení kritického myšlení účastníků (Brookfield, 1996).“ (Dvořáková 2011, str. 24)

To vše představuje komplex postojů, znalostí, dovedností a schopností, které dovolí lektorovi zajistit dosažení plánovaných vzdělávacích cílů.

2.2 Lektor působící v edukačním procesu na poště

Lektory si pošta najímá pro výuku pracovníků na profesní vzdělávání a prodejní dovednosti. I když pracovníci mají předpoklady pro zvládnání a využívání měkkých dovedností, potřebují nasměrovat, a naučit se tyto své měkké dovednosti využívat.

Lektor, který je najímán poštou by měl mít základní vědomosti o poště a jednání s klienty, neboť to je základní náplň pracovníků pošt.

Na tato školení by měli přicházet vybaveni základními informacemi. Mít představu kolik osob bude ve skupině, co bude školit, jaké jsou cíle, jakou dobu má na toto školení,

Na začátku školení dochází k seznámení jednotlivých účastníků s lektorem a vzájemně mezi sebou. Je to vždy nějakou uvolněnou metodou, kdy se navodí oddychová atmosféra, a ne strach a nechuť. I když je to individuální, jak to kdo

přijme. Pak dochází k další fázi a to je seznámení s celkovým obsahem a cílem. Při vzájemném seznámení by měl dobrý lektor umět odhadnout typy lidí, s kterými bude určitou dobu ve vzájemném vztahu.

Při profesním jednání a prodejních dovednostech jsou důležité scénky, a vzájemné konfrontace. Je to vlastně učení hrou. Při takovém jednání je důležité používat video techniky. V současné době je dostupná a důležitá. Scénky mezi pracovníky se nahrají, a pak se udělá odborný rozbor. To znamená, lektor by měl s pracovníky rozebrat postup, jednotlivé úseky zhodnotit a vyvodit klady a zápory nejen mluvení, ale i verbálních projevů. Je důležité vidět, zda pracovník vhodně využívá otevřených a uzavřených vět. Jedině tak může produktivně komunikovat se zákazníkem. Pracovník, který se chce naučit mluvit a získat si zákazníky, si opravdu nechá poradit.

Lektoři využívají edukačních forem. Obsáhlé je rozpracování těchto metod u Kalnického (2007,2012), kdy v roce 2007 jsou popsány jen nejpodstatnější a v roce 2011 jsou rozpracovány podrobněji.

- Kurz – na sebe navazující témata. Tato školení na daná témata se opakují periodicky a jsou zaměřena na novinky nebo specializace.
- Koučování – dlouhodobější instruktáž, kdy lektor – kouč- pomáhá pracovníkovi dosáhnout jeho cílů, tj. splnění zadaných úkolů.
- Workshop – pouze pro garanty a je to školení zaměřené na prohlubování znalostí při využití znalostí pracovníků.
- Orientace – jedná se vylepšení adaptací nových pracovníků, kdy se efektivněji podávají informace
- Přednáška – jedná se o monologický výklad z určitého tematického oboru
- Seminář – procvičení a upevnění poznatků hlavně formou diskuse.
- Cvičení – konkrétní, praktické cvičení naučeného materiálu.
- Školení – systematické a odborné vzdělávání
- Instruktáž – návod na určitou pracovní činnost

- Vyučení – získání výučního listu po složení úspěšné zkoušky v daném učebním oboru
- Mentorování – obdoba koučinku, pracovník si zde ale sám volí mentora
- Poradenství – udílením rad se formují pracovní schopnosti
- Studijní pobyt – doplňková forma zaměřená na teoretické poznávání
- Stáž – dlouhodobý výkon na jiném pracovišti, který vede k získání nových zkušeností.
- Exkurze – metodou pozorování se zjišťují technologie a metody.
- Rotace – při této metodě by mělo docházet k rozvoji schopností
- Stínování – pracovník funguje jako asistent původního pracovníka
- Profesní rehabilitace – opětovné zařazení pracovníka do pracovního procesu
- E-learning – školení pomocí počítačové sítě. Důležitá je zde zpětná vazba.
- Assessment centre – celkový nácvik pracovníků po stránce řídicích a jiných dovedností.

Metody, které využívají lektori na postě, jsou hlavně inscenační. „*Inscenační metody – jejichž podstatou je nácvik jednání prostřednictvím předvedení řešení problémové situace*“ (Kalnický 2012, str. 137)

- Inscenační metoda, tedy hra, je jednou z nejdůležitějších pro nácvik prodejních dovedností. Zde si totiž pracovníci mohou vyzkoušet v praxi jednání s klienty nebo problémové situace. V tomto uzavřeném prostředí se nemusí stydět něco říci s něčím se svěřit a nechat si poradit. Kalnický (2007) uvádí, že je zde důležitá zpětná analýza Dle Livečky a Kubálka (1976) je odložená zpětná informace už nepodstatná, protože ji nelze začlenit do kontextu. Pokud není dán prostor ke zpětné vazbě tak je školení vlastně zbytečné.

Existuje mnoho dalších edukačních metod, které se určitě hojně v praxi využívají. Rozpracovány jsou například Kalnickým (2007, 2012)

- Případové metody – organizovaná diskuze, která vede k prohlubování teoretických vědomostí. Tyto metody jsou aplikovány na případy, které se staly

nebo se mohou stát. Formou výměny názorů se dosahuje shody a nových poznatků

- Demonstrace – jsou praktické metody, kdy na základě názorné výuky se předvádí nové pracovní metody nebo postupy.
- Výklad – jedná se o lektorův monolog, při kterém prezentuje určité skutečnosti. Je třeba, aby si posluchači podle vlastních, praktických zkušeností tyto informace zařadili. Každý výklad by měl mít úvod, hlavní díl, pak shrnutí celého výkladu a závěr.
- Didaktická etuda – podstatou je problém, který je vymyšlený nebo přímo z praxe. U této metody je důležitá rychlá reakce, není podstatná správnost řešení.
- Panelová diskuse – diskusní metoda na principu pléna účastníků. Účastníci jsou experti a specialisté v určité řešené problematice. Někdy se jedná i o laiky, aby se získal i jiný pohled na danou tematiku či problém. Úspěch této diskuse je podmíněn hlavně vedoucím panelu, který dokáže držet správnou linii řešené problematiky.
- Brainstorming – vzájemné ovlivňování myšlenek druhých. Nejde, a ani nesmí jít o hodnocení nápadů, ale o rozvíjení myšlenek. Tato metoda má vždy omezenou časovou dotaci
- Brainwriting – jedná se o podobnou metodu jako brainstorming, ale zde jsou myšlenky psány a přeposílána kolegům k rozvíjení
- Metoda delfi – skupinové rozhodování a řešení. Na principu vzájemné anonymity se obvykle písemně odpovídá na otázky z dané problematiky.

3 ČESKÁ POŠTA s. p.

Česká pošta je jedním z mála státních podniků, které v tomto státě fungují. Dlouho to již nebude, protože se má transformovat na akciovou společnost. V první části se věnuji poště, historii, vizím. Hlavní částí je popsání přijímání pracovníků, základní požadavky na pracovníky přepážek a pracovní náplň.

Česká pošta je státním podnikem, který má výhradu na vnitrostátní zásilky do 50g, s cenou do 18 Kč, obsahující písemnost. Tato výhrada podniku bude končit roku 2013. Proto je důležité, aby se Česká pošta naučila jít i jiným směrem. V současné době už Česká pošta nezpracovává pouze zásilky typu obyčejných listovních zásilek. Zareagovala na možnosti trhu a hlavně potřeby zákazníků. Nabízí doručování balíků s dobou dodání týž den a následující den. Velký přínos pro poštu má poskytování služeb Czech pointu a prodej zboží. Na poštu se vrací i tradiční doručování denního tisku a periodik. Nemalý podíl na tržbách má prodej produktů aliančních partnerů. A to je podstata celé této práce. Protože při prodeji jsou důležité nejen znalosti, ale hlavně prodejní dovednosti. Tyto se lidé ve školách zatím moc neučí, a proto je potřeba jim ukázat, jak je používat v praxi.

3.1 Klíčové body v historickém vývoji pošty

1526 - český král Ferdinand I. nechal zřídit poštovní spojení z Prahy do Vídně; pošta sloužila pouze pro státní správu. O poštu se starala vždy hraběcí rodina, která na její provoz měla dědičná práva.

1722 - hraběcí rodina Paarů se musela částečně vzdát dědičného léna, které jí zajišťovalo vliv na vlastní řízení a správu pošty v rakouské monarchii.

1743 - na počátku vlády Marie Terezie bylo poštovníctví úplně postátněno.

1823 - na návrh Maxmiliána rytíře z Ottenfeldu byla zorganizována doprava osob rychlými poštovními vozy.

1850 - mezi Vídní a Bohumínem byly použity vlakové pošty, kde se za jízdy třídily zásilky.

- vydání první rakouské poštovní známky.

1881 - v českých zemích byl zaveden telefon.

1893 - státní správa převzala provoz telefonu v českých zemích.

1908 - na Jubilejní výstavě v Praze byla předvedena radiotelegrafie.

1925 - vznik státního podniku Československá pošta

1993 - vznik České pošty - samostatně hospodařící státní podnik.

(Tomáš Holý, Novinky, www. <http://tema.novinky.cz/ceska-posta> 17.9.2012)

1999 – zrušení ambulantních pošt – třídění zásilek je přesunuto z aut na pošty a sběrné uzly

2005 – pověření Českého telekomunikačního úřadu dohledem nad činností České pošty

2005 – získání akreditace k poskytování certifikačních služeb

V současnosti plánování transformace na akciovou společnost (plán 1. 1. 2013)

3.2 Poslání a vize České pošty

- Přizpůsobit se zákazníkům
- Reagovat na potřeby zákazníků
- Vytvářet týmy odborníků, kteří budou pružně reagovat na novinky trhu
- Ukázat široké veřejnosti důležitost této instituce
- Při liberalizaci trhu rozvíjet příležitosti pro udržení výnosů
- Rozvoj e-Governmentu
- Podpořit a zachovat dosavadní zaměstnanost

Přizpůsobení se zákazníkům a jejich potřebám je důležité, aby klienti zůstali věrni této instituci. Znamená to reagovat pružně na jejich potřeby. Služby se zkvalitňují a zrychlují. Reaguje se pružně na novinky na trhu, protože jen tak se dá udržet krok s narůstající konkurencí. Přijímat další alianční partnery, kterým pošta vlastně poskytuje své pobočky a zaměstnance. Je třeba zefektivnit práci přepážkových zaměstnanců. A to je třeba je naučit. Zlepšit jejich prodejní dovednosti, komunikativní schopnosti. Jen tak dokáže Česká pošta ukázat veřejnosti, že nezůstala na svém místě, ale snaží se jít efektivní cestou dál. Podporování a zachování zaměstnanosti je úkolem velmi těžkým. Pro fungování podniku jsou důležití lidé-pracovníci.

„Teorie lidského kapitálu zdůrazňuje přidanou hodnotu, již lidé mohou přispět organizaci. Pohlíží na lidi jako na jmění (aktivum) a zdůrazňuje, že investice organizace do lidí přinesou užitečné výhody.“ (Armstrong 2002, str. 73)

Česká pošta má výhodu, protože má velké lidské zdroje. Jen je důležité v současné udržet kvalitní pracovníky a ty ještě podpořit a poskytnout jim možnosti k dalšímu vzdělávání, které by uplatnily v praxi. *„Celoživotní učení zahrnuje získávání kvalifikací, rozšiřování znalostí a porozumění, získávání nových dovedností a kompetencí či obohacení osobního růstu. Celoživotní učení znamená, že k získání kvalifikace mohou vést flexibilní vzdělávací cesty, včetně studia v distanční nebo kombinované formě, nebo ji lze získat na základě pracovních zkušeností.“ (Veteška 2010, str. 176)*

3.3 Nástup a zaškolování nových pracovníků

V současné době jsou na poštu jako přepážkoví pracovníci přijímáni lidé, kteří mají úspěšně splněnou maturitu. V žádném případě nejsou upřednostňováni absolventi poštovních škol. Tito absolventi se na pošty málokdy hlásí, protože při školních praxích již zjistili, co obnáší práce na poště. Nejsou to jen poštovní služby, ale i alianční partneři a styk s klienty, kteří nejsou mnohdy vstřícní. Proto se dnes hodně přihlíží i k měkkým dovednostem, které jsou pro práci s lidmi velmi důležité. Dříve měli zaměstnanci málo sociálních dovedností. Dnes musí každý pracovník velmi pružně reagovat na jakékoliv změny (Reimon str. 8-9). Další důležitou součástí při přijímání pracovníků by mělo být řečeno, jak se budou řešit problémy při špatných pracovních výkonech.

„Když se manažer nebo vedoucí týmu domnívá, že výkon pracovníka neodpovídá normám, pokusí se pomocí neformálního rozhovoru s pracovníkem zjistit důvody a projednat kroky potřebné ke zlepšení výkonu pracovníka

- *Dojde k závěru, že stanovené normy nejsou rozumně dosažitelné, musejí být revidovány*
- *Zjistí, že problémy s výkonem souvisejí s osobním životem pracovníka, je mu třeba zabezpečit nezbytnou konzultaci nebo pomoc*

- *Rozhodne, že špatný výkon vyplývá ze změn norem organizace, je třeba pracovníkovi tyto normy vysvětlit a nabídnout mu pomoc, aby se s nimi vyrovnal*
- *Zjistí, že špatný výkon zjevně souvisí se špatným chováním pracovníka, přikročí se k disciplinárnímu řízení*

Pokud se u pracovníka během stanoveného období (týdny / měsíce) neprojeví žádné zlepšení (nebo je zlepšení jen nedostatečné), je třeba s ním uspořádat formální, oficiální rozhovor (za přítomnosti představitele odborů, pokud je to žádoucí). Cílem tohoto rozhovoru bude:

- *Jasně vysvětlit rozdíl mezi výkonem pracovníka a vyžadovanou normou*
- *Identifikovat příčinu či příčiny neuspokojivého výkonu a určit, co je třeba udělat pro nápravu (např. vzdělávání, výcvik, rekvalifikace, pomoc atd.)*
- *Dosáhnout toho, aby se pracovník zavázal k plnění norem*
- *Stanovit pracovníkovi rozumné období k dosažení normy a dohodnout se na způsobu sledování jeho výkonu během tohoto období*
- *Sdělit pracovníkovi, co by se stalo, kdyby nadále normu neplnil“ (Armstrong 2002, str. 772-773)*

Na konci adaptačního procesu dojde ke zhodnocení výkonu pracovníka. Pokud se pracovník podřídil nabízeným možnostem a došlo ke zlepšení pracovního výkonu, potom pracovník na místě zůstává a nadále je mu věnována pozornost, pokud ji vyžaduje. Pokud nedojde ke zlepšení, je pracovníkovi zaslán vytýkáci dopis pro neplnění pracovních povinností, nebo dojde k rozvázání pracovního poměru dohodou. (Armstrong 2002 str. 773).

Člověk, který nastoupí na poštu, jako absolvent poštovní školy je brán jako člověk znalý věci a po několikadenním zaškolení pracuje samostatně. Pokud nastupuje pracovník úplně nezkušený, prochází týdenním zaškolením. Tento týden pracuje pod vedením jiného pracovníka. Je posazen za přepážku a přímo se seznamuje s poštovními službami. Je lepší, aby pracovníci seděli na přepážce a pracovali sami a ne se jen dívali.

„Z hlediska potřeb sebe-orientace absolventa v praxi s cílem dosahování vysoké profesionality jeho práce se vyžaduje ve vzdělávacím procesu posun od hotových poznatků k metodologii.“ (Kalnický 2007, str. 15)

Teprve v tuto chvíli je jeho povinností seznamovat se s jednotlivými předpisy a nařízeními. V praxi už zná, jak tyto věci fungují a je jeho povinností znát příslušné předpisy a podle nich postupovat. Jeho další povinností je tyto předpisy znát aby dokázal klientům poradit. V tomto případě to potom vypadá, že nejvíce se naučí zkušeností. Dle Základů pedagogiky od Juraje Kalnického je třeba zájmu zaměstnance, kdy ten má potřebu pro vlastní dobré potěšení se naučit a znát všechny důležité i méně důležité věci, aby dokázal klientů dobře poradit. Dále je zde důležité sebevzdělávání.

„Sebevzdělávání je jedním ze způsobů vzdělávání, ve kterém subjekt sám na základě přiměřené motivace vyvíjí aktivitu ve smyslu sebezdokonalování v intelektové oblasti.“ (Kalnický 2009, str. 12)

Jakmile se člověk naučí určitou práci a zapracuje se na určité pozice, mělo by docházet k výměně a zapracování na jiném pracovišti. Vzhledem k širokému spektru typů pozic a práce na poště by bylo výhodné, aby pracovníci podstoupili rotaci. Jde o to, zda je to výhoda, či nevýhoda. Zda nebude docházet k pomalejší práci a nižší výkonnosti pracovníků. Ale to by mělo být otestováno, protože je mnoho pozic jednodušších a méně fyzicky náročných za stejnou finanční odměnu, jako práce v zázemí dosti fyzicky náročných.

Cílem rotace práce je rozšiřovat zkušenosti lidí tím, že budou postupně pracovat na různých pracovních místech nebo v různých útvarech organizace. Pokud to není pečlivě naplánováno a kontrolováno, může jít o neúčinnou a frustrující metodu získávání dostatečných znalostí a dovedností. (Armstrong 2002, str. 794)

3.4 Alianční partneři u nových přepážkových pracovníků

Alianční partneři jsou společnosti, se kterými má Česká pošta smlouvu o poskytování služeb. Tyto služby by měli být poskytovány bezchybně, proškolenými zaměstnanci. Nový přepážkový zaměstnanec je nejpozději do dvou týdnů od svého nástupu, podle schopností, seznamován s produkty aliančních partnerů. Touto činností bývá zpravidla pověřen garant – člověk, který byl vybrán vedoucím pošty.

Ten se pracovníkovi snaží vštípit základy aliančních partnerů. Základní parametry produktů, jak nabídnou, jak prodat produkt. Pracovník dostane listy se základními produkty, a je jen na něm, jak se tyto věci naučí. Je to ale nutnost, protože plnění produktů je vázáno na vyplácení vázané mzdy. Takže každý pracovník se musí snažit. Na školení od odborníků z banky má v současné době nárok až založí předepsaný počet produktů. Je to podle druhu, ale v průměru je to 5 produktů. Tento systém není moc dobrý, protože dochází k velké chybovosti. Další věcí je, že když pracovník produkt špatně pochopí, těžko se již zažité věci opraví. Mezi další alianční partnery patří i Česká pojišťovna. Pracovník, který se zaučuje, nabízí pouze kostru produktu, protože sám nemůže produkty sjednávat. Musí si nastudovat základní parametry a klienta oslovit s nabídkou. V tom je mu nápomocen garant, který ho vede správným směrem.

3.5 Poštovní provoz

Nejdříve po třech měsících nastupuje pracovník na školení základních dovedností s hlavním pracovním prostředkem, A-postem. Zde se razí teorie, že je lepší, když je pracovník již obeznámen s technikou a systémem celé pošty. Zná celý koloběh přijatých a vypravovaných dokladů. Tím se zkracuje původně 14 denní školení ve specializovaných učebnách v Rožnově pod Radhoštěm na týdenní. Školení je ukončeno zkouškou a po zdárném složení této zkoušky dostává pracovník osvědčení o složení zkoušky a možnosti samostatně pracovat v systému A-post. Další školení, které pracovníci podstupují, jsou školení v Ostravě na terminály online, to je jednodenní školení s osvědčením o možnosti pracovat na terminálech. V poslední době jedno z velmi důležitých je školení Czech-pointu, vidimace a legalizace. Školení jsou jednodenní až dvoudenní. Vidimace a legalizace je se zkouškou po 6 týdnech. Zde také pracovníci dostávají osvědčení o absolvování tohoto školení a možnosti pracovat se systémem Czech-point. Tato školení dle následující praxe, ale nejsou dostatečná a materiály jsou velmi obecné. U některých produktů, hlavně certifikátů, dochází k velké chybovosti, protože systém je zbytečně složitý a nepřehledný. Další školení jsou již jen na uvážení vedoucího, zda jsou nutná pro provoz jeho pošty. Zaměstnanec sám se nemůže na žádné školení přihlásit. V každém školicím středisku se obsah školení ztotožňuje s potřebami organizace.

„Stimulace a kontrola těchto aktivit zůstává součástí personální politiky dané firmy/organizace, protože se tady jedná o nejtěsnější propojenost a detailizaci v zaměření studia s potřebami praxe (jedince) ze všech výše zmíněných andragogických subsystémů.“ (Kalnický 2007, str. 43)

Každé školení je dnes zakončeno studií a obrazovým materiálem, jak se má zaměstnanec chovat v krizových situacích, při přepadení. Je to velmi autentický materiál, ale každá situace je jiná a nic se nedá naučit. Jako základ je třeba udělat pořádné zabezpečení a pak už to snad bude lepší.

„Praxe nás nekompromisně poučuje, že nesmyslnou myšlenku dříve či později z hlavy „vytěsní“ zkušenost, že absolutní pravda se nám vždy jevila nepružná, vůbec nevyžadovala námahu mozku a stávala se pro něj tím, čím jsou pro vlak kolejnice. Mysl si pak lehko zvyká pohybovat se po nich- po cestách, které předkreslily už jiné „mozky“.“ (Kalnický 2007, str. 45)

Někteří zaměstnanci berou školení jako nucenou věc. Nemají zájem seznámit se s novinkami, respektovat jaké-koliv změny. Tyto osoby pak narušují veškeré snažení lektorů a pak to vlastně pokračuje v pracovním procesu, kdy nedovedou nabídnout a vysvětlit tyto novinky klientům. Z toho vlastně vyplývá, že tito zaměstnanci nemají ani špetku pocitu profesního růstu. Nejedná se o zaměstnance nové, ale i starší, kteří žijí z pocitu, že v tomto zaměstnání přetrvají do důchodového věku. Neuvědomují si, při svojí pohodlnosti, že pošta směřuje novými směry, už to nejsou staré poštovní služby. Tyto služby se v současnosti velmi rychle inovují, přizpůsobují se trhu a poptávce. Pokud někdo není schopen držet krok s tímto trendem, nemůže tuto práci vykonávat. Potom, ano, pro tyto zaměstnance je škoda tato školení dělat, jsou to zbytečně vynaložené finance.

Tomuto systému odpovídá pyramida motivace učení, kdy tito zaměstnanci nechtějí zvýšenou výkonnost, tím ztrácí sociální jistotu a jejich individuální užitek je nulový. Seberealizace je pro tyto pracovníky zbytečná. Tito pracovníci si nechtějí uvědomit, že práce, veškeré novinky a nový směr práce jsou důležité.

Všechny tyto potřeby znázorňuje Maslowova pyramida na obrázku č. 2



Maslowova pyramida potřeb (Palán, 2002, s. 117)

Individuální užitek je velmi důležitý. Protože pošta a poštovní spořitelna schválila velmi výhodný systém benefitů pro zaměstnance, při plnění zadaných úkolů. Není to jen finanční ohodnocení, bonusy do výplaty za produkty, ale velmi významný benefiční program. Je to obecně nazývaný Cafeteria systém. Jsou to nefinanční benefity a v určitém katalogu podle bodů za dané produkty si zaměstnanci mohou dosáhnout na velmi zajímavé ceny od drobností až po zahraniční zájezd. Tento systém je velmi využíván a určitě slouží ku prospěchu nejen zaměstnanců, ale i firmy. Zaměstnanci mají v tomto případě zájem naučit se a předávat nové informace, a tím získávat velmi zajímavé odměny.

3.6 Garanti - pomocníci, školitelé či kouči

Na každé poště byl již před několika lety vybrán pracovník, který by měl umět pomáhat druhým. Tento pracovník měl úspěšně zvládat změny a velmi rychle a efektivně vstřebat jakékoli novinky. Ale nebyl využíván. V roce 2011 byli tito garanti osloveni vedoucími a vysláni na školení. Jako první byli proškoleni na novinky. Další školení, kterým prošli, bylo školení garantů. Jednalo se o školení koučů. Tito garanti by měli vlastně zastávat pozici nejen lidí, kteří něco zaštiťují, ale pomáhat svým spolupracovníkům. Taková pozice se jevila jako velmi výhodná. Pracovníci znají provoz, umí svoji práci a byli proškoleni. Teď mají školit své spolupracovníky. Vedoucí ale trochu pozapomněli na čas. Pracovní doba zůstala stejná a je na pracovnících, zda jsou ochotni v rámci svého volného času své spolupracovníky

proškolovat. Další věcí je volný čas proškolených pracovníků. Pokud oni nechtějí zůstat po pracovní době- tak zde je neřešitelná situace.

Měl by se uplatňovat typ Carrardovy školy, to znamená, učit jen ty co chtějí.

V literaturách se uvádí, že kouč je zpravidla vedoucí pracovník Dnes se ale ukazuje, že toto nemusí být pravidlem. Podniky volí pracovníky, které označuje jako **garanty** a tito lidé zajišťují pro firmu koučování. Jde o zásadní problém, zda tito lidé, se základními zkušenostmi a jednodenním školením, jsou schopni plně zastoupit práci koučů. Protože i tzv. profesionální kouč, který jen sedí vedle zaměstnanců a vymýšlí věty jak oslovit klienta, je špatný. Každý pracovník je jiný a nemůže používat stejné uniformní oslovení. Takovéto papouškování je úplně nesmyslné. A tito koučové si neustále trvají na svém. Pokud pracovník není schopen takto pracovat a kouč mu není schopen poradit lepší cestu tak nastupují sankce pro pracovníka.

A zde je zásadní rozpor. Kouč, pokud přijde na dané pracoviště, by měl s jednotlivými pracovníky nejprve posoudit, jak pracovník oslovuje klienty, jak vylepšit jeho oslovování a jednání, to znamená formulovat cíle a navrhnout postup k dosažení těchto cílů (Rosinski, 2009, str. 30-31)

„Koučování je patrně nejsilnějším nástrojem rozvoje pracovníka. Jde o rozvoj dovedností pracovníků za podpory vedoucího. Vedoucí učí novým znalostem za aktivní účasti pracovníka.“ (Bělohávek 2008, str. 74)

„Koučování (coaching) – forma dlouhodobější systematické instruktáže, vysvětlování a sdělování připomínek, včetně periodické kontroly výkonu pracovníka ze strany školitele-kouče (obyčejně přímého nadřízeného) za účelem dosažení žádoucího výkonu a podněcení iniciativy u pracovníka.“ (Kalnický 2012, str. 129)

3.7 Profesní jednání – důležitá kompetentní složka pracovníků přepážek

Novějším typem kurzů jsou školení profesního jednání. *„V našem prostředí se pod **kurzem** rozumí forma vzdělávání složená z několika výukových jednotek, které na sebe bezprostředně navazují, anebo se periodicky opakují, přičemž mohou být tematicky rozmanité.“* (Kalnický 2007, str. 69)

V těchto kurzech se pracovníci seznamují s technikami nabídky a prodeje, jak získat pozornost zákazníka. Hlavním cílem je, aby se pracovník viděl, jak komunikuje, kde dělá chyby, jaké používá otázky, jaká slova opakuje. To vše jsou

chyby v komunikaci, které je třeba odstranit nebo alespoň minimalizovat. Podle Mužíka (1998) je třeba používat „*princip aktuálnosti*“ to znamená makrodidaktický princip a je jedním z nejdůležitějších faktorů při předkládání učební látky. Jde o to, ukázat nejdůležitější poznatky, vše co je důležité pro vědění a nově vytvářený um pracovníků. Lektori, kteří vedou tyto kurzy, si musí zvolit cíl, jakého chtějí dosáhnout svým školením. Je velmi důležité, aby měli dostatek materiálu, byli připraveni na otázky z praxe. Proto by každý takový lektor měl být alespoň částečně obeznámen s praxí na poště. Neměl by se nechat zaskočit odpovědí pracovníků „tak to nelze“. Musí umět velmi dobře reagovat. Někdy je dobré nechat odpovídat druhé pracovníky. Je totiž důležité nechat prostor všem pracovníkům, kdy ti se zapojí do diskuse. Ale musí se hlídat cesta těchto myšlenek, aby se dosáhlo cíle, který si lektor určil. I když, pokud by to bylo přínosné, je možno tuto cestu změnit.

Při veškeré práci na poště pracovníci využívají tvrdých a měkkých dovedností. Tvrdé dovednosti jsou nejlepší u pracovníků, kteří přicházejí z poštovních škol.

„Hard skills: zkušenosti, vzdělání, vědomosti, znalosti.“ (Reimon 2010, str. 8)

Měkké dovednosti už musí získat na poště. Je to nejdůležitější věc, kterou by měli mít všichni zaměstnanci, kteří komunikují s klienty.

„Soft skills neboli „měkké dovednosti“ jsou důležité ve všech komunikačních situacích a profesích, ve kterých přicházíme do intenzivního styku s ostatními.“ (Reimon 2010, str. 6)

Existuje mnoho důvodů, proč by měl člověk investovat do měkkých dovedností. Dokážete odbourat bariéry, budete se lépe chovat ve stresových situacích. V důležitých situacích budete vnímání jako profesionál, vyrovnaný člověk. Budete sami se sebou spokojeni. (Reimon, str. 10-11). Do zvládnutých měkkých kompetencí ředíme i řešení problémů. Pokud člověk pracuje s klienty, tak je to zásadní umění. Člověk se časem naučí, že pokud přijde nespokojený klient, je lepší ho nechat a pak začít jednat a vysvětlovat

Jde o to, že takové zvládání problémů má svá pravidla:

- Zacházet s lidmi a s problémy odděleně.
- Do středu pozornosti nestavět pozice, nýbrž zájmy.

- Před konečným rozhodnutím najít různé možnosti.
- Výsledek založit neobjektivních rozhodovacích principů. (Reimon 2010, str. 6)

Do měkkých dovedností se dnes dá zahrnout i jazyková vzdělanost. Starší pracovníci nikdy cizí jazyky při práci nepoužívali a proto se dnes, i když trochu umí, stydí mluvit. Proto se snaží přeposílat ke kolegyním, které snad umí nebo se domlouvají tím nejstarším způsobem. A zde se konečně objevila první vlaštovka. Pro zaměstnance z Brna a okolí byl ve spolupráci se Střední školou informatiky a spojů v Brně byla vytvořena možnost absolvovat semestrální jazykový kurz angličtiny nebo němčiny. Tento kurz byl pro zaměstnance zcela zdarma. Kurz splnil očekávání všech účastníků, kdy si prohloubili své znalosti. (Poštovní noviny, ročník II číslo 12 str. 2). Teď již je jen na pracovnících, jak tyto znalosti využijí. V zásadním případě jde o to, že zaměstnanci nesedí a nehledí, ale i s cizincem se snaží, alespoň v základních poštovních frázích komunikovat.

Učení je pro pracovníky velmi důležitá záležitost. Při neustálých novinkách a změnách je nutné, aby pracovník velmi rychle reagoval, a je schopen pracovat podle nových instrukcí. *Jedním z přístupů k vytváření učící se organizace, který zastává Senge (1990), je zaměřit se na kolektivní řešení problémů v organizaci, používající týmového učení a metody „měkkých systémů“, kdy se zvažují všechny možné příčiny problémů tak, aby bylo možné jasněji definovat ty, které je možné vyřešit, i ty, které jsou neřešitelné.*“ (Armstrong 2002, str. 473)

Zařazování zaměstnanců do různých vzdělávacích programů by mohlo pomoci, aby zaměstnanci byli loajální k firmě. Dalším aspektem tohoto zařazování by měla být motivace k lepším výkonům výsledkům. Učení má vždy jasná pravidla, aniž si to uvědomujeme. Vždy vlastně postupujeme podle dané osnovy, kdy potřebujeme znalosti, dovednosti a svůj postoj k dané práci.

„Proces učení jsou

- *znalosti – co jedinci potřebují znát (poznávací učení)*
- *dovednosti – co musejí být jedinci schopni dělat*
- *postoje – co lidi cítí ve vztahu ke své práci“* (Armstrong 2002, str. 479)

Závěrem této subkapitoly chceme upozornit na fakt, že při srovnání bankovního a poštovního úředníka, jsou určité rozdíly.

Banka poskytuje finanční služby. Shromažďuje od klientů volné finanční prostředky, které jim nadále zhodnocuje nebo je poskytuje jiným klientům ve formě půjček a hypoték.

Pošta se zabývá poštovními službami a v rámci spolupráce s aliančními partnery také shromažďuje od klientů volné finanční prostředky, tyto zhodnocuje a dále poskytuje ve formě půjček jiným klientům

Bankovní úředník je vybírán ve výběrovém řízení. Po přijetí je seznámen s pracovišti, kde by mohl pracovat a dále je seznámen se všemi náležitostmi této práce. Následně je vyslán na školení, která jsou čtrnáctidenní, zakončená testy. Při těchto školeních je pracovník seznámen s produkty, jak je nabídnout a prodat. Po příchodu ze školení je přidělen na pracoviště, kde sleduje pracovníka. Učí se od něj, jak se nabízí produkt, jak se jedná s klienty. V tuto dobu již může sám sedět na základních přepážkách pod bedlivým dohledem jiného pracovníka tzv. kouče.

Po několika týdnech se dostává na další, specializovaná školení. Zde se učí ovládat složitější programy v počítači a na základech případových metod simulují situace, se kterými se pracovník bude setkávat v praxi. Na rozdíl od pracovníků pošty, kteří se učí praxí.

„Klíčem k definování učení pro pracoviště je důraz na interakci mezi jedincem a pracovištěm-sem tedy mohou spadat procesy od zácvičku pro konkrétní činnost na konkrétním pracovišti až po reflektovanou praxi.“ (Novotný 2009, str. 52)

Pracovník banky se zapracuje na určité pozici a následně dochází k rotaci tedy přechodu na jinou pracovní pozici na stejné linii.

Pracovník pošty, pokud sám nepodá žádost o přeložení na jinou pracovní pozici, setrvává neustále na stejném pracovním místě.

Jak je ale udáváno, ani v bance lidé netuší, co ovlivňuje jejich kariéru (Excelentní studentské práce 2009 str. 224)

3.8 Závěr teoretické části

V užší práci jsme cíleně popsali základní poznatky o fungování jedné části České pošty. Je zde předložena analýza edukace a základní typ lektorského školení pracovníků přepážek. Zde se jedná o obecné teorie, doplněné praxí, fungující na poštách. Při každé práci je důležité neustálé učení, prohlubování kompetencí. K edukaci na poštách není důležitý jen samotný přístup pracovníků. Mnoho z nich potřebuje, aby jim někdo ukázal správnou cestu. I ve škole se školáci učí od jednoduchého k složitějšímu. Potom se na tyto základní informace nabalují konkrétnější poznatky, rozvíjí se myšlenky. A to vše je důležité i u pracovníků přepážek. Na poštách je rozdílné, zda se jedná o pracovníky s poštovní školou nebo s jiným typem školy. Na poštovních školách se totiž neučí, jak mluvit se zákazníky. Tam se naučí pouze základy produktů a veškerých služeb, které pošta poskytuje. Pak je na správném kouči, aby tyto pracovníky navedl správným směrem, naučil je mluvit, ale hlavně komunikovat. Komunikace je vlastně základní práce pracovníků přepážek. Komunikaci se pracovníci naučí na školeních prodejních dovedností a základech obchodování. Formou různých scének a vzájemných konfrontací se učí zvládat situace, které mohou nastat. Zde je pro poštu potom velmi důležité, jaký lektor vede tato školení, zda zvládá svoji práci, dokáže si odhadnout schopnosti a dovednosti pracovníků.

Pokud se však jedná o pracovníky neznalé poštovního provozu, musí se začít úplně od začátku. A zde se praktikují i obecné věci. Nejprve se u pracovníků zjišťuje, co umí, co potřebují umět, jakým způsobem jsou schopni se učit, za jak dlouho potřebují dosáhnout určitých vědomostí. A zde právě nefungují sami. Toto je práce a důležitá pozice lektor, který by měl pracovníkům umět pomoci dosáhnout jejich cílů. Lektoři, kteří působí na poštách, by měli být lidé, kteří mají potřebné schopnosti a dovednosti, aby uměli pracovníky nasměrovat správným směrem. Lektoři jsou tedy velmi důležitým spojovacím prvkem mezi dovednostmi pracovníků a plněním zadaných úkolů. Pokud lektor není schopen pracovníkům pomoci, je postradatelným na své pracovní pozici. Protože jsem se setkala s několika lektory, je praktická část zaměřena právě na tuto problematiku. Osoba lektora a jeho schopnosti pomoci pracovníkům.

Praktická část

4 METODOLOGIE A CÍL VÝZKUMU

Česká pošta s. p. je velký podnik, který vydává velké částky na školení svých zaměstnanců. V této praktické části jsme si stanovili cíl zjistit, zda jsou tyto finance vynakládány efektivně. To znamená, zda si zaměstnanci z těchto školení odnášejí potřebné informace, zda zde utužují své zkušenosti. Tréninky klientského přístupu a základy obchodování jsou jedny z nejdůležitějších, kde by pracovníci měli nejvíce rozvíjet své měkké dovednosti. Ke každé práci je důležité, aby pracovníci věděli o možnostech lepšího využití svých vědomostí, protože člověk se určitě neučí jen tak. Vždy se učí s nějakým cílem. A tento cíl by mělo být lepší zaměstnání, nebo alespoň lepší pracovní pozice. Tohle vše působí na člověka, aby se chtěl dále vzdělávat, prohlubovat si své vědomosti, upevňovat své znalosti.

4.1 Stanovení hypotéz

V této praktické části byly stanoveny 4 hypotézy.

Hypotéza I: Jsou tréninky klientského přístupu a základů obchodování dostačující pro další práci

Hypotéza II: Vnímají pracovníci přepážek tyto tréninky pro sebe přínosnými

Hypotéza III: Znají zaměstnanci možnosti postupu ve své kariéře

Hypotéza IV: Učí se zaměstnanci pro svoji lepší pracovní pozici, nebo z důvodu udržení si pracovního místa

4.2 Metodika sběru dat

K prozkoumání problematiky ohledně školení, které pošta pracovníkům poskytuje, jsem uplatnila nestandardizovaný dotazník bez pilotáže. Tento obsahoval 18 otázek. 3 otázky vyjadřovaly sociodemografické údaje. Použité jsou typologie muž-žena, věk pracovníků a doba, jakou pracují na poště. Dalších 15 otázek se hodnotilo pomocí hodnotící škály. Ta byla nastavena do čtyř stupňů. U dvou otázek byla otevřená odpověď, aby se pracovníci mohli k problematice vyjádřit. Vyjádřování se k problematice bylo anonymní, protože nepoužívám žádná data pracovníků.

4.3 Výběrový soubor, časová náročnost

Pro dotazníkové šetření jsem zvolila 6 pošt, na které jsem dotazníky rozeslala v listopadu 2012. Návratnost byla do týdne, v listopadu 2012. Tři pošty patřily mezi plnící, to znamená, že se srovnávaly s plánem aliančních partnerů a je předpoklad, že měkké dovednosti u zaměstnanců jsou na dostatečné, či dokonce výborné úrovni. Další pošty, kam byly dotazníky směřovány, patřily mezi neplnící. To znamená, že neplnily své plány aliančních partnerů, a je zde předpoklad, že je problém v komunikaci se zákazníky. Vzhledem k tomu, že dotazníky jsou anonymní, neuvádím ani názvy pošt, na kterých byly dotazníky vyplněny. Uvedu pouze, že se jednalo o pošty v regionu Severní Morava. Bylo rozesláno 30 ks dotazníků. Vráceno bylo 27 kusů. Jeden kus byl nevyplněn s tím, že koučem je pouze vedoucí pošty a zbytek dotazníku nebyl vyplněn. Koncept dotazníku je přiložen jako příloha číslo 2.

4.4 Metodika vyhodnocování

Hypotézy jsou potom kvantitativní metodou s technikou sběru dat dotazníkem vyhodnocovány. Vyhodnocení je provedeno matematicko-statisticky. Hypotézy byly postaveny tak, aby reagovaly na přístup pracovníků ke školením, či tréninkům, a jejich využití v praxi.

4.5 Analýza dat a jejich interpretace

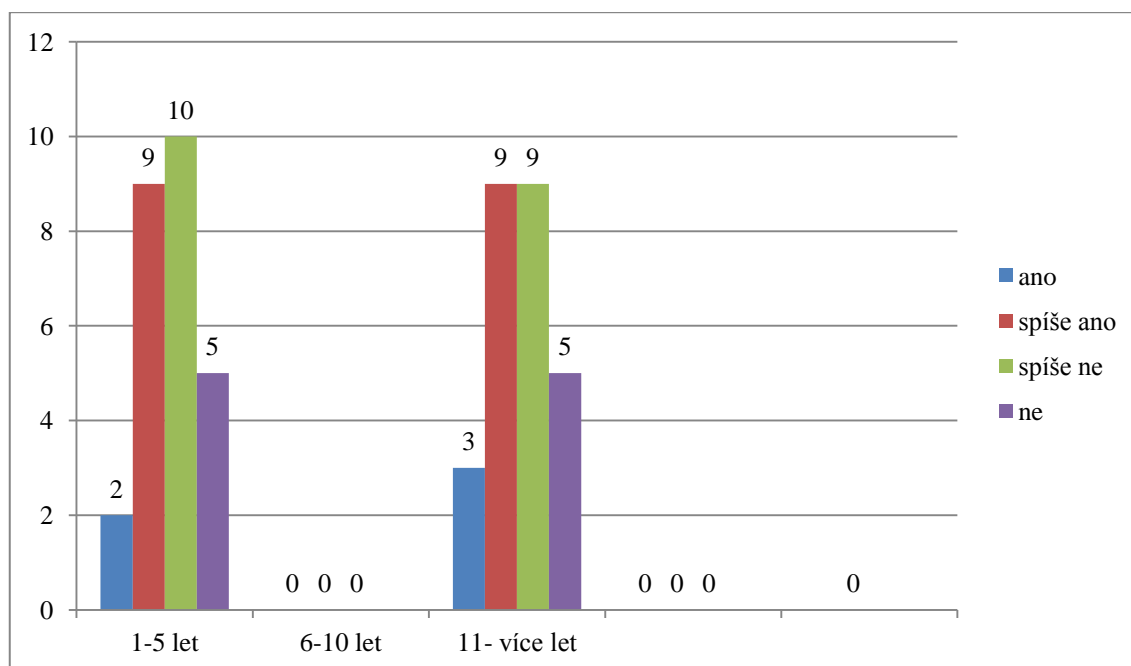
Analýza dat je přepočtena a vyjádřena ve sloupcových diagramech, které jsou číselně označeny. Data jsou barevně odlišena, aby bylo vidět rozdíly mezi jednotlivými položkami. Ke každému grafu je volnou formou a procentem vyjádřeno, jakým způsobem se data k sobě přibližují.

Hypotéza I: Jsou tréninky klientského přístupu a základů obchodování dostačující pro další práci?

Na tuto hypotézu jsou voleny odpovědi na otázky číslo 1-5. Na otázky odpovídaly pouze ženy, to vyplynulo ze zpracování dotazníků. Otázky jsou z pohledu věku pracovníků a druhá varianta z pohledu doby, jakou pracují na poště. Na dotazník odpovědělo 20 (77%) osob ve věku 19-45 let a 6 (23%) osob ve věku 45 a více let. Vzhledem k tomuto poměru se neobjevily rozdíly, které by byly nutné uplatnit v grafech.

V porovnávání je ale nutno uplatnit variantu z hlediska délky pracovního poměru. Zde je poměr vyrovnanější, proto i odpovědi je nutné členit. Odpovědi pracovníků byly vyhodnoceny tak, že 12 (46%) pracovníků, z odpovídajících, pracuje na počtě 1-5 let, 6-10 let se neobjevila žádná odpověď a 11 a více let odpovědělo 14 (54%) pracovníků.

Otázka č. 1 Jste spokojeni s tréninky klientského přístupu?

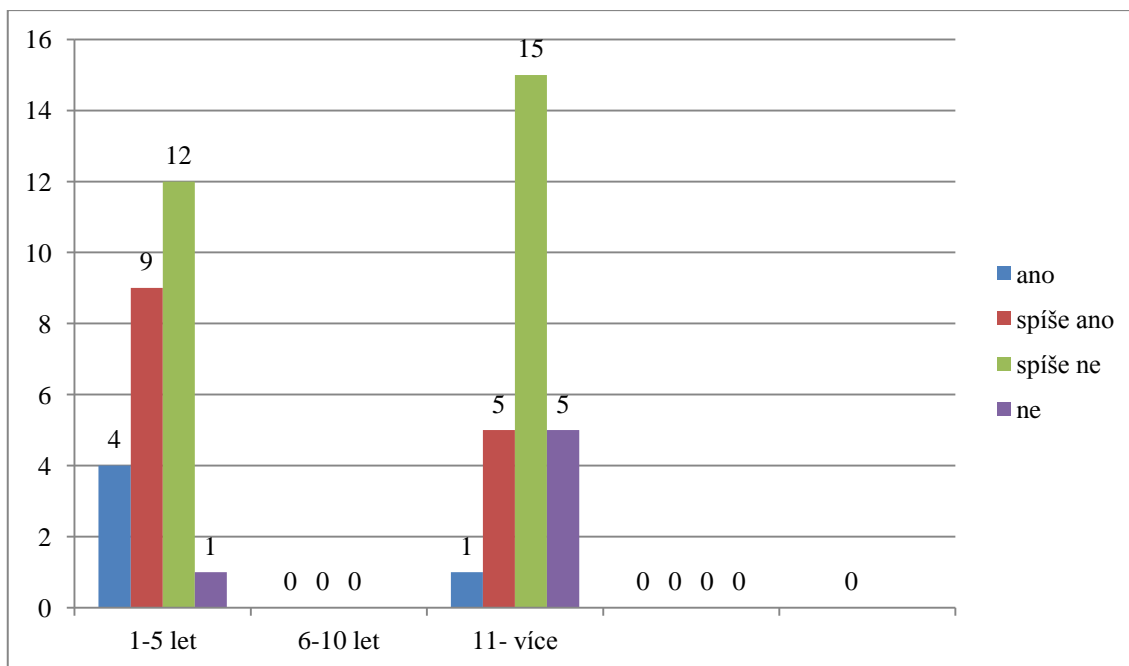


Graf č. 1: Jste spokojeni s tréninky klientského přístupu

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku odpovídalo 26 respondentek. Tyto odpovědi jsou velmi blízké u obou skupin pracovníků, proto je možné je vyhodnotit jednotně. Minimální část odpovídala, že jsou spokojeny 3 (11%). 5 (19%) respondentek je nespokojeno. Spíše ano zvolilo 9 (35%) respondentek a spíše ne 10 (38%) respondentek. Když se podíváme na graf blíže, vidíme, že záporných odpovědí je více, tudíž pracovníci nejsou spokojeni s těmito tréninky.

Otázka č. 2 Jste spokojeni s tématy tréninků?

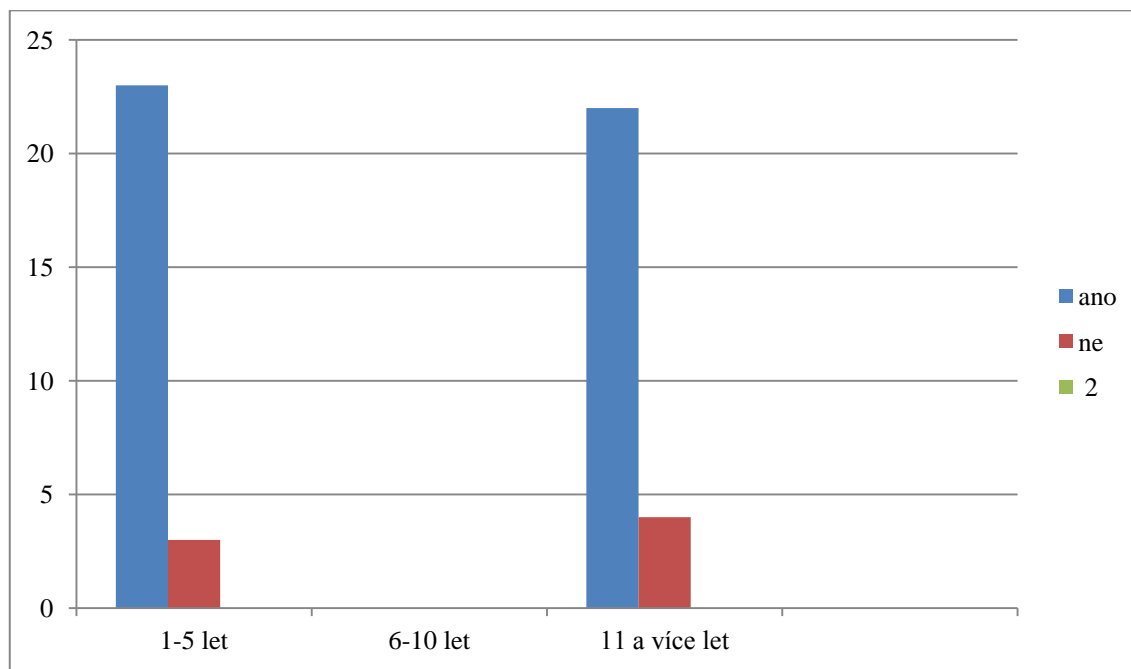


Graf č. 2: Jste spokojeni s tématy tréninků

Zdroj: vlastní zpracování

Témata tréninků bývají předepsána. To znamená, že zaměstnanec ví, jaké téma se bude probírat. Je mnoho pracovníků, kteří mají problémy v jiných oblastech, ale témata jsou dána, a pracovníci tato objednaná školení musí absolvovat. Je už patrné z grafu, že je ze strany zaměstnanců nespokojenost. Zde, ale porovnávám graf u pracovníků s různou délkou pracovní praxe. Je vidět, že noví zaměstnanci jsou spokojenější s tématy tréninků. U pracovníků, s dobou trvání pracovní smlouvy do 5 let, je spokojenost u 4 pracovníků (15%), spíše spokojenost u 9 pracovníků (35%). Znamená to, že polovina těchto pracovníků je spokojena a polovina zvolila odpověď, že jsou spíše nespokojeni. U pracovníků s pracovní smlouvou starší jako 11 let převládá odpověď spíše ne, v 15 případech (58%) a v 5 případech (19%) striktní odmítnutí. Vzhledem k tomu, že pouze 5 pracovníků (19%) je spíše spokojeno a jen jeden je spokojen, vyplývá, že tyto pracovníci jsou v této oblasti nespokojeni.

Otázka č. 3 Souhlasíte s opakováním tréninků?



Graf č. 3: Souhlasíte s opakováním tréninků

Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky odpovídala drtivá většina (85-88%) pracovníků ano. Jen 3 (12%), u pracovníků s delší pracovní smlouvou 4 (15%), pracovníci se vyjádřili negativně. Další část otázky již rozebírala, za jak dlouho by se měly tréninky opakovat. Nikdo z pracovníků si nepřeje opakování těchto tréninků 1x za měsíc

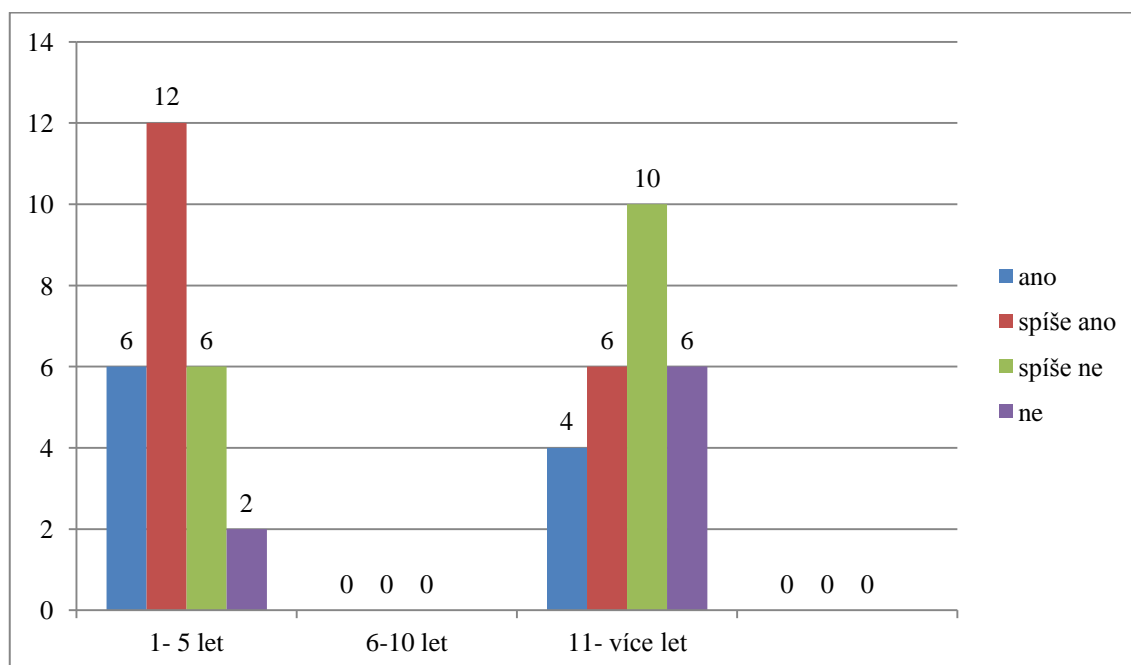
Opakování tréninků 1x za půl roku je pro zaměstnance přijatelná doba. Jen 3 lidé (11%) v celých dotaznících si myslí, že by opakující se školení stačilo 1x za rok.

Otázka č. 4 navazuje na předchozí otázku. Pracovníci měli rozvést proč ano, proč ne opakování tréninků?

V odpovědích je jednotná linie. Tréninky by se měly opakovat, neboť se zde pracovník dozvídá novinky a upevňuje si staré vědomosti. Opakování tréninků by mělo mít pro zaměstnance pozitivní dopad.

Pracovníci, kteří uvedli odpověď ne, dále neodpověděli.

Otázka č. 5 Využijete získané poznatky na pracovišti?



Graf č. 4: Využijete získané poznatky na pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovníci, kteří jsou na počtě kratší dobu, jsou schopni uplatnit poznatky na pracovišti ve vyšší míře, jako pracovníci, kteří jsou na počtě delší dobu.

Na otázku pracovníci s dobou trvání pracovního poměru do 5 let odpovídali v 6 případech ano (23%), že poznatky využijí na pracovišti, spíše ano odpovědělo 12 pracovníků (46%). 6 pracovníků (23%) odpovědělo, že tyto poznatky spíše neuplatní a 2 pracovníci (8%) si myslí, že získané poznatky jsou úplně zbytečné.

Pracovníci s pracovní smlouvou delší jako 11 let si ve 4 případech (15%) myslí, že tyto poznatky na pracovišti využijí, 6 pracovníků (23%) si myslí, že je spíše využijí. 10 pracovníků (38%) si však myslí, že tyto poznatky spíše nevyužijí a 6 pracovníků (23%) si myslí, že jsou to zbytečné věci.

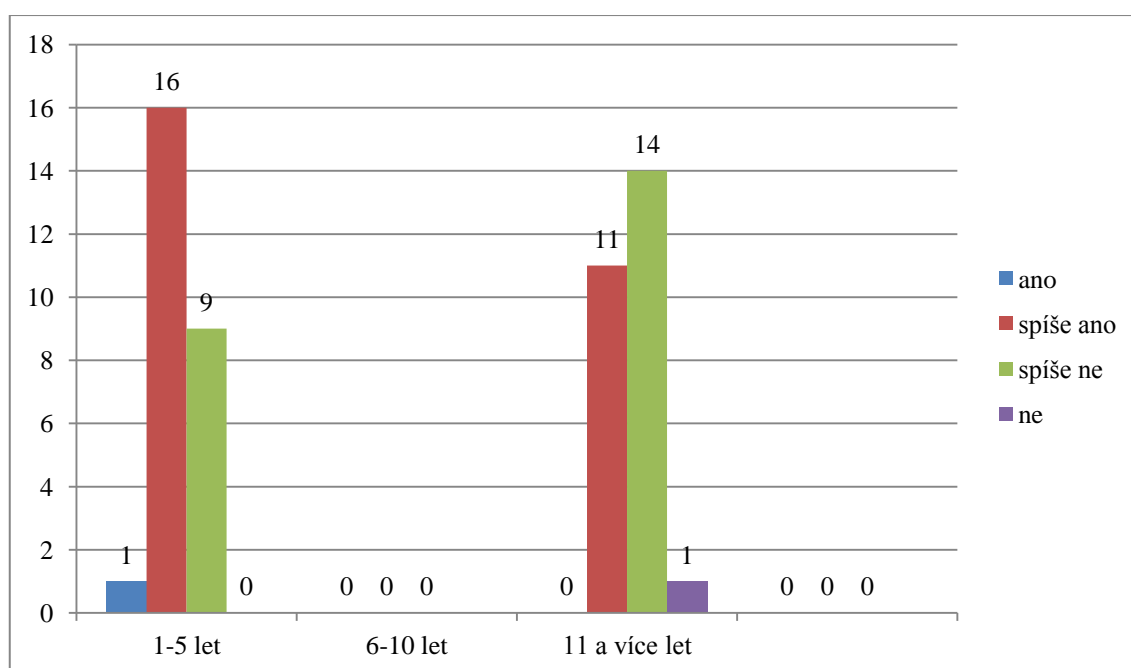
Závěr z bodů 1-5. Není až tak velkým rozdílem, zda jsou pracovníci na počtě kratší, či delší dobu. Podle těchto odpovědí vyplývá, že školení se opakují, ale neobsahují potřebné novinky. Nerozlišují se pracovníci, kteří nastoupili a pracovníci, kteří jsou zaměstnaní třeba 20 let.

Hypotéza č I je potvrzena pouze v případě, že pracovníci jsou zaměstnaní do 5 let u podniku. Pokud pracovní poměr trvá víc, jak 5 let nemůžu tuto hypotézu potvrdit.

Hypotéza II: Vnímají pracovníci přepážek tyto tréninky pro sebe přínosnými?

Tuto hypotézu ověřuje otázka č. 6-8.

Otázka č. 6 Je pro vás forma vzdělávání na tréninku přínosná?



Graf č. 5: Je pro vás forma vzdělávání na tréninku přínosná

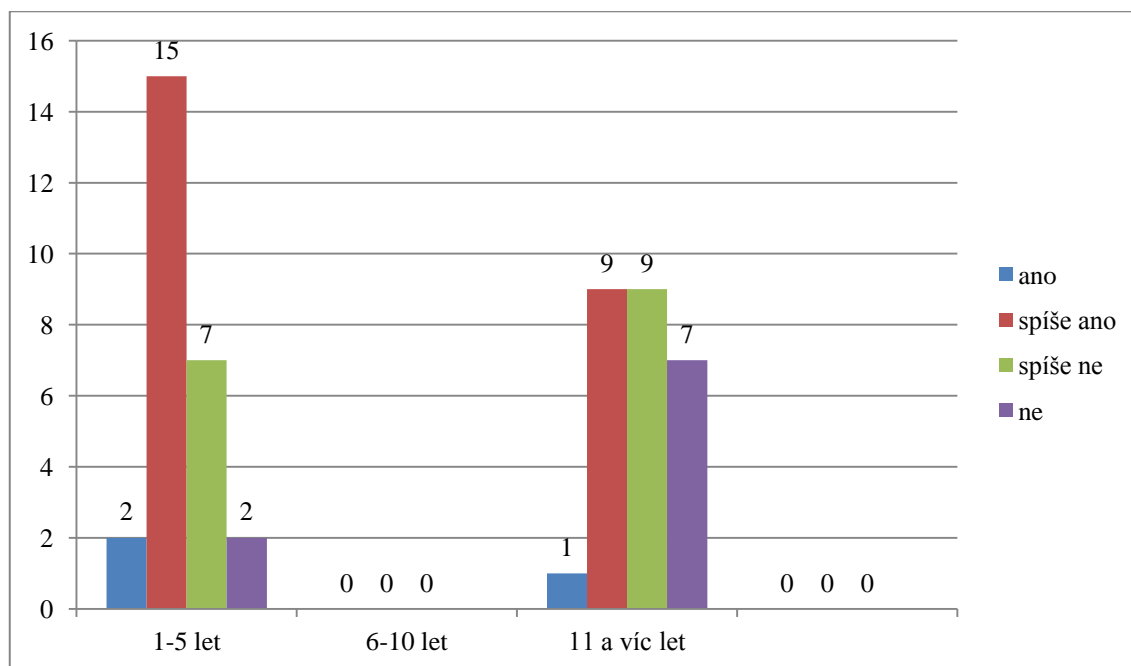
Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka, z pohledu pracovníků, kteří jsou na počtě kratší dobu, je hodnocena lépe. Spíše ano odpovědělo 16 pracovníků (61%), 1 pracovník (4%) si myslí, že je tato forma pro něj přínosná. Pro 9 pracovníků (35%) tato forma spíše není přínosná. U pracovníků s dobou trvání pracovního poměru více jako 11 let, je tato

forma vzdělávání spíše nepřínosná a to u 14 pracovníků (54%), jeden pracovník (4%), je přesvědčen, že je tato forma nepřínosná. 11 pracovníků (42%) si myslí, že je spíše přínosná, ale nejsou si úplně jisti. Zde z dotazníku vyplynulo, že všechny respondentky starší 45 let, tj. 6 osob (100%) tvrdí, že forma je nepřínosná. U respondentek do 45 let je forma tréninků nepřínosná u 15 respondentek (75%) a přínosná u 5 respondentek (25%).

Zde by bylo nutné, aby se školitelé zamysleli nad jinými tématy, jinou formulací školení. Tato otázka by se mohla dále zkoumat, ale není to předmětem této práce.

Otázka č. 7 Doporučili byste tyto tréninky všem pracovníkům



Graf č. 6: Doporučili byste tyto tréninky všem pracovníkům

Zdroj: vlastní zpracování

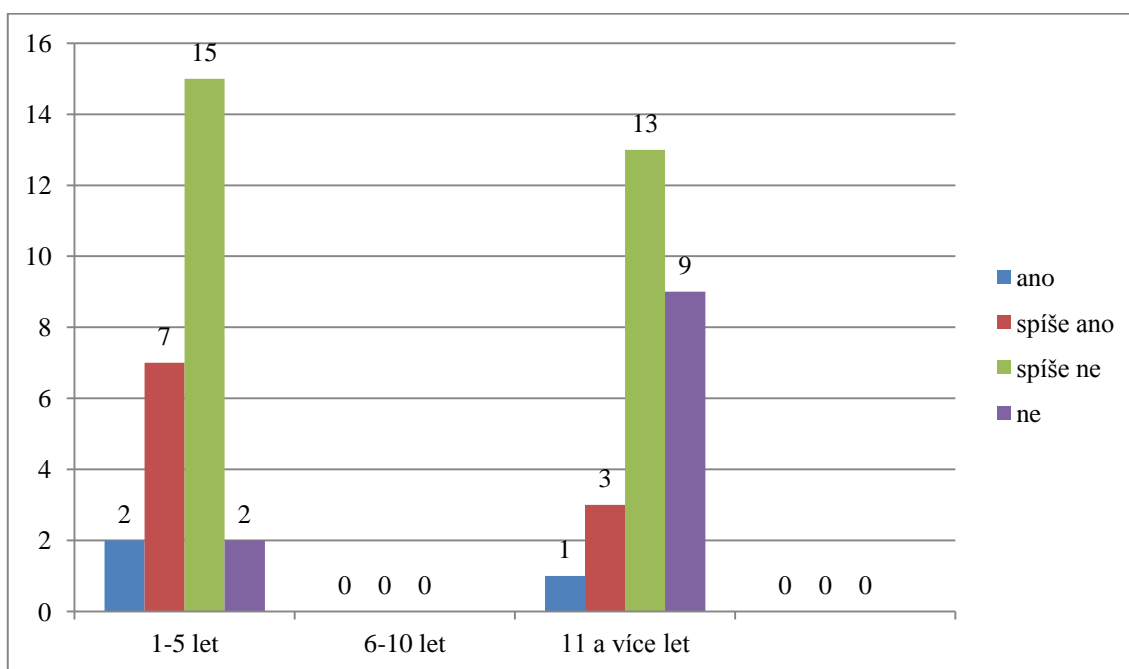
Doporučení tréninků pro jiné pracovníky je opět pouze u pracovníků do 5 let. Zde pracovníci volili odpověď ano ve 2 případech (8%) a spíše ano dokonce v 15

případech (58%). V 7 případech (27%) volili pracovníci odpověď spíše ne a 2 odpovědi byly záporné (8%).

Zaměstnanci nad 11 let se nepřiklánějí k variantě ano, ale spíše ano volí 9 pracovníků, stejný počet se přiklání k odpovědi spíše ne. Zde je ale i striktní odmítnutí u 7 pracovníků. Z tohoto důvodu usuzují, že pracovníci s delší pracovní smlouvou nedoporučují tyto tréninky.

Z hlediska věku pracovníků: u respondentek nad 45 let se 5 pracovníků (83%) vyjadřuje negativně a 1 pracovník (17%) by tréninky doporučil. U respondentů do 45 let se pozitivně, tj.doporučili by tréninky 14 pracovníků (70%) a 6 pracovníků (30%) by tréninky nedoporučilo.

Otázka č. 8 Je pro vás přínosný kouč, který dochází za pracovníky přepážek?



Graf č. 7: Je pro vás přínosný kouč, který dochází za pracovníky přepážek

Zdroj: vlastní zpracování

Kouč, který dochází za pracovníky, aby jim přímo v praxi ukazoval, jak jednat, jak se chovat k zákazníkům, je hodnocen negativně. Pracovníci se smlouvou do 5 let si myslí, že kouč je přínosný ve 2 případech (8%), v 7 případech (27%) si

myslí, že je spíše přínosný. 15 pracovníků (58%) si však myslí, že je spíše nepřínosný a 2 (8%) ho hodnotí negativně.

Pracovníci se smlouvou nad 11 let si v jednom případě myslí, že je přínosný a ve 3 případech (11%) ho vidí jako spíše přínosného. 13 pracovníků (50%) si myslí, že je spíše nepřínosný a 9 pracovníků (35%) ho úplně odmítá. U pracovníků starších jako 45 let je kouč nepřínosný ve 100%, u pracovníků do 45 let je kouč nepřínosný pro 16 pracovníků (80%) a přínosný pro 4 pracovníky (20%).

Dala jsem zde další podotázku, proč. Většina odpovědí se shodovala, že tento kouč působí rušivě. Pracovníci se špatně soustředí na práci, protože kouč jim podsouvá věty již při jednání s klienty. Takový kouč je dle pracovníků zbytečný.

Hypotéza II z hlediska stáří zaměstnanců je potvrzena u pracovníků do 45 let. U pracovníků nad 45 let tuto hypotézu nelze potvrdit.

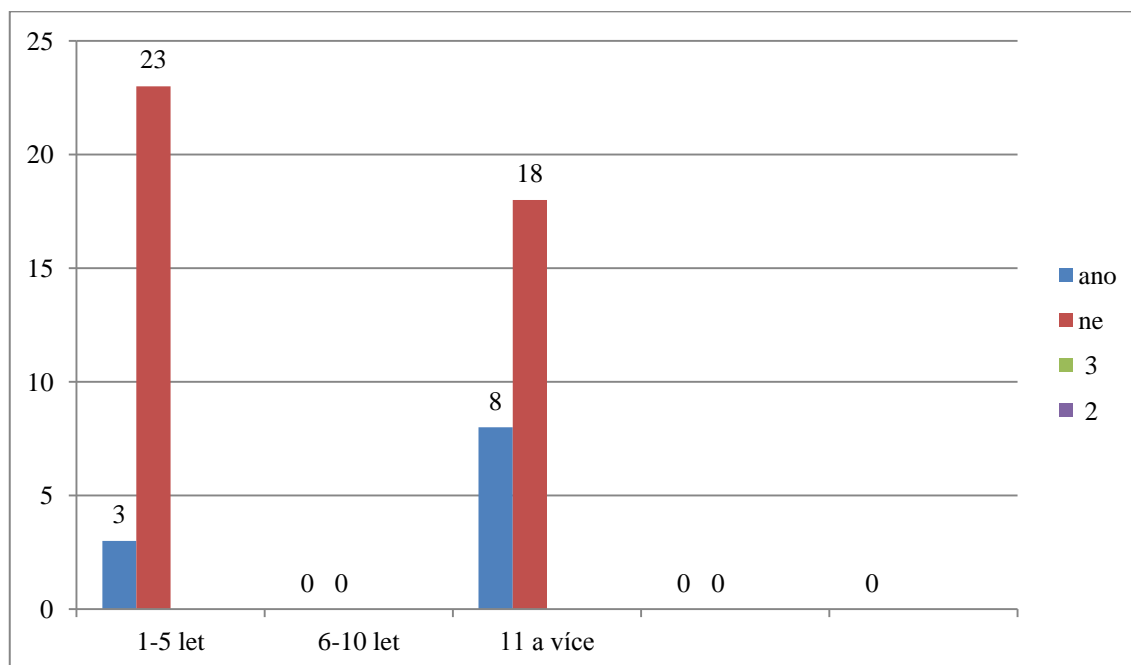
Z daných odpovědí je hypotéza II potvrzena pouze pro zaměstnance s dobou trvání zaměstnání do 5 let. Pokud jsou zaměstnanci u podniku 11 a více let nelze tuto hypotézu potvrdit.

Hypotéza III Znají zaměstnanci možnosti postupu ve své kariéře?

Tato hypotéza byla stanovena z prostého důvodu. Pracovník, který se chce rozvíjet, by rád postoupil na lepší místa, lépe placená, ohodnocená, s větší pravomocí rozhodovat. Pokud pracovník zná své možnosti postupu v podniku, ať po linii horizontální, či vertikální, má lepší důvodu snažit se zvýšit svoji kvalifikaci, rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Pak by mohl fungovat jako skrytá rezerva v podniku.

Tuto hypotézu ověřuje otázka 9 - 11

Otázka č. 9 Víte, jaký můžete mít na počtě kariérní postup?

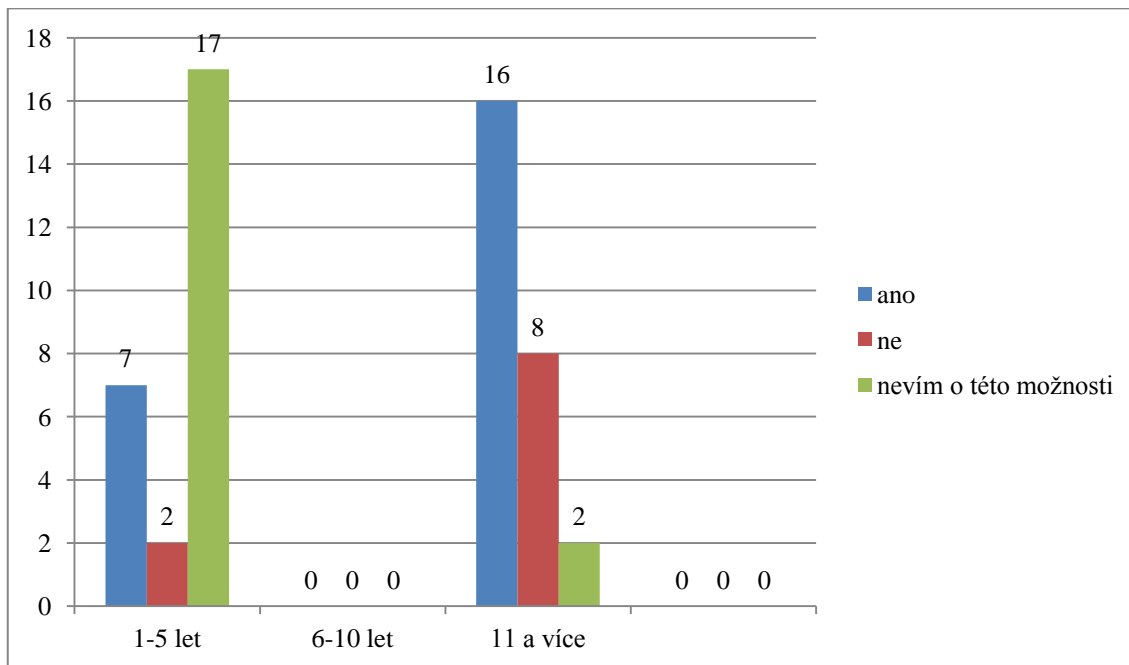


Graf č. 8: Víte, jaký můžete mít na počtě kariérní postup

Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovídali pracovníci spíše negativně. Ti, kteří pracují na počtě do 5 let, neví, jaký mohou mít kariérní postup. To je patrné z odpovědí, kdy 23 respondentů (88%) odpovědělo ne. Jen 3 respondenti (12%) odpověděli ano. Pracovníci, kteří jsou na počtě více, jak 11 let mají trochu povědomí o tom, jaký mohou mít na počtě kariérní růst. Většina, to je 18 respondentů (69%) odpovědělo ne, ale zde již 8 pracovníků (31%) ví o možnosti kariérního postupu. Další podotázka, která zde byla, pokud ví, jaký mohou mít kariérní růst, zda jsou s ním spokojeni. Zde z 8 pracovníků odpovídá 5 pracovníků (62%), že jsou se systémem nespokojeni, 3 odpovědi (38%) jsou pozitivní. Nevím, zda odpovídali z osobních zkušeností nebo z doslechu.

Otázka č. 10 Vítáte možnosti rozšíření specializací



Graf č. 9: Vítáte možnosti rozšíření specializací

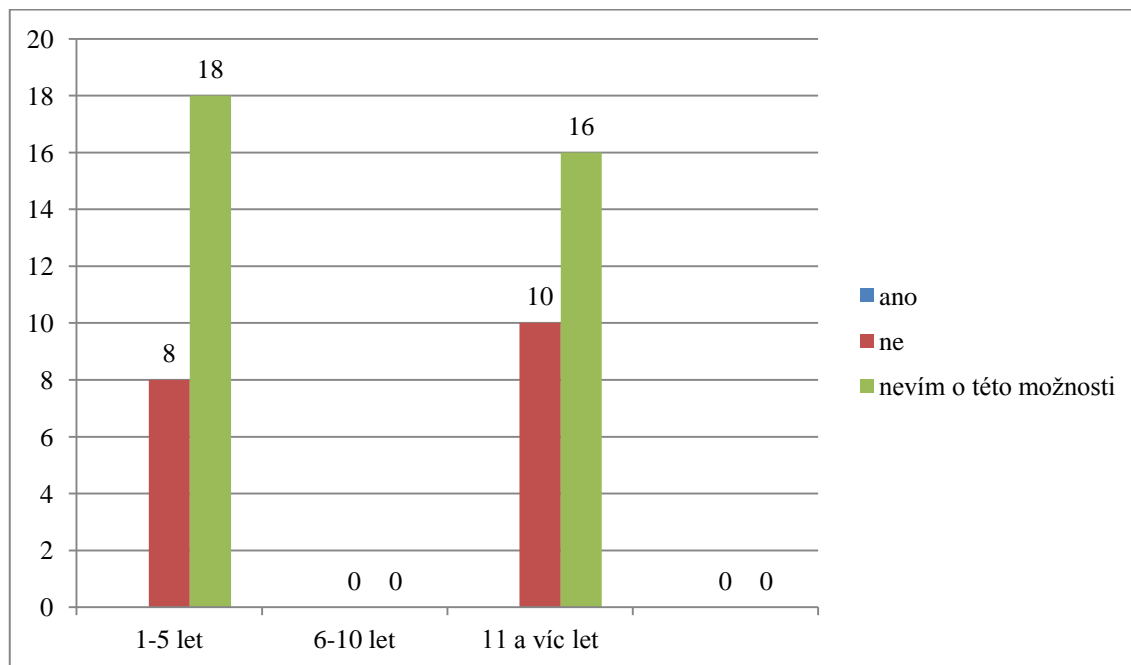
Zdroj: vlastní zpracování

Rozšiřování specializací určuje zpravidla vedoucí pošty, na které je pracovník zaměstnán. Pokud nemá vedoucí zájem, nemusí pracovníci vědět o těchto možnostech. Proto si myslím, že u pracovníků, kteří jsou na poště do 5 let, je tato odpověď odpovídající. Pokud se od jiných pracovníků nedozví o těchto možnostech, a sami se nesnaží u vedoucí žádat nová školení, nemají šanci rozšířit si specializaci. Zde odpovídalo 17 respondentů (65%), že neví o této možnosti a 2 respondenti (8%) odpověděli striktně ne. Pouze 7 respondentů (27%) odpovědělo, že ví o této možnosti.

Pracovně starší zaměstnanci o této možnosti vědí, a protože je třeba, aby zastávali mnoho pracovních pozic na různých liniích, je třeba, aby tyto specializace měli. Odpovědi se zde liší, protože 16 respondentů (61%) z 26 ví o této možnosti. Je až s podivem, že 10 respondentů (38%) neví o této možnosti. Nepřipadá mi, že

z otázky by nedokázali vyvodit, co jsou specializace. Proto usuzují, že pracují na poště, kde tyto specializace nejsou nutné.

Otázka č 11 Existuje motivace zaměstnavatele ke zvyšování kvalifikace?



Graf č. 10: Existuje motivace zaměstnavatele ke zvyšování kvalifikace

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka je jednoznačná u obou skupin. Odpovědi se prakticky neliší. Pracovníci, kteří pracují do 5 let na poště, si myslí, celkem 8 (31%), že tato motivace neexistuje. 18 pracovníků (69%) neví o této možnosti. U pracovníků nad 11 let 16 pracovníků (61%) neví o této možnosti a 10 pracovníků (38%) si myslí, že tato motivace neexistuje. Celkem tato otázka dala pouze negativní odpovědi.

Tyto 3 otázky poukazují na velmi smutnou skutečnost. Zaměstnavatel nemá zájem o to, aby si pracovníci zvyšovali kvalifikaci. Nikde není přesně popsáno, jaký mohou mít kariérní růst, to znamená, že je třeba pouze pracovníky s omezeným rozhledem, aby se naučili svoji práci a na té pozici setrvali?

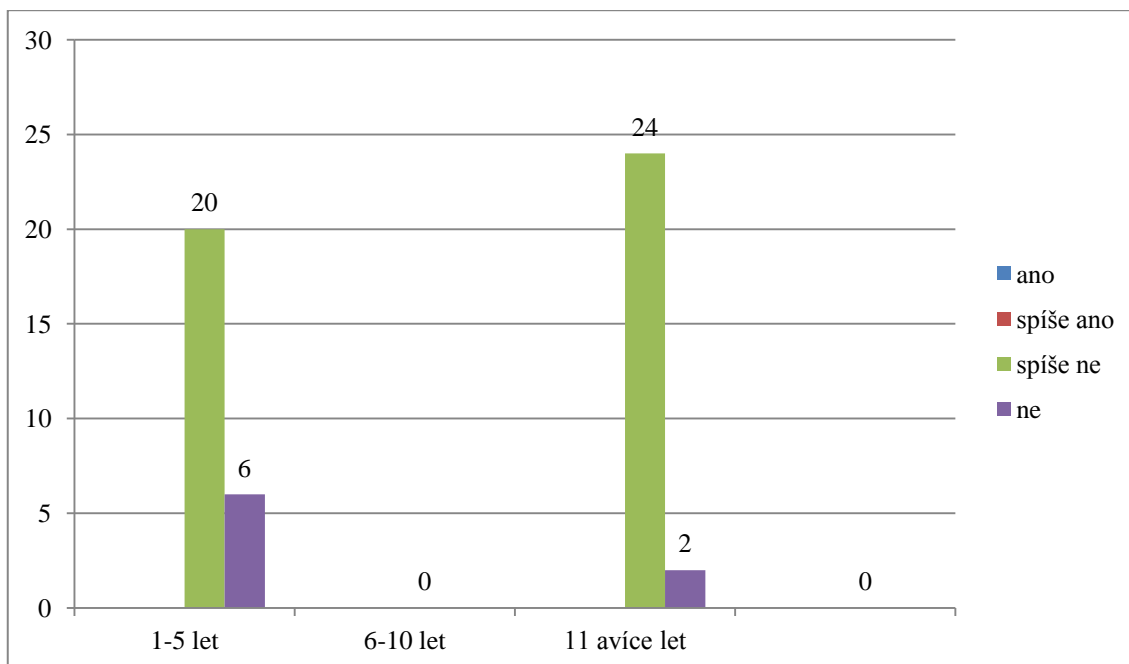
V tomto případě nemůžu potvrdit hypotézu III. Zaměstnanci neznají možnosti postupu ve své kariéře.

Hypotéza IV Učí se zaměstnanci pro svoji lepší pracovní pozici, nebo z důvodu udržení si pracovního místa?

Tato hypotéza by měla ověřit, zda pracovníci absolvují školení z nutnosti, nebo ze svojí vlastní vůle, aby získali lepší vědomosti.

Tuto hypotézu zkoumá otázka 12 - 15

Otázka č 12 prosím uveďte „Pokud dobře pracuji, nemusím se zúčastňovat školení“



Graf č. 11: Pokud dobře pracuji, nemusím se zúčastňovat školení

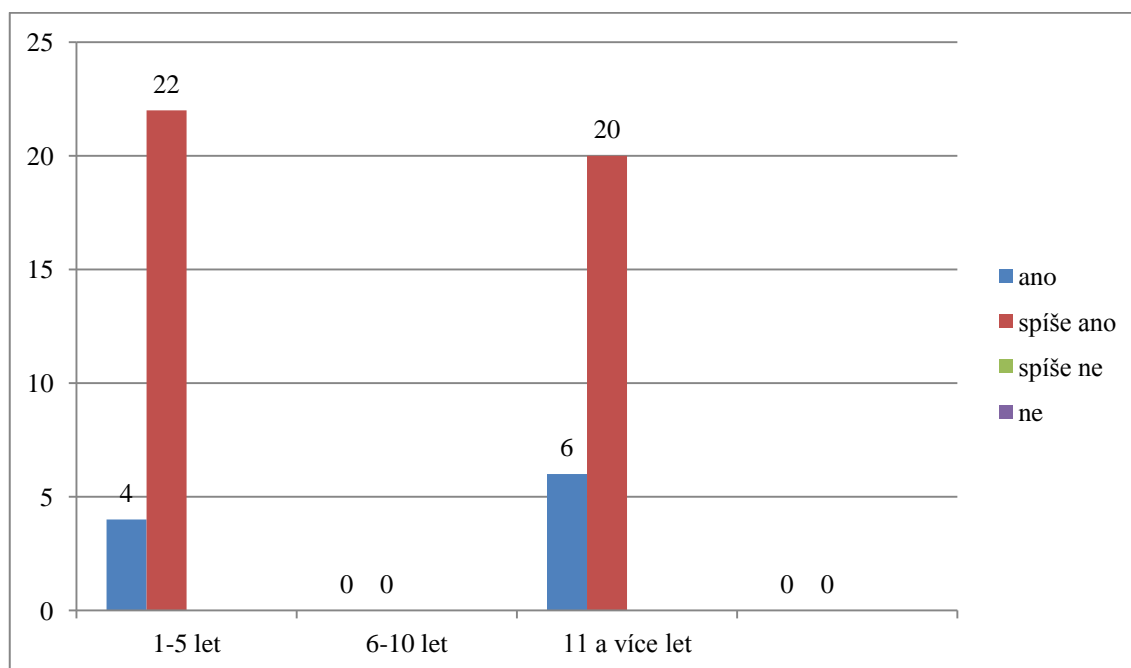
Zdroj: vlastní zpracování

Žádný pracovník si nemyslí, že školení nejsou důležitá. Školení, ať si pracovníci myslí cokoliv, by měla být vždy přínosná, nejen v novinkách, ale i ve vzájemných radách mezi pracovníky pošť.

Odpovědi pracovníků, kteří jsou zaměstnaní do 5 let, se přiklání k odpovědi spíše ne, je to celkem 20 pracovníků (77%), 6 pracovníků (23%) odpovědělo ne, protože si určitě myslí, že školení jsou důležitá.

Pracovníci, kteří jsou na poště více, jak 11 let se přiklánějí k odpovědi spíše ne, a to v 24 odpovědích (92%). Jen 2 pracovníci (8%) si jsou úplně jistí, že se musí školení zúčastnit, protože jsou pro něj důležitá.

Otázka č 13 prosím uveďte „Musíme se neustále učit, pokud chceme zůstat na svých pracovních pozicích“



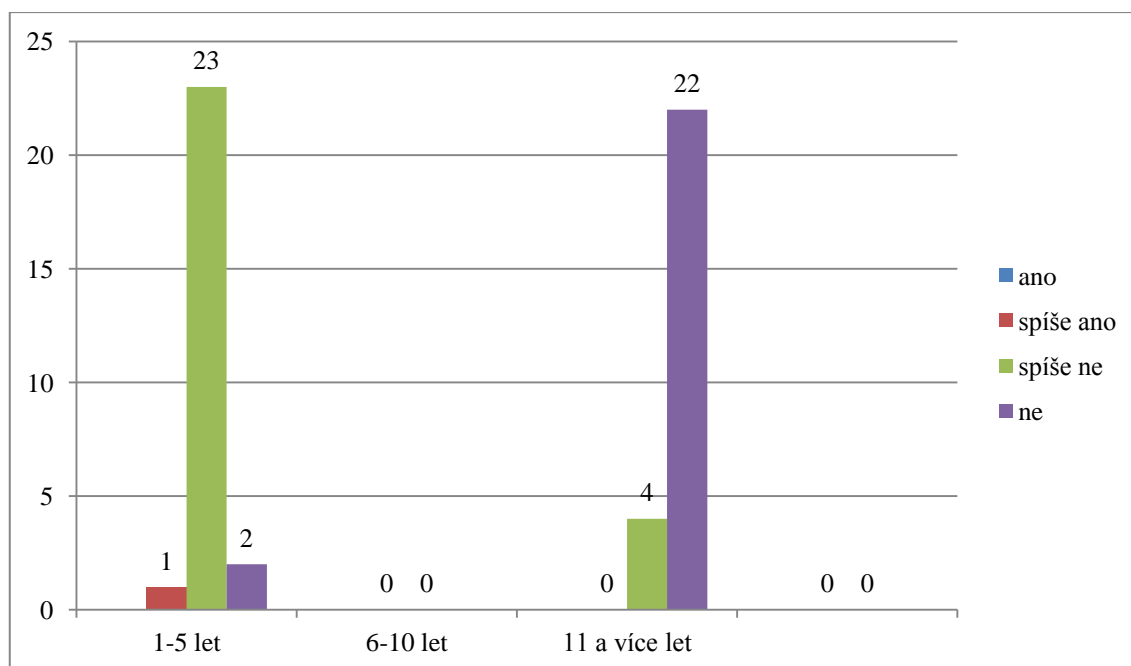
Graf č. 12: Musíme se neustále učit, pokud chceme zůstat na svých pracovních pozicích

Zdroj: vlastní zpracování

Zde pracovníci odpovídali kladně. Opravdu se pracovníci musí učit, ať již vědomě, či nevědomě. Změny, které se neustále objevují, musí pracovníci respektovat, proto se tyto nové věci musí učit.

Pracovníci s dobou práce na poště do 5 let vědí jasně v 5 případech, že je nutné neustále vstřebávat novinky, 22 pracovníků (85%) si myslí spíše ano. V odpovědích pracovníků, kteří pracují na poště déle jako 11 let, jsou odpovědi podobné, ale již 6 pracovníků (23%) si jasně uvědomuje nutnost se neustále novým změnám přizpůsobovat. 20 pracovníků (77%) se přiklání k odpovědi spíše ano.

Otázka č. 14 Mají školení vliv na postup k lepšímu pracovnímu místu?

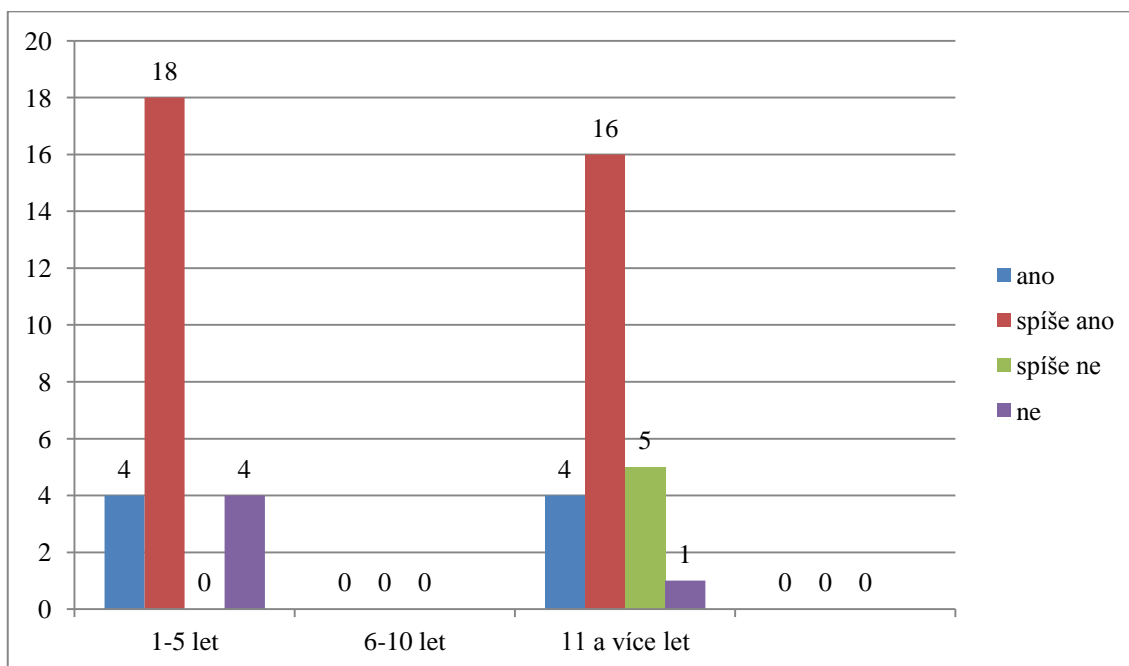


Graf č. 13: Mají školení vliv na postup k lepšímu pracovnímu místu

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovníci, kteří jsou u podniku zaměstnání do 5 let, volili odpověď spíše ne, a to celkem 23 pracovníků (88%). Tato odpověď ještě nevyjadřuje úplné zamítnutí této problematiky. Znamená to, že nejsou ještě úplně přesvědčeni o nemožnosti tohoto postupu. Pracovníci, kteří jsou u podniku zaměstnání více, jako 11 let jsou pevně přesvědčeni o tom, že školení určitě nevedou k získání lepšího pracovního místa. To je vidět z poměru odpovědí, kdy 22 pracovníků (85%) uvedlo, že tato školení nemají vliv na lepší pracovní pozici.

Otázka č. 15 Absolvovali byste školení mimo svoji pracovní dobu, pokud by pro Vás mělo být přínosné?



Graf č. 14: Absolvovali byste školení mimo svoji pracovní dobu, pokud by pro vás mělo být přínosné

Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu původních odpovědí jsem neočekávala, že pracovníci budou ochotni školit se mimo svoji pracovní dobu. Ať se jedná o pracovníky s dobou do 5 let, celkem 18 pracovníků (69%), tak pracovníci, kteří pracují více jako 11 let, zde celkem 16 pracovníků (61%), volili spíše odpovědi ano. Jsou ale i striktní odmítnutí ve 4 případech (15%) u pracovníků s dobou délky pracovní praxe do 5 let, kdy zaměstnanci nebyli ochotni se školit mimo svoji pracovní dobu.

Z těchto šetření vyplynulo, že zaměstnanci se učí, aby si udrželi své pracovní místo. Hypotéza IV je potvrzena ve směru, že se pracovníci učí, aby si udrželi místo.

5 ZÁVĚR PRAKTICKÉ ČÁSTI A DOPORUČENÍ

V praktické části jsem zkoumala 4 hypotézy. Tyto byly postaveny na základech rozvíjení měkkých dovedností. Tyto dovednosti by měli pracovníci získávat na školeních profesního jednání a základech obchodování. Pokud pracovníci chtějí získat lepší pracovní pozici, měli by se snažit získat více profesních dovedností.

U hypotézy I, zda jsou tréninky dostačující, bylo prokázáno, že pouze pracovníci, kteří jsou u pošty 1- 5 let si ještě myslí, že tréninky jsou účelné a pomáhají jim plnit jejich zadané úkoly. Pracovníci, kteří jsou u pošty více, jako 11 let jsou přesvědčeni o úplném opaku. To znamená, že tyto tréninky jsou nepřínosné. Doporučovala bych, aby v náročnějším výzkumu byly prozkoumány i otázky, na které jsme vzhledem na zaměření našeho výzkumu nemohli dát odpověď, např. zda jsou tyto tréninky stejné pro pracovníky s různou dobou pracovního poměru. Doporučujeme také tyto tréninky rozdělit a pracovníkům s delší pracovní smlouvou, utvořit jiný program, při kterém by získali lepší zkušenosti, které by je dostatečně zaujaly. Hypotéza II měla prozkoumat, zda jsou tréninky přínosné pro pracovníky. Zde jsme zjišťovali, zda jsou školení obsahově volená tak, aby pracovníci mohli získané vědomosti použít při své přepážkové činnosti. Pouze pracovníci, kteří jsou na poště méně, jak 5 let si ze školení odnášejí poznatky, které mohou využít na pracovišti. Pracovníci, kteří jsou na poště déle, jako 11 let si ze školení neodnášejí žádné nové poznatky. Kde je nějaká chyba? Chybí snad po školeních zpětná vazba, kde by pracovníci napsali, že je školení pro ně nepřínosné, Nebo jen nenapíší pravdu a potom nemá lektor důvod k obsahové změně školení? I zde by bylo dobré, kdyby školení byla oddělena pro pracovníky podle doby trvání pracovní praxe.

Hypotéza III byla postavena na znalosti pracovníků, té podle mě, nejjednodušší. Zda znají možnosti pracovního postupu. Zarážející je, že většina zaměstnanců si vůbec nepřipouští, že by mohli postoupit na svých pracovních pozicích. Jednoduše setrvávají na svých místech. Neuvědomují si, že každá firma v dnešní době mění svou tvář. A také pracovní pozice se upravují. Mnoho pracovních pozic se ruší, vytvářejí se nové, ale ty mají úplně jiné požadavky. Je možné, že za několik let nebudou klasičtí pošťáci potřební. A co budou potom tito pracovníci dělat. Když se ani dnes nezajímají o možnosti. Zde bych viděla spíše problém

v zaměstnancích, protože se nezajímají a zaměstnavatel nemá povinnost pracovníka informovat o lepších možnostech.

Hypotéza IV vlastně vyplývá z těch předchozích. Pracovníci by se měli učit, měli by si rozšiřovat své vědomosti, zkušenosti. Tady se ukázalo, že pracovníci jsou ochotni účastnit se školení, i mimo pracovní dobu. Učit se nové věci, vstřebávat nové směrnice a nařízení. Jasně vědí, že školení nevedou k lepší pracovní pozici, ale už se nestarají, jak můžou postoupit k lepším, zodpovědnějším místům. Když jsou ochotni věnovat tolik času školením, proč si neřeknou o jinou formu či jiný obsah? Něco, co by jim pomohlo k plnění úkolů. Vždyť pokud jde o komunikaci s klienty, to dělají celé dny, proč tedy nekomunikují se svými kouči, proč jim neřeknou, že potřebují jiný přístup?

Doporučení pro podnik je jednoznačné. Lépe se zorientovat v nabídce školení pro pracovníky. Z uvedených šetření vyplývá, že efektivita vynakládaných financí v oblasti školení prodejních dovedností a školení profesního jednání není ještě úplně v pořádku. Pokud si pracovníci myslí, že tato školení jsou pro ně nepřínosná, jsou tyto finance vynakládány zbytečně. Bylo by dobré zjistit, co konkrétně pracovníkům chybí ke splnění jejich zadaných úkolů, nastínit typ školení, který by jim vyhovoval při získání nových zkušeností.

Doporučení pro pracovníky se opírá o poslední 2 hypotézy. Pokud jsou ochotni se učit nové věci, nesmí se bát říci si o lepší místo, vědět, kde hledat v systému podniku lepší místa. Z uvedených odpovědí vyplývá, že pracovníci někdy podceňují práci na poště, ale jsou rádi, že tuto práci vykonávají. Nedoceňují však školení, které jim podnik poskytuje.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Použitá literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora/trenéra: [jak rozvíjet vědomosti, schopnosti a dovednosti těch, kteří chtějí efektivně působit na druhé]*. Praha: Votobia, 2003. ISSN 80-7220-158-1.

BARTOŇKOVÁ, Hana a ŠIMEK, Dušan *Andragogika: studijní texty pro distanční studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002, 65 s. ISBN 80-244-0394-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Vzdělávací strategie: studijní texty pro kombinované studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009, 144 s. ISBN 978-80-244-2322-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí*. Praha: Grada, 2010, 121 s.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-802-5122-358.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 135 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-2580-2.

Další vzdělávání jako nástroj rozvoje jednotlivce i společnosti. Editor Tureckiová. Michalea. Praha: Educa Service ve spolupráci s Českou andragogickou společností, 2008, 132 s. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-87306-00-0 (EDUCA SERVICE : BROŽ.).

DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. *Technologie vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2011, 116 s. ISBN 978-80-244-2820-8.

Excelentní studentské odborné práce. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-802-4515-632.

GRUBER, David. *Bude hůř, ale vám bude líp: vše je jen o úspěšné komunikaci*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 112 s. ISBN 978-80-265-0003-2.

KALNICKÝ, Juraj, PALOVÁ Kamila. a SANTARIUSOVÁ. Hana. *Autoevaluace - efektivní nástroj rozvoje školy*. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007, 84 s. ISBN 978-80-7368-415-0.

KALNICKÝ, Juraj. *HRM - řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2012, 189 s. ISBN 978-80-7329-300-0.

KALNICKÝ, Juraj. *Systémová andragogika*. Vyd. 2., dopl. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta, 2007, 149 s. ISBN 978-807-3684-891.

KALNICKÝ, Juraj. *Základy pedagogiky I*. Vyd. 1. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik, Ústav pedagogických a psychologických věd, 2009, 11 s. ISBN 978-80-7248-543-7 (BROŽ.).

KINDL-BEILFUß, Carmen. *Umění ptát se: v koučování, poradenství a systemické terapii*. Vyd. 1. Překlad Lenka Hradilová. Praha: Portál, 2012, 211 s. ISBN 978-802-6200-895.

LIESSMANN, Konrad Paul. *Teorie nevzdělanosti: omyly společnosti vědění*. Vyd. 1. Překlad Jana Zoubková. Praha: Academia, 2011, 125 s. XXI. století. ISBN 978-80-200-1677-5.

MALACH, Josef. *Klíčové kompetence lektora*. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta, 2003, 58 s. Systém celoživotního vzdělávání Moravskoslezska. ISBN 80-704-2945-3.

MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. Vyd. 1. Praha: Codex Bohemia, 1998, 271 s. ISBN 80-859-6352-3.

MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, 202 s. ISBN 80-723-8220-9.

MUŽÍK, Jaroslav. *Edukace řídicích dovedností: people management*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, 148 s. ISBN 978-807-3573-416.

NOVOTNÝ, Petr. *Učení pro pracoviště: prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009, 153 s. ISBN 978-802-1051-164.

PALÁN, Zdeněk. *Další vzdělávání ve světě změn*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, 72 s. ISBN 978-808-6723-310.

PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003, 199 s. ISBN 80-867-2303-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 318 s. ISBN 978-802-4732-350.

Profesijné kompetencie pracovníkov v edukácii detí, mládeže a dospelých. Vyd. 1. Editor Határ, Ctibor Fenyvesiová, Lívia Miklošíková. Miroslava Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2010, 250 s. ISBN 978-80-248-2327-0.

Profesní vzdělávání dospělých. Vyd. 1. Praha: Kluwer Wolters Česká republika, 2012, 263 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.

Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice. 1. vyd. Editor Rabušicová, Milada Rabušic. Ladislav Brno: Masarykova univerzita, 2008, 339 s. ISBN 978-80-210-4779-2.

VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.

VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 159 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1770-8.

Zahraniční zdroje:

CIRBES, Milan. *Didaktika dospělých*. Bratislava: vydavateľstvo Obzor, 1989. ISBN 80-215-0008-5; 80-215-0008-5.

LIVEČKA, Emil. *Průručka lektora: Čo má vedieť lektor dospelých*. Bratislava: Práca vydavateľstvo a nakladateľstvo ROH, 1976.

PERHÁCS, Ján. *Základy teórie výchovy dospelých*. Bratislava: Obzor, 1986.

Získavanie nových cieľových skupín vo vzdelávaní dospelých: zborník z konferencie Získavanie nových cieľových skupín vo vzdelávaní dospelých. Bratislava 5. - 6. apríla 2001. Editor Machalová, Mária Prusáková. Viera Bratislava: Gerlach Print, 2004, 253 s. ISBN 80-891-4204-4. Palán str. 124

Časopisové zdroje:

Andragogická revue: česko-slovenský vedecký časopis zaměřený na teorii vzdělávání dospělých, rozvoj lidských zdrojů a andragogiku. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009- . ISSN 1804-1698.

Poštovní noviny: čtrnáctideník České pošty. 8. června 2012. Praha: vydává Česká pošta, 2012, 8 s.

Internetové zdroje:

<http://slovník.seznam.cz/en-cz/word/?id=yhmsxb4onUE=&q=educate> dostupné dne 25. 11. 12

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Malach (2003 str. 49)	17
Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb (Palán 2002 str. 117)	30

Seznam grafů

Graf č. 1: Jste spokojeni s tréninky klientského přístupu	38
Graf č. 2: Jste spokojeni s tématy tréninků	39
Graf č. 3: Souhlasíte s opakováním tréninků	40
Graf č. 4: Využijete získané poznatky na pracovišti	41
Graf č. 5: Je pro vás forma vzdělávání na tréninku přínosná	42
Graf č. 6: Doporučili byste tyto tréninky všem pracovníkům	43
Graf č. 7: Je pro vás přínosný kouč, který dochází za pracovníky přepážek.	44
Graf č. 8: Víte, jaký můžete mít na počtě kariéerní postup	45
Graf č. 9: Vítáte možnost rozšíření specializací	46
Graf č. 10: Existuje motivace zaměstnavatele ke zvyšování kvalifikace	47
Graf č. 11: prosím uveďte: Pokud dobře pracuji, nemusím se zúčastňovat školení	48
Graf č. 12: prosím uveďte: Musíme se neustále učit, pokud chceme zůstat na svých pracovních pozicích	49
Graf č. 13: Mají školení vliv na postup k lepšímu pracovnímu místu	50
Graf č. 14: Absolvovali byste školení mimo svoji pracovní dobu, pokud by pro vás mělo být přínosné	51

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1	I
Příloha 2	II

ASOCIACE INSTITUCÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V ČR
ASOCIÁCIA INŠTITÚCIÍ VZDELÁVANIA DOSPĚLÝCH V SR

ETICKÝ KODEX LEKTORA

U vědomí

sly a významu slova, informací, vzdělání a výchovy pro život a rozvoj společnosti a jejich členů, pro rozvoj humanity, demokracie a ostatních mravních hodnot a z toho vyplývající odpovědnosti těch, kdo těchto nástrojů užívají, je třeba, aby lektor (vzdělavatel, učitel, trenér, vedoucí nácviku, tvůrce vzdělávacích programů a akcí) dodržoval tento etický kodex lektora.

V své lektorské činnosti bude:

- uplatňovat nejnovější vědecké poznatky a přispívat k jejich šíření,
- jednat čestně, svědomitě a tak, aby jeho působení v žádném směru neodporovalo dobrým mravům,
- dodržovat zákonné předpisy a jiné legislativní normy, včetně Listiny lidských práv a jiných mezinárodně uznávaných norem a doporučení,
- jednat tak, aby v žádném směru nepoškodil jiné osoby nebo organizace, jejich čest a dobré jméno, nenarušovat důvěrnost informací, s nimiž se při své činnosti seznámí, nešířit pomluvy a nedopouštět se urážek,
- dodržovat autorská práva podle platných předpisů.

Vyvaruje se všeho, co by:

- nežádoucím způsobem ovlivňovalo členy společnosti a především děti a mládež,
- jakoukoliv formou propagovalo násilí, rasovou, národnostní nebo náboženskou nesnášenlivost, zneužívání drog, alkoholu i jiných uznávaně nežádoucích substancí,
- šířilo škodlivé a nevědecké poznatky a myšlenky,
- nebude se angažovat v reklamě odporující dobrým mravům a podporující společensky nežádoucí aktivity nebo produkty,
- pokud bude provádět lektorskou činnost za úplatu, bude požadovat honorář přiměřený kvalitě výkonu a akce, nákladům a obecně dobrým mravům.

Nedodržování kodexu projednají orgány příslušné AIVD a učiní potřebná sankční opatření.

Tento etický kodex lektora schválil:

Výkonný výbor AIVD ČR dne 1. 6. 2000

Výkonný výbor AIVD SR dne 26. 5. 2000

Doc. PhDr. Viera Prusáková, CSc., v.r.
prezidentka AIVD SR

PhDr. Zdeněk Palán, Ph.D., v.r.
prezident AIVD ČR

Převzato Malach 2003

Příloha č. 2

Dotazník

Dobrý den,

Jsem studentka 3. ročníku Univerzity J. A. Komenského obor vzdělávání dospělých, kde zpracovávám bakalářskou práci na téma Prohlubování kompetencí pracovníků pošt u přepážek s důrazem na tzv. měkké dovednosti.

Prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží k vypracování této práce.

Dotazník je anonymní a data nebudou dále předávána, proto se nepodepisujte.

Děkuji za čas, který mi vyplněním dotazníku věnujete

Zdařilová Jaroslava

1. Jste spokojeni s tréninky klientského přístupu, základy obchodování?

ano spíše ano spíše ne ne

2. Jste spokojeni s tématy tréninků?

ano spíše ano spíše ne ne

3. Souhlasíte s opakováním tréninků?

ano ne

pokud ano stačí 1x za měsíc

1x za půl roku

1x za rok

4. Proč ano?

Proč ne?

5. Využijete získané poznatky na pracovišti?

ano spíše ano spíše ne ne

6. Je pro Vás forma vzdělávání na tréninku přínosná?

ano spíše ano spíše ne ne

7. Doporučili byste tyto tréninky všem pracovníkům přepážek?

ano spíše ano spíše ne ne

8. Je pro vás přínosný kouč, který dochází za pracovníky přepážek?

ano spíše ano spíše ne ne

9. Víte, jaký můžete mít na poště kariérní postup?

ano ne

pokud ano, jste s tímto systémem spokojena?

ano ne

10. Vítáte možnost rozšíření specializací?

ano ne nevím o této možnosti

11. Existuje motivace zaměstnavatele ke zvyšování kvalifikace?

ano ne nevím o této motivaci

12. Prosím uveďte:

Pokud dobře pracuji, nemusím se zúčastňovat školení

ano spíše ano spíše ne ne

13. Prosím uveďte:

Musíme se neustále učit, pokud chceme zůstat na svých pracovních pozicích

ano spíše ano spíše ne ne

14. Mají školení vliv na postup k lepšímu pracovnímu místu?

ano spíše ano spíše ne ne

15. Absolvovali byste školení mimo svoji pracovní dobu, pokud by pro Vás mělo být přínosné?

ano spíše ano spíše ne ne

Pohlaví žena muž

Věk 19 – 45 let 45 – a více

Doba, jakou pracujete na poště

1 – 5 let 6 – 10 let 11 a více let

konec

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Zdařilová Jaroslava

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Prohlubování kompetencí pracovníků pošt u přepážek s důrazem na tzv. měkké dovednosti

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 57

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 31

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 1

Počet ostatních zdrojů: 2

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Juraj Kalnický Ph. D.