

Vliv tréninků měkkých dovedností na profesní jednání zaměstnanců České pošty s.p.

Katarina Kučerová

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Katarina KUČEROVÁ**
Osobní číslo: **H08094**
Studijní program: **B 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Vliv tréninků měkkých dovedností na profesní jednání zaměstnanců České pošty s.p.**

Zásady pro vypracování:

Analýza literárních pramenů a zpracování teoretických východisek
Příprava výzkumu, výběr a charakteristika výzkumného souboru
Stanovení hypotéz
Provedení výzkumu mezi klienty ČP s.p.
Zpracování a vyhodnocení výsledků výzkumu
Přijetí odpovídajících závěrů
Doporučení pro praxi

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

HRONÍK,F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

PALÁN,Z. Lidské zdroje, výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. ISBN 8020009507.

PLÁŇAVA,I. Průvodce mezilidskou komunikací. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0858-2.

ONDRUŠEK,D.,LABÁTH,V. Tréning,učenie zážitkom. Bratislava: PDCS, 2007. ISBN 978-80-969431-4-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Helena Řeháčková**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **25. ledna 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

Ve Zlíně dne 25. ledna 2011



prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.
děkan

L.S.



Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE


Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 25. 2. 2011



1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ústanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užití či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce vymezuje tréninky měkkých dovedností a jejich vliv na profesní jednání přepážkových pracovníků České pošty, s. p. Definuje souvislosti teoretického vymezení výchovy a vzdělávání v rámci pedagogiky s povoláním trenéra komunikačních dovedností, které jsou nezbytným východiskem pro práci a jednání trenéra, dále popisuje vztah mezi trenérem a trénovaným, a postup, jak dosáhnout úspěchů ve vzdělávací strategii České pošty s.p. Dále uvádím obecnou charakteristiku tréninku, obecný profil trenéra a požadovaný profil chování přepážkového pracovníka po absolvování tréninků. V práci se věnuji profesnímu jednání a tréninkům měkkých dovedností, kterých obsahem jsou dovednosti v oblasti komunikace, zvládnutí krizových situací a uplatňování obchodních dovedností v práci přepážkového pracovníka. V praktické části se zabývám tím, jak tréninky měkkých dovedností ovlivňují kvalitu obsluhy na přepážkách pošty z pohledu klienta.

Klíčová slova:

pošta, komunikace, vzdělávání, trenér profesního jednání, přepážkoví pracovníci, klienti pošty, účastníci tréninku, moduly tréninků, profesní jednání, měkké dovednosti

ABSTRACT

This Bachelor thesis is defining the soft skills training and their impact on the Professional conduct of the Czech General Post Office bulkhead employees. It defines connection between the theoretical definition of education in the teaching profession and a professional communication skills coach, which is the necessary starting point for an acting coach, his job and manners. This Bachelor thesis is also describing the relationship between the coach and training participants as well as the process of achieving success in the educational strategy of the Czech General Post Office. The following are the general characteristics of a communication skills training, a general profile of a professional coach and a profile of a front desk Post Officer which have been demanded after completing the training. At work we conduct professional trainings and soft skills, where the communication skills, crisis management and business application skills of a front desk officer have been impli-

cated in. The empirical part deals with how the soft skills training affects quality of service at the post office counters from a client perspective.

Keywords:

Post Office, communication, education, Professional communication skills coach, front desk officer, barrier staff, Post Office clients, training participants, training modules, professional conduct, soft skills

Poděkování

Děkuji Mgr. Heleně Řeháčkové za odborné vedení mé práce, cenné připomínky, laskavý přístup a čas, který mi věnovala.

Děkuji svým kolegům, trenérům České pošty, s. p. za rady a inspirace, které mi pomohly při zpracování práce.

Prohlášení

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Hodoníně 23. 3. 2011

.....

Katarina Kučerová

OBSAH

1	ÚVOD	13
2	CHARAKTERISTIKA FIRMY ČESKÁ POŠTA	14
2.1	HISTORIE ČESKÉ POŠTY	14
2.2	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	14
2.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	15
2.4	FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ POŠTĚ	16
2.5	PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	16
2.6	ROZVOJOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	17
3	TRÉNINKY MĚKKÝCH DOVEDNOSTÍ	18
3.1	MĚKKÉ DOVEDNOSTI (SOFT SKILLS)	18
3.2	TRÉNINK	19
3.2.1	Struktura a průběh tréninku	20
3.2.2	Hodnocení tréninku	23
3.3	TRENÉR – OSOBNOSTNÍ PŘEDPOKLADY A KOMPETENCE	23
4	PROFESNÍ JEDNÁNÍ	25
4.1	POSTOJE A PŘÍSTUP	26
4.2	MOTIVACE	27
5	SPECIFIKA TRÉNINKŮ MĚKKÝCH DOVEDNOSTÍ PRO ZAMĚSTNANCE ČESKÉ POŠTY	28
5.1	MODULY TRÉNINKOVÝCH AKTIVIT URČENÉ PRO PŘEPÁŽKOVÉ PRACOVNÍKY	28
5.1.1	Rozvoj klientského přístupu	28
5.1.2	Základy obchodování, obchodování v praxi	29
5.1.3	Firemní hodnoty	30
6	PROFIL PŘEPÁŽKOVÉHO PRACOVNÍKA PO ABSOLVOVÁNÍ TRÉNINKŮ	32
6.1	POŽADAVKY NA PROFESNÍ CHOVÁNÍ PŘEPÁŽKOVÉHO PRACOVNÍKA:	32
1	PRAKTICKÁ ČÁST	33
7	STRATEGIE A METODY VÝZKUMU	34
7.1	CÍL VÝZKUMU	34
7.2	PŘEDMĚT VÝZKUMU	34
7.3	METODY SBĚRU DAT	35
7.4	POPIS VZORKU	35
7.5	VÝZKUMNÝ PROBLÉM A PŘEDPOKLAD	36
7.6	METODA ZPRACOVÁNÍ DAT	36
7.7	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	36
7.7.1	Vyhodnocování jednotlivých otázek dotazníků	37
7.7.1.1	Klientský přístup	37
7.7.1.2	Analýza a podávání informací v obchodním rozhovoru	43
7.7.1.3	Reakce pracovníka při řešení kritiky	45
7.8	RESUMÉ	46
7.8.1	Vyhodnocení výzkumných předpokladů	46

7.8.1.1	Klientský přístup.....	46
7.8.1.2	Analýza a podávání informací v obchodním rozhovoru.....	47
7.8.1.3	Reakce pracovníka při řešení kritiky	47
7.8.2	Metodologické vyhodnocení	47
8	OBLASTI PRO ROZVOJ MĚKKÝCH DOVEDNOSTÍ.....	48
8.1	SPECIFIKACE DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ.....	48
8.1.1	Klientský přístup	48
8.1.2	Analýza a podávání informací v obchodním rozhovoru	48
8.1.3	Reakce pracovníka při řešení kritiky.....	49
8.1.4	Celkové doporučení	49
9	ZÁVĚR.....	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	52
	SEZNAM ZKRATEK	54
	SEZNAM GRAFŮ	55
	SEZNAM PŘÍLOH.....	56

Motto:

„Lidé dokážou sami dojít na to co, potřebují,

když k tomu dostanou podmínky“

Carl Rogers

1 ÚVOD

Firemní vzdělávání je základním předpokladem úspěchu firmy na trhu práce. Podle Plamínka (2010) o úspěchu ve vzdělávání spolurozhodují tři základní faktory – do jaké míry je užitečný obsah učení, do jaké míry je efektivní jeho způsob a v neposlední řadě faktor třetí – to jsou lidé, kteří se kolem vzdělávání vyskytují. Řídící management většiny firem zvažuje, kolik investuje do vzdělávání svých zaměstnanců a volí podle toho i formu a náročnost vzdělávacího procesu. Obsahem učení se stává převážně odborná profesní příprava zaměstnanců. Moderní firmy se čím dál více zabývají myšlenkou efektivního vzdělávání a to prostřednictvím nových metod, mezi které patří „tréninky měkkých dovedností“. Tento způsob pomáhá zaměstnancům k efektivitě jejich pracovního výkonu, jelikož mají z tréninkových programů nacvičené postupy, které vychází z praktických dovedností a jejich zkušeností. Pozitivní výsledek takto nastaveného procesu vzdělávání se projevuje také na hospodářských výsledcích firmy a to ve zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců a větší spokojenosti klientů firmy. V této práci se budu věnovat vzdělávání v oblasti měkkých dovedností ve firmě Česká pošta s.p. (dále ČP).

V teoretické části práce se budu zabývat vysvětlením pojmů a představením jednotlivých specifikací měkkých dovedností. Zaměřím se na různé úrovně profesního jednání a ohodnotím postoj a přístup vzdělávaných zaměstnanců, který podstatně ovlivňuje jejich chování v zaměstnání. Ve své práci představím průběh a formu teoretické přípravy a praktického nácviku a popíši, jak probíhá zpětná vazba po trénincích.

Praktická část výzkumu bude zaměřena na výsledky vyplývající ze zpětné vazby klientů pošty. Pro výzkum jsem zvolila kvantitativní metodu formou dotazníků. Jako podklad pro tuto práci posloužily postřehy z mé odborné praxe v pozici trenéra měkkých dovedností, studium odborné literatury v oblasti pedagogiky a sociální komunikace, kterou uvádím v seznamu použité literatury.

2 CHARAKTERISTIKA FIRMYČESKÁ POŠTA

ČP je státní podnik, jehož majoritním vlastníkem je stát. Společnost byla založena Ministerstvem hospodářství České republiky v souladu se zákonem 111/1990 Sb. o státním podniku, s účinností od 1. ledna 1993.

2.1 Historie České pošty

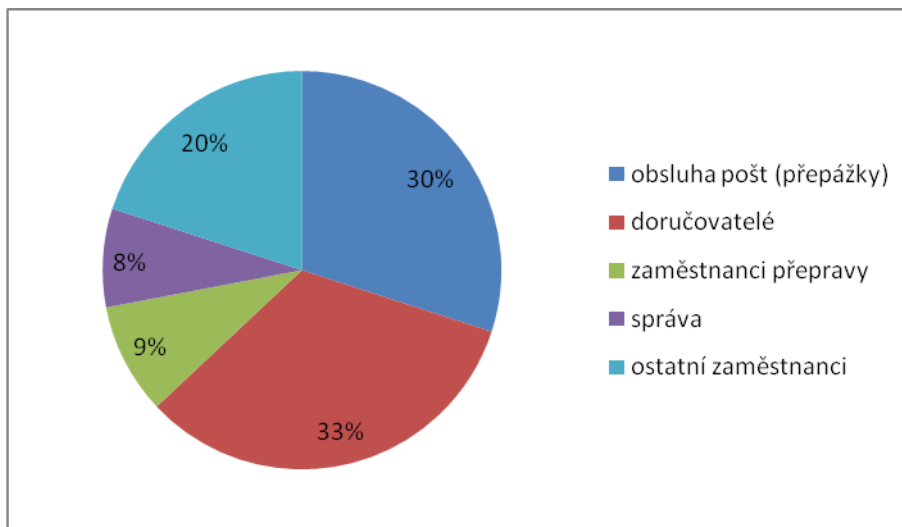
Staletí slouží pošta jako prostředek lidské komunikace. Kromě přepravy zpráv se věnovala také přepravě lidí. Její hospodářský význam vynikl v době, kdy začala zprostředkovávat peněžní styk. Více než jedno století byla podporou v přenosu elektrických komunikačních prostředků - telegrafu a telefonu. Novodobá historie podniku na našem území se odvíjí od zavedení samostatného Československého státu. Státní podnik Československá pošta je zaveden v roce 1925. Vychází z tradic poštovníctví v polovině 16. století, kdy byly zřízeny první poštovní stanice a jmenováni „dvořští poštovní“. Vývojem doby se měnil způsob přepravy zásilek a také se rozšiřovalo portfolio poskytovaných služeb. Z tradice ČP vychází také její symboly: poštovní trubka, která je ve znaku ČP také v současné době, a poštovní stejnokroj, který vlivem vývoje mění svou podobu. Zlomovým okamžikem pro ČP byl rok 1993, kdy se státní podnik Správa pošt a telekomunikací rozdělil a vznikla samostatná ČP a podnik SPT Telecom.

2.2 Předmět podnikání

ČP podniká v oblasti poštovních, peněžních služeb a bankovníctví. Poštovními službami rozumíme podání, přepravu i dodání všech druhů listovních, balíkových a peněžních zásilek a to jak ve vnitrostátním, tak v mezinárodním styku. Mezi další služby patří obstaravatelská činnost pro Českou správu sociálního zabezpečení (výplata důchodů), pro společnost SAZKA (loterijní a sázkové hry) a bankovní a pojišťovací produkty (banka ČSOB, Česká pojišťovna, Českomoravská stavební spořitelna)

2.3 Organizační struktura

ČP je v současné době největším zaměstnavatelem v České republice, má 34 950 pracovníků. Většinu zaměstnanců tvoří doručovatelé a přepážkoví pracovníci. Struktura složení je uvedena v Grafu č. 1. (vlastní zpracování podle Výroční zprávy ČP za rok 2009)



Graf č. 1: Struktura zaměstnanců ČP

Organizační struktura ČP :

- Centrála ČP (řídící centrum)
- 8 Regionů (regionální působnost)
- 3300 provozoven (pošt)

Firma je řízena Ministerstvem vnitra a navenek je reprezentována generálním ředitelem. V současné době není tato pozice obsazena, zastupováním je pověřen Ing. Petr Zatloukal. V Regionech řídí činnost obchodní ředitelé a do kompetence jejich řízení patří obvody. Začlenění odpovídá státoprávnímu uspořádání České republiky. Manažer obvodu řídí pošty řídící, samostatné a satelitní. Na vybraných poštách se firma rozhodla pro instalaci vyvolávacího systému, který urychluje obsluhu klientů.

2.4 Firemní vzdělávání v České poště

„Vzdělávání bývá primárně zaměřeno na přímou kultivaci znalostí nebo dovedností.“ (Plamínek, 2010, s. 32) Je to proces, kterým prochází také zaměstnanci pošty. Ta může být označena jako firma, kterou nazýváme „učební organizace“. Podle Buckley a Caple (2004) se tímto přívlastkem označuje organizace, která si je vědoma potřeby změny a aktivně o ni usiluje. Přestože je pošta tradičním poštovním operátorem s celonárodní působností, uvědomuje si potřebu zvyšovat kvalitu svých služeb. V současné době se prezentuje jako moderní obchodní a logistická společnost s významným postavením na trhu informací, zboží a peněžních služeb. Je to firma, jejíž existence je plně závislá na příjmech z prodeje, služeb, bankovních a pojišťovacích produktů a na výsledcích hospodaření. Vývoj poštovního trhu směřuje ke stále ostřejší konkurenci mezi poštou a soukromými přepravci balíků a v poslední době i mezi peněžními ústavami. Zaměstnanci pošty proto musí své chování a jednání plně podříditi pravidlům, která platí v každém podnikání, a být ve svém oboru lepší než konkurence. Jak uvádí Šigut (2004, s. 26): „Cílem vzdělávání zaměstnanců je zabezpečit soulad mezi profesně kvalifikační strukturou zaměstnanců a potřebami firmy.“ Nejlepší výsledky mohou podávat kvalifikovaní a odborně zdatní zaměstnanci. Proto Česká pošta věnuje náležitou pozornost přijímacímu řízení nových zaměstnanců a v neposlední řadě také průběžnému vzdělávání již stávajících zaměstnanců. Vzdělávací proces se člení na Profesní vzdělávání a Rozvojové vzdělávání

2.5 Profesní vzdělávání

Podle Bartáka (2007) je další odborné vzdělávání poskytované osobám, které dokončily řádné odborné vzdělávání a zahrnuje kvalifikační vzdělávání, periodická školení a rekvalifikační vzdělávání. Tímto směrem se ubírá také profesní vzdělávání u ČP. Jedním z nejzákladnějších předpokladů pro získání a udržení si profesní zdatnosti zaměstnanců ČP je soustavné a systematické profesní vzdělávání. Systém profesního vzdělávání je zaměřen na získání znalostí v oblasti stanovených školení (např. řidiči, motorové vozíky atp.) a dále pak na oblast kvalifikační přípravy zaměstnanců, která je určena širokým portfoliem poskytovaných produktů a služeb. Je to ovšem i znalost v oblasti kvalifikační přípravy zaměstnanců, která vychází z velkého počtu poskytovaných produktů a služeb. Kvalifikační přípravu tvoří základní a kvalifikační kurzy, které jsou obsaženy v Katalogu kvalifikační

přípravy. Do systému profesního vzdělávání náleží také zvyšování a prohlubování kvalifikace, např. studiem při zaměstnání.

2.6 Rozvojové vzdělávání

„Rozvoj = dosažení žádoucí změny pomocí učení se.“ (Hroník, 2007, s. 31) Rozvoj zaměstnanců je jedním z důležitých předpokladů úspěchů firmy. Pošta si to plně uvědomuje a investuje do osobního a kariérního růstu svých zaměstnanců. Právě tento druh vzdělávání umožňuje zaměstnancům zdokonalit se v měkkých dovednostech. Projevuje se to v lepším zvládnutí každodenní práce, v lepší komunikaci a také ve správném postupu při reakci na různé situace. Tyto aktivity jsou cílené a vycházejí z konkrétních potřeb každého zaměstnance.

Jedním z důležitých nástrojů rozvoje zaměstnance jsou Rozvojové programy a Tréninky měkkých dovedností. Katalog všech rozvojových aktivit je dostupný na vnitropodnikovém portále. V provozu České pošty působí interní trenéři, kteří zaměstnance na základě požadavků vedoucích provozních jednotek trénují. Tréninky jsou zaměřeny na oblasti velice potřebné pro výkon práce zaměstnanců. Účast na trénincích je v rámci výkonu práce a je evidovaná v podnikovém systému. Výběr jednotlivých tréninkových modulů a výběr pracovníků do tréninků je v plné kompetenci nadřízeného pracovníka.

3 TRÉNINKY MĚKKÝCH DOVEDNOSTÍ

V poslední době velmi často zaznávají u přijímacích pohovorů požadavky nejen na odbornou způsobilost uchazeče o zaměstnání, ale také orientace na zvládnutí dovedností v oblasti „měkkých dovedností“. Pokud náplň výkonu práce vyžaduje komunikaci a práci s lidmi, tím více by „měkké dovednosti“ měly být u člověka rozvinuté. Důraz se klade na to, jak je člověk schopný prezentovat a prodat své znalosti a jak je schopen komunikovat a spolupracovat se svými kolegy

3.1 Měkké dovednosti (soft skills)

Tyto dovednosti zahrnují komunikační dovednosti, schopnost týmové spolupráce, umění přijímat kritiku a zvládat konflikty, schopnost vést a motivovat jiné lidi. Kromě těchto složek je to také řízení sebe samého, zdravé sebevědomí, důvěryhodnost, disciplína, zvědavost a v neposlední řadě schopnost prosadit se. Pokud zaměstnanec disponuje určitým množstvím znalostí a dovedností a dokáže je plně ve své práci využít, je to známkou, že je vybaven potřebnými kompetencemi. Podle Nakumy (1997) komunikační kompetence označuje schopnost člověka předat někomu zprávu přijatelně, rychle a správně s využitím toho, co člověk posoudí jako nejprůměrnější kódující znaky. Rozumíme tím schopnost člověka zvládnout komunikační pravidla a také je ve své práci plnohodnotně používat. Lze tedy říci, že stěžejním bodem měkkých dovedností je umění správně komunikovat, dodržovat funkce v komunikování a využívat přiměřené styly komunikace. „Každé mezilidské komunikování zahrnuje přenos sdělení a též výměny sdělení mezi účastníky.“ (Pláňava, 2005, s. 15) Pokud mluvíme o funkcích v komunikaci, jedná se především o tyto čtyři základní funkce:

1. Informovat - předat si vzájemně informace
2. Instruovat – poskytnout návod, vysvětlit, poradit
3. Přesvědčit – získat protějšek pro svůj názor, snaha ovlivnit
4. Pobavit - volně konverzovat, pobavit se

Při představě komunikace na pracovišti se mohou prolínat všechny čtyři funkce. Je však velmi důležité přizpůsobit styl komunikace podle vnějších okolností. Stylem v komunikaci nazýváme způsob, jakým komunikujeme s naším protějškem a účel naší komunikace.

Podle Pláňavy (2005) se komunikační styly dělí na konvenční, konverzační, operativní, vyjednávací a osobní styl. V pracovním procese podle účelu a funkce dodržujeme především konverzační a operativní styl komunikace. Znamená to, že od společenské konverzace (pozdrav, zdvořilostní fráze) přecházíme k operativní komunikaci mezi dvojicí (klient - zaměstnanec, zaměstnanec - nadřízený nebo zaměstnanec - zaměstnanec). U operativního stylu se nejedná o nadřazenost a podřazenost v komunikaci, nýbrž o dodržování nastavených pravidel při komunikování. Nyní se budeme zabývat významem slova „trénink“ v souvislosti se vzdělávacími aktivitami uváděnými v této práci.

3.2 Trénink

Při identifikaci pojmu „trénink“ vycházíme z definice, která opisuje trénink jako „*plánovitý proces vedoucí ke změně postojů, vědomosti nebo chování prostřednictvím zkušeností učení, s cílem dosáhnout efektivní výkon v nějaké aktivitě nebo v řadě aktivit*“ (Palán, 2002, s. 216). Většina lidí vztahuje tento pojem ke sportu a ke zvyšování fyzické výkonnosti. Pokud si představíme, jak takový sportovní trénink probíhá, je to vlastně teoretická příprava pro jistý výkon, ale také praktické nácviky aktivit. Účastníky jsou sportovec a jeho trenér, který dohlíží a usměrňuje praktickou výkonnost sportovce. Jak uvádí Plamínek (2010, s. 42): „*Školení a tréninky jsou vhodné v situacích, kdy myslíme spíše na budoucí potenciál než na současné potíže.*“

Zkusme tedy najít pro potřebu vzdělávání odlišnosti a souvislosti s tímto pojmem. Trénink je něco jiného, než klasicky pojímané vzdělávání. Ve vzdělávacím procesu jde o osvojování si poznatků většinou formou teoretické nauky. V tréninku jde o praktickou dovednost, způsobilost teoretickou znalost usadit do praxe. Často se mluví o tom, že trénink je rozvoj jedince. Rozvoj chápeme jako hodnotu, na které můžeme pracovat celý život. Nicméně trénink nás vede ke konkrétní pomoci v oblasti přímo specializované pro jednotlivce. Součástí tréninků se stává kromě získání způsobilosti a kompetencí také změna postojů jedince. Mohlo by se zdát, že trénink je velmi přísný a formální výcvik jedince. Opakem je zkušenost, že tréninky se mohou provádět zábavně a kreativně. Důležitým pravidlem se stává, aby každá aktivita, byť vedená zábavnou formou, měla pro účastníka výstup v podobě potvrzení si teorie v praxi.

Můžeme říci, že je to objevování poznatků formou zážitkové pedagogiky, ve které je uplatňován prožitek. „*Hlavní znaky prožitku jsou:*

- *Nenahraditelnost – každá událost je jedinečná, ohraničená časově a prostorově*
- *Jedinečnost – není možné zaměnit nebo nahradit jeden prožitek za jiný*
- *Individuálnost – každý člověk prožívá danou situaci jinak, podle složek své osobnosti a zkušeností*
- *Intencionálnost – projevují se sounáležitosti prožívajícího jedince a prožívané události*
- *Nepřenositelnost – zážitek nelze přenést, protože každý jedinec v něm zapojuje všechny složky své osobnosti, které nelze nahradit vizuálním nebo sluchovým vnímáním*
- *Komplexnost – jedná se o zapojení všech tělesných i duševních vlastností jedince, aby dosáhl plného prožitku.“ (Hanuš, Chytilová, 2009, s. 12)*

Část odborné veřejnosti považuje tento způsob učení jako přenos vlastních zkušeností na účastníky a druhá část jej vnímá jako schopnost účastníka procvičit si vše „na vlastní kůži“ čili prožít situaci. To nás může vést k názoru, že osvojení si teoretických vědomostí pro praktický život nestačí a větší důraz se v současnosti klade na dovednost pro vykonávání určité činnosti. Nestačí jen ovládat poznatky, ale jedinec by si je měl vyzkoušet a dospět k porozumění, které pak přeneseme do praktického života. Možná je to reakce na přílišné akademické vzdělávání, kdy studenti pouze pasivně přijímají informace a nejsou většinou připraveni řešit praktické problémy, které mají teoreticky nastudované.

3.2.1 Struktura a průběh tréninku

„*Takový trénink bývá obvykle sledem předem určených, více či méně připravených programových bloků, v nichž se střídají výklad, hry a diskuse.“ (Plamínek, 2010, s. 192)* Základním stavebním kamenem každého tréninku je dokonalá příprava trenéra v závislosti na tématu, které bude přednášet. Klasický trénink pojmají účastníci jako školení, ve kterém se prezentuje lektor, který vede monolog a oni nemají možnost se ptát a zasahovat do jeho průběhu.

Forma tréninků, které provádí trenéři pošty, je stejná jako v popisované formě podle Plamínka (2010, s. 192): „*Příklad struktury interaktivního tréninku.*“ Trénink začíná seznamováním účastníků s trenérem pomoci vhodně zvolené aktivity. Potom následuje část, ve které si účastníci odsouhlasí program a časový rozsah podle pozvánek. Trenér v úvodní fázi představí téma tréninků a formou diskuse vyzve účastníky k vyjádření svých očekávání. Tato fáze je nesmírně důležitá pro získání si otevřenosti v projevu účastníků. Mezi „povzbuzovací aktivity“ může trenér zařadit vyprávění účastníků o praktických situacích ve vztahu k probíranému tématu. Potom přichází jednotlivé bloky témat, které jsou prokládány aktivitami ve formě hraní rolí, řešení případových studií nebo jiných technik procvičování, které pomohou účastníkům tréninků lépe „usadit“ teorii do praktického použití. „*Hraní rolí je již metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti.*“ (Koubek, 1998, s. 227)

Dalším vhodným způsobem tréninkových aktivit je řešení případových studií, které, jak uvádí Koubek (1998, s. 226), jsou skutečná nebo smyšlená vyličení nějakého problému, kdy se jednotlivci nebo malé skupinky snaží diagnostikovat situaci a navrhnout řešení. Komunikace mezi trenérem a účastníky je v interakci. V tréninkovém programu dostávají větší prostor k vyjádření samotní účastníci a trenér se nachází v roli moderátora a usměrňuje komunikaci ve skupině. Pro podporu komunikace ve skupině se vytváří menší celky (max. 15 účastníků). Usazení účastníků je většinou ve tvaru podkovy, což umožňuje lepší vizuální kontakt a interaktivitu. Podporuje se tím otevřenost v projevu a očekává se aktivní účast všech přítomných. Pro trenéra je důležitá citlivost na skupinovou dynamiku, umění s ní pracovat a podporovat v aktivitě celou skupinu.

Praktickou částí v tréninkových hodinách se stává nácvik modelových situací. Sestavování námětu pro každé téma si zajišťuje každý trenér a snaží se co nejvíce využít zkušenosti z provozu pošty. Pro praktické ukázky využíváme nejvíce metodu hraní rolí nebo řešení případových studií. Při použití metody hraní rolí účastníci sehrávají ve dvojicích určitou situaci, kterou jim zadá trenér. Na tréninku to probíhá tak, že trenér vyzve účastníky k vytvoření dvojic (přepážkový pracovník – klient), rozdá jim připravené popisy situací, které si mají v daném limitu připravit mezi sebou a pak je zahrát. Po uplynutí přípravy vyzve ostatní účastníky o pozornost a požádá je, aby při hraní situace nevstupovali účinkující dvojici do rozhovoru a své připomínky si zapsali. Trenér v roli moderátora se po odehrání

situace nejprve zeptá samotných aktérů, jestli jsou se svým řešením situace spokojeni a jak se v této roli cítili.

Nastává zde sebereflexe, která, jak uvádí Čáp a Mareš (2007, s. 509): „*Obsahuje sebehodnocení, které ústí v připisování příčin úspěchu či neúspěchu (kauzální atribuce), reagování na sebe sama a své výsledky, adaptování na celou situaci.*“ Účastníci často hodnotí tento proces jako nepřírozený a nesrovnatelný s praxí. Tuto teorii jim vyvrátí často jejich kolegové, když otevřeně přiznají, že u přepážky se vyjadřují podobně. V procesu uvědomování tento fakt sehrává velmi důležitou roli. Ostatní účastníci po ukončení modelové situace podávají zpětnou vazbu a hodnotí, jestli postup řešení s využitím technik probíraných v teoretické části byl správný, případně navrhnou jiné řešení. Tento způsob dává možnost účastníkům připravit se na danou situaci, která se může vyskytnout v jejich práci a nebudou tak vystaveni stresu z neočekávané reakce klienta. Opakem toho je potom možnost sehrát situaci ve vztahu přepážkový pracovník versus trenér bez přípravy. Podle zkušenosti z praxe se pracovník přepážky pošty nemá možnost připravovat na řešení předem. Jde o okamžitou reakci, u které se většinou potvrzuje, že i přes získané znalosti někteří pracovníci využívají v jednání s klientem zažitá, nesprávná stereotypy. Pro určitou část účastníků je proces reedukace někdy nad jejich síly.

Zpětná vazba zde musí být upřímná a otevřená, aby si účastník uvědomil své slabé stránky a zaměřil se na jejich změnu. V úvodu tréninku je velmi důležité nastavit příjemnou atmosféru a otevřenou komunikaci. Pokud se povede tento krok, není třeba potom v praktické části přesvědčovat účastníky o potřebě procvičování a účastníci přijímají metodu s nadšením. Formu praktického nácviku účastníci hodnotí kladně. Na klasických školeních jsou zvyklí pasivně přijímat informace. V této interaktivní formě tréninků mohou uplatnit nejen získané znalosti a svůj přirozený talent pro komunikaci, ale také projevit nápaditost a kreativitu při řešení případů. Někdy se stává, že se účastníci skupiny chovají pasivně a uzavřeně, v tomto případě se nabízí možnost situaci popsat a formou brainstormingu¹ hledat společně nejvhodnější řešení.

Účelem praktického nácviku je přispět ke změně nežádoucích prvků chování a nacházet správné postupy při řešení různých situací. V průběhu tréninků je důležité vysledovat, jak

¹ *brainstorming- metoda tvůrčího myšlení založená na uvolnění fantazie a nekonvenčního myšlení*

účastníci reagují na jednotlivé aktivity a zásadně je nenutit do hraní rolí, pokud s tím ne-
souhlasí.

3.2.2 Hodnocení tréninku

V závěru tréninkového dne shrne trenér všechny informace, připomene účastníkům průběh
celého tréninku a požádá je o ústní a poté o písemnou zpětnou vazbu. Zpětná vazba účast-
níků z tréninků vypovídá o kvalitě obsahu přednášeného tématu, ale také hodnotí projev a
vystupování trenéra. Je prováděna písemnou formou na formuláři „Hodnocení tréninku
účastníkem“ (Příloha č. 2). Písemná zpětná vazba z tréninku je sestavena podle „*Dotazníku
spokojenosti, který má obvykle tuto strukturu:*

- *Užitečnost a potřebnost vzdělávací aktivity,*
- *Působení lektora (jeho odborné a didaktické kvality),*
- *Dynamika vzdělávací aktivity (výstavba kurzu, jeho rytmus),*
- *Kvalita výukových materiálů a vhodnost užití didaktických pomůcek,*
- *Prostředí kurzu (učebna),*
- *Organizační zajištění (stravování, ubytování apod.)“ (Hroník, 2007, s. 179).*

Po vyplnění „Hodnocení“ nastává poslední fáze a tou je společenská etika. Rozloučení
s účastníky, s přáním pracovních úspěchů zakončuje tréninkový den. Jak uvádí Plamínek
(2010, s. 194): „*Účastníci si odnášejí poznatky do praxe a je do velké míry na nich, co
s nimi udělají.*“

3.3 Trenér – osobnostní předpoklady a kompetence

Pojem trenér vychází ze sportovní terminologie a za trenéra se považuje pedagogicky
vzdělaný tělovýchovný pracovník, který vede sportovcův tréninkový proces. V činnosti
trenéra „měkkých dovedností“ se také vyžaduje pedagogické vzdělání, zkušenosti, doved-
nosti a především osobnostní předpoklady.

Hlavním osobnostním předpokladem pro výkon trenéra „měkkých dovedností“ je jeho emoční inteligence. *„Emoční inteligence – podle H.Gardnera, P.Saloveye, D.Golemana a dalších - zahrnuje větší počet složek či aspektů. Patří sem zejména:*

- *Znalost vlastních emocí a jejich zvládnání*
- *Dovednosti a návyky ve vytyčování adekvátních cílů*
- *Empatie, vnímavost k emocím druhých lidí*
- *Sociální a komunikační dovednosti, schopnosti naslouchat druhým*
- *Kladné sebehodnocení, optimismus.*“ (Čáp, Mareš, 2007, s. 346)

Trenér musí rozpoznat vlastní emoce, aby tím předešel nežádoucím jevům a dokázal včas přizpůsobit své chování vnějším okolnostem. Měl by být klidný a zvládnout ať již kladné nebo záporné emoce. Ve svém životním stylu je vytrvalý, důsledný a schopný motivovat sám sebe pro větší výkon. Dokáže pochopit názory lidí, i když s nimi nesouhlasí a je vnímavý k pocitům druhých. V neposlední řadě je to člověk, který se orientuje v týmových vztazích, je ochotný spolupracovat a naslouchat. Přirozenou vlastností je jeho pozitivní myšlení a optimismus. Mezi další volní vlastnosti patří temperament a zralý charakter trenéra.

Podle Čápa a Mareše (2007) je zralý charakter označen jako charakter pro osoby se společensky adekvátními cíli a hodnotovými orientacemi, s rozvinutou svědomitostí, vytrvalostí a samostatností. Právě všechny tyto podmínky musí splnit člověk na pozici trenéra. V jeho kompetenci je ovlivňovat postoje a názory zaměstnanců a vhodnou formou otevřeně sdělovat své postřehy v jejich chování. Má možnost upozornit na talentované zaměstnance a doporučit jejich kariérní růst. Kromě účastníků tréninků komunikuje na úrovni všech řídicích složek firemního managementu.

4 PROFESNÍ JEDNÁNÍ

Podle Pedagogického slovníku (Průcha, Walterová, Mareš 2003, s. 102) „*Jednání je takové chování, které je záměrné, motivované, řídí se představou cíle, usiluje o změnu jedince samého, sociální situace nebo věci a jevů okolního světa*“. Pokud se jedná o profesní jednání, vychází z potřeby usměrnit jednání podle profese, kterou vykonáváme. V pracovním prostředí existují profese, které přímo vyžadují profesní jednání ve styku s klientem. Tato povolání můžeme zařadit do oblasti služeb, obchodu, sociálních služeb, ale může sem patřit také učitel psycholog, pečovatel nebo pracovnice přepážky na poště. Snad každý z výčtu těchto profesí je nucen mezilidsky komunikovat a uplatňovat určitou formu jednání. Podle toho, s kým zaměstnanec provádí jednání, rozlišujeme tři úrovně jednání:

- s podřízeným
- s nadřízeným
- s klientem

Jednáním s podřízeným prezentuje vedoucí pracovník své postoje k spolupracovníkům. Takové jednání si vyžaduje úctu, upřímnost, čestnost a empatii. Pokud tomu tak není, je to varovný signál pro obě strany. Kvalitní vedoucí pracovník si vyžaduje respekt a dodržuje důsledně kontrolu a plnění zadaných požadavků. Při této formě jednání se uplatňují někdy mocenské vztahy, zvláště tam, kde je silně vybudovaná hierarchická struktura. Hodně záleží na komunikačních schopnostech vedoucího a jeho osobní statečnosti dokázat obhájit svůj názor. Důležité je uvědomit si, že v jednání mají obě strany právo vyjádřit svůj názor. Při jednání podřízeného s nadřízeným se probírají provozní záležitosti, řeší se problémy, stížnosti nebo se projednává plnění pracovních povinností. Při jednání s klienty se zaměstnanci řídí především požadavky firemní kultury² dané firmy a v některých organizacích jsou pevně stanoveny „kodexy jednání s klientem“.

Podle Průchy (2003) „*Profesionální etika je soubor etických požadavků, které je nutno respektovat při výkonu určité profese*“. Když mluvíme o profesním jednání, máme představu, že jde o dodržování pevně stanovených pravidel jednání a také o dodržování profesionální etiky. Jak uvádí Čáp a Mareš (2007, s. 343): „*Dalším problémem je vztah mezi*

² Firemní kultura- styl, který se projevuje ve vnějším vystupování firmy ke svému okolí a zákazníkům

morálním názorem a jednáním. Je zapotřebí navíc motivů, emocí, charakteru, celé zralé osobnosti.“

4.1 Postoje a přístup

„Postoj je hodnotící vztah zaujímaný jednotlivcem vůči okolnímu světu, jiným subjektům i sobě samému“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2003,s.171) Osvojujeme si je v průběhu života a nejsou přímo zděděné. Naše postoje obsahují subjektivní hodnocení na základě poznání, na základě emocionálního působení na člověka i na základě vztahu k jeho cílům.

Podle Čápa a Mareše (2007) postoj zahrnuje tři složky: kognitivní (založené na poznání), emocionální (citová) a konativní (pobídka k jednání či chování v souhlasu s názorem). Součástí postoje vyjadřujícího jeho poznávací stránku je názor člověka. Tvoří jej představy či myšlenky vztahující se k určitému předmětu. Názor představuje osobní pohled na určitý jev, událost či předmět vytvořený především vyhodnocením vlastních poznatků a zkušeností. Pokud je hlasitě vyjádřen, zpravidla je jeho nositel přesvědčen o jeho pravdivosti a oprávněnosti. Názor jako kognitivní složka postoje je méně hluboce založen a rychleji a snáze se utváří i mění než celkový postoj. Postoje ovlivňují naše chování a do jisté míry nám také pomáhají orientovat se v prostředí. Navenek se projevují určitým chováním. Vyjadřováním svých postojů a názorů člověk sleduje své zájmy. Podle toho jak se navenek prezentujeme svým názorem a chováním, vyjadřujeme postoj: pozitivní, neutrální nebo negativní. Postoje se utvářejí v průběhu života člověka a ovlivňují je životní zkušenosti, poznatky ostatních lidí (nápodoba, vzory) a také prostředí, ve kterém se nacházíme (rodina, škola, přátelé).

K ovlivňování postojů jiných lidí lze využít různých prostředků. Na jedince můžeme působit přímo v osobním kontaktu v rozhovoru nebo zprostředkovaně přes působení sociální skupiny. V pracovním prostředí se pak postoje zaměstnance projevují stylem jeho komunikace. U pesimisticky naladěného člověka slyšíme: „To nejde, to se nenaučím, to nemůže fungovat“. Naopak u optimisty není nic problém. Staví na nadšení a ideálech. Jsou to dva protipóly a mezi nimi je typ člověka, který stojí pevně na zemi a řeší věci za pomoci slova „ale“. Nehledá způsoby, jak by něco bylo možné, ale důvody, proč nelze to či ono provést. Patří k realistům, kteří potřebují mít nastavená pravidla a nedovolí si vybočit ze stereotypu. Posledním typem, s kterým se můžeme v praxi setkat, je člověk, který o všem přemýšlí a

hledá možnosti řešení. Řadíme jej do skupiny lidí pozitivně myslících a v současnosti jsou označováni jako proaktivní lidé. Styl komunikace pracovníka vůči klientovi určuje pak celkové vnímání a hodnocení kvality obsluhy na přepážce. Ve vzdělávacím procesu měkkých dovedností sehrává ovlivňování postojů zaměstnance důležitou roli. Trenér je často v pozici psychologa i sociálního pracovníka. Proces uvědomování je náročný a u každého jedince probíhá individuálně. Nelze očekávat okamžitou změnu, protože je to dlouhodobý a systematický proces ve vedení lidí a působení na ně. Nemůžeme si vybrat vždy situaci, ve které se ocitneme, ale můžeme si vybrat postoj, který k dané situaci zaujmeme. Podle Plamínka (2007) postoje zahrnují také motivy, které jsou subjektivním odrazem toho, co lidé chtějí.

4.2 Motivace

K tomu, aby člověk dosáhl vytčeného cíle, v našem případě profesního chování, je důležité se zabývat motivací ve smyslu „proč se mám chovat podle určitého vzorce“. Jak uvádí Maslow (In Nakonečný, 1997): „*Člověk musí být tím, kým může být. Musí zůstat věrný své vlastní povaze.*“ Tuto potřebu označujeme jako sebeuskutečňování. Motiv každého člověka je jiný a vychází z lidské psychiky. Někdo může být motivován vlastní energií, protože vytčeného cíle chce dosáhnout, naopak někdo jiný se nedokáže nadchnout pro nic. Jedná se o oblast temperamentu (aktivita - pasivita). Právě s tímto prvkem v motivaci se trenér setkává u účastníků nejčastěji. Pokud účastník tréninku necítí potřebu změnit své chování, proces ovlivňování ze strany trenéra je velmi náročný. „*Rozlišujeme dvojí druh motivace chování: vnitřní, vyjádřený pojmem potřeba, resp. motiv, a vnější, vyjádřený termínem úkol, jímž se zde rozumí vnější požadavek na určitou činnost subjektu, např. aby vykonal určitou práci.*“ (Nakonečný, 1997, s. 55) Trenér pak vychází z vnější motivace účastníka, protože vnitřní motivaci nemá možnost v tak krátké době (jeden tréninkový den) u účastníka poznat.

5 SPECIFIKA TRÉNINKŮ MĚKKÝCH DOVEDNOSTÍ PRO ZAMĚSTNANCE ČESKÉ POŠTY

„Předtím, než začne jakákoliv práce, je nutné ustanovit podmínky, doporučení. Klient musí naprosto dokonale specifikovat a dohodnout se se školitelem na tom, co je potřeba udělat.“ (Buckey, Caple, 2004, s. 26). Z těchto podmínek vychází také strategie vzdělávání „měkkých dovedností“ u České pošty. Projekt „Tréninky profesního jednání“ byl zahájen v roce 2003 a vznikl na základě poznatků z jiných firem, které podnikají ve službách. Cílem bylo pozvednout profesionalitu zaměstnanců, kteří přicházejí jako první do styku s klienty pošty, tzn. přepážkových pracovníků. Byla stanovena obsahová náplň jednotlivých modulů a forma vedení tréninkových aktivit. Jednotlivé moduly jsou prezentovány v „Katalogu tréninků měkkých dovedností“, který je dostupný na vnitropodnikovém Portálu České pošty a je průběžně aktualizován. Následující část se bude věnovat popisování cílů a obsahu jednotlivých modulů určených pouze pro přepážkové pracovníky. Budou přiblíženy zejména ty moduly, které se dotýkají výzkumné části této práce. Tyto informace pomohou identifikovat a vyhodnotit výsledky akčního výzkumu provedeného formou dotazníků.

5.1 Moduly tréninkových aktivit určené pro přepážkové pracovníky

- Rozvoj klientského přístupu
- Základy obchodování
- Obchodování v praxi
- Firemní hodnoty

5.1.1 Rozvoj klientského přístupu

Existují profese, které vyžadují přímý kontakt s klientem a jsou zaměřené na komunikaci. Jedná se především o práci ve službách a institucích, kde spokojenost klienta s obsluhou sehrává důležitou roli.

„V každé z těchto profesí, má-li se dělat dobře a účinně, je zapotřebí kvalifikovaný profesionál, což znamená, že má též osvojený soubor takových postupů, jednání a dovedností, které k té či oné profesi patří.“ (Plánava, 2005, s. 83) Základním předpokladem pro pra-

covníky přepážek pošty jsou právě komunikační dovednosti a zvládnání náročných a často vypjatých situací na přepážce při jednání s klientem. Cílem tréninku je naučit se profesionálně komunikovat a reagovat na případné krizové situace v jednání s klientem.

Obsahem je komunikační typologie, která by pracovníka měla naučit přistupovat ke každému typu klienta individuálně a přizpůsobit se jeho komunikaci. V části verbální (slovní) a nonverbální (řeč našeho těla) komunikace se probírají chyby, které mohou v komunikaci nastat. Jedná se o nevhodná slova (rozkazovací způsob, slang, odborné výrazy). V tématu nonverbální komunikace se účastníci dozvědí, že „řeč našeho těla“ je až pětkrát výraznější než slovní projev. Pokud se sdělení verbální a nonverbální dostanou do rozporu, vždy více věříme neverbálnímu projevu.

Hlavní zásadou klientského přístupu je, že klient má být obslužen se vstřícností a ochotou. V komunikaci s klientem je důležité být trpělivý a vše důkladně a srozumitelně vysvětlit. V rámci dodržování firemní kultury se vyžaduje upravenost zaměstnanců a dodržování stejnokrojové kázně. Mezi základní požadavky klientského přístupu patří pozdrav, oční kontakt a poděkování. Při řešení kritiky jsou probírány metody zvládnání kritiky a krizových situací. Základním principem je pochopit klienta a po zjištění konkrétní situace navrhnout klientovi přijatelné řešení. V chování zaměstnanců se očekává, že nebudou kritiku řešit výmluvami nebo zbavováním se odpovědnosti. Při obsluze klienta pracovník nesmí odejít od přepážky bez omluvy a také není vhodné vést u přepážek soukromé rozhovory. Teoretickou část doplňuje praktický nácvik ve formě modelových situací.

5.1.2 Základy obchodování, obchodování v praxi

Obchodování je jednou z hlavních činností přepážkových pracovníků, směřující k zajištění úspěchů ČP. Trénink je určen pro všechny zaměstnance, kteří mají v popisu své pracovní činnosti povinnost obchodovat s poštovními produkty a produkty aliančních partnerů³. Považuji za důležité uvést, které produkty aliančních partnerů ČP nabízí klientům, jelikož

³ alianční partneři - externí firmy spolupracující s ČP s.p. (Poštovní spořitelna, Česká pojišťovna, ČMSS, Penzijní fondy)

v praktické části své práce se zabývám zjišťováním, o kterých službách pracovníci klienty nejvíce informují. Hlavním produktem Poštovní spořitelny je postžirový účet. Pro Českou pojišťovnu je nabízeno životní pojištění a pro Českomoravskou stavební spořitelnu zase stavebního spoření. Dalším aliančním partnerem jsou penzijní fondy Stabilita a České pojišťovny, kterým pošta zprostředkovává penzijní pojištění. Mezi služby České pošty, které pracovníci mají povinnost nabízet, patří především doporučený dopis, obchodní balík a služba EMS (expresní přeprava zásilek).

Základním předpokladem pro zahájení každého obchodního rozhovoru je dokonalá znalost jednotlivých produktů. Vzdělávání v této oblasti zabezpečuje oddělení Profesního vzdělávání ve spolupráci s aliančními partnery. Cílem tréninků je naučit se dodržovat přesný postup vedení obchodního rozhovoru. Účastníci získávají nejen znalosti, ale také dovednost, jak takový rozhovor vést. Obsahem tréninků je vysvětlit potřebu obchodování na přepážkách a ujasnit účastníkům, že Česká pošta je již obchodní společnost se širokým záběrem nabízených produktů. V procesu obchodní nabídky je velmi důležitý přístup pracovníka, jeho zdravá sebedůvěra ve své schopnosti, dobrá nálada, takt a v neposlední řadě rozsah odborných znalostí. Provést obchodní nabídku bez vnucování znamená dodržet proces analýzy (pokládání otázek). Tato fáze obchodního rozhovoru bude blíže popsána v praktické části, jelikož je důležitá pro další průběh obchodního rozhovoru. Zaměstnanec vhodnou otázkou zjistí u klienta jeho potřeby a očekávání a jako odborník mu na základě zjištěných informací vybere nejvhodnější službu nebo produkt. V dalším kroku následují informace o daném produktu včetně informace o tom, jaké užitky a výhody má vybraný produkt nebo služba. Klient by měl mít pocit, že se zaměstnanec snaží aktivně poradit a pomoci. V závěrečné části obchodního rozhovoru mohou zaznít námitky od klienta, které mohou signalizovat, že nedostal potřebné vysvětlení služby nebo produktu. Zaměstnanec by v tomto případě měl námitku vyřešit a dospět k uzavření obchodu.

Trénink "Obchodování v praxi" je pokračováním v trénování obchodních situací konkrétních produktů České pošty. Do jaké míry se to zaměstnancům přepážek pošty daří, je možno zjistit z akčního výzkumu v praktické části této práce

5.1.3 Firemní hodnoty

Pošta si uvědomuje, že základem klientsky a výkonově orientované firmy je firemní kultura, jejíž obsahem jsou přesně pojmenované a identifikované firemní hodnoty. Trénink je

určen pro všechny zaměstnance firmy. Obsahem tréninku je seznámit se s firemními hodnotami, rozebrat jejich obsah a podrobně vysvětlit žádoucí stav chování zaměstnanců firmy.

„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“ (Šigut, 2004, s. 9) Firemní kultura má za úkol vytvořit pro zaměstnance pracovní prostředí, které umožní nasměrovat co nejvíce lidské energie, talentu a kreativity pro dosažení společných firemních cílů a spokojenosti zákazníků firmy. Jasně také odlišuje jednu společnost od druhé a vytváří vnitřní firemní klima. V rámci dodržování firemní kultury se vyžaduje upravenost zaměstnanců a dodržování stejnokrojové kázně.

Pět základních firemních hodnot, které zaměstnanci dodržují:

- Spokojený zákazník je náš cíl
- Výkon a kvalita rozhodují o úspěchu
- Odpovědnost je pro nás samozřejmostí
- Otevřenost ke změnám
- Loajalita týmu

U každé firemní hodnoty jsou stanoveny žádoucí projevy chování, s kterými je každý zaměstnanec firmy seznámen.

6 PROFIL PŘEPÁŽKOVÉHO PRACOVNÍKA PO ABSOLVOVÁNÍ TRÉNINKŮ

Po ukončení tréninkového procesu je pracovník připraven zvládnout kromě technologických procesů obsluhy také profesní chování a dodržovat zásady klientského přístupu popsané v kapitole 4.1.

6.1 Požadavky na profesní chování přepážkového pracovníka:

- Mít pozitivní postoj k druhým lidem – ochotné a vstřícné jednání
- Být vnímavý k potřebám klienta – projevit zájem o klienty, umět odborně poradit
- Věnovat se klientovi po celou dobu obsluhy a neodcházet bez omluvy od přepážky
- V přítomnosti klienta nevyřizovat soukromé rozhovory
- V komunikaci s klientem mluvit hlasitě a srozumitelně, nepoužívat odborné výrazy
- Znalostně ovládat širokou nabídku služeb a produktů a poskytovat správné informace
- V obchodním rozhovoru používat získané znalosti a dovednosti v oblasti obchodování
- Provádět aktivní obchodní nabídku produktů ČP a aliančních partnerů
- Dodržovat stejnokrojovou kázeň a dbát na osobní upravenost a čistotu
- V případě kritiky od klienta umět klienta pochopit, omluvit se a najít řešení dané situace

I. PRAKTICKÁ ČÁST

7 STRATEGIE A METODY VÝZKUMU

„Výzkum znamená proces vytváření nových poznatků. Jedná se o systematickou a pečlivě naplánovanou činnost, která je vedena snahou zodpovědět kladené výzkumné otázky a přispět k rozvoji daného oboru.“ (Hendl, 2005, s. 30) V praktické části se zaměřím na zjištění, jak komunikační dovednosti přepážkových pracovníků vnímají klienti a v čem by se podle klientů případně mohlo profesní jednání zlepšit. Budu také ověřovat, jestli výzkumný vzorek pracovníků přepážek splňuje profil pracovníka po tréninku a jak jednotlivé dovednosti získané v trénincích uplatňuje v praxi. Pro výzkum jsem měla v úmyslu provádět kvalitativní výzkum rozhovorem s pracovníky, kteří tréninkem prošli, a získat tím jejich pohled. Po provedení několika před-výzkumných rozhovorů jsem zjistila, že se pracovníci ke konkrétním otázkám vyjadřují velmi obecně a pro výzkum by to nepřineslo validní výsledky. Zvolila jsem tedy kvantitativní výzkum provedený dotazníkovou metodou šetření u klientů ČP. Ve výzkumu budu porovnávat požadovaný profil přepážkového pracovníka se skutečností zjištěnou v dotazníkovém šetření.

7.1 Cíl výzkumu

Ve výzkumu jsem si stanovila tyto cíle:

- 1) *Ověřit, jak klienti vnímají přístup a chování pracovníků u přepážek* – hodnocení klientů v oblasti klientského přístupu a splnění jejich očekávání při obsluze
- 2) *Zjistit, zda pracovníci využívají obchodní dovednosti a provádějí aktivní nabídku* – provádění analýzy u klientů a podávání informací o produktech pošty a aliančních partnerů
- 3) *Prověřit u pracovníků profesní zvládání kritiky od klienta* – dodržování požadavku vyjádřit pochopení, omluvit se a navrhnout řešení situace

7.2 Předmět výzkumu

Pro účely vyhodnocování výzkumu a statistické analýzy je třeba si nejdříve určit proměnné. Proměnné v této práci jsou jednotlivé aspekty, které se podílejí na profesním chování pracovníků a srovnání skutečného jednání, které vnímají klienti.

Jedná se o:

- Klientský přístup – ochota, vstřícnost, odbornost, kvalita a rychlost obsluhy
- Obchodování na přepážce – zjišťování potřeb klienta, aktivní nabídky všech produktů
- Zvládání kritiky klienta – projevit pochopení, omluvit se a navrhnout řešení dané situace

7.3 Metody sběru dat

Pro výzkum jsem zvolila metodu kvantitativní. Dotazníkové šetření proběhlo na vybraných poštách v celé České republice náhodným výběrem respondentů. V dotazníku (Příloha č. 2) byli klienti dotazováni na přístup přepážkových pracovníků při obsluze na konkrétní poště. Jedná se o pošty, na kterých proběhl trénink profesního jednání a obchodních dovedností. Dotazník obsahoval 12 otevřených, škálových otázek, ve kterých klienti odpovídali výběrem z možností nebo měli možnost vyjádřit svůj názor otevřenou odpovědí. V dotazníku jsem zvolila metodu škálových otázek, jelikož umožňuje zjistit podrobně názory respondentů najednou, je dostatečně objektivní, snadněji se vyhodnocuje a pro účely výzkumu je postačující. Otázky byly sestaveny tak, aby prověřily, jestli pracovníci přepážek nabyté teoretické znalosti z tréninků využívají v praxi. Konkrétní zaměření otázek vycházelo z tréninkových modulů, které jsem popsala v teoretické části této práce. Především se týkalo klientského přístupu, využití obchodních dovedností a zvládání kritiky.

7.4 Popis vzorku

Do výzkumu se zapojilo náhodně vybraných 113 respondentů z kraje Středočeského, Jihočeského, Plzeňského, Libereckého, Ústeckého, Vysočiny, Zlínského, Jihomoravského a Moravskoslezského. Tito respondenti mají zkušenosti s obsluhou na jmenovaných poštách. Do průzkumu byly zařazeny pošty městské i venkovské a pošty s vyvolávacím i bez vyvolávacího systému.

7.5 Výzkumný problém a předpoklad

Výzkumným problémem je vliv tréninkových dovedností na profesní chování pracovníků přepážek.

Ověřovala jsem předpoklad, že:

- *Klientský přístup z pohledu klienta zvládá 70 % přepážkových pracovníků z výzkumného vzorku. Ve svém výzkumu jsem se zaměřila na dodržování ochoty, vstřícnosti, odbornosti a rychlosti obsluhy, což jsou základní požadavky klientského přístupu. Zajímalo mne, zda se pracovníci chovají podle požadovaného profilu přepážkového pracovníka. Mým předpokladem je, že pracovníci tyto požadavky splňují v požadované míře.*
- *20 % přepážkových pracovníků bude u obchodního rozhovoru provádět zjišťování potřeb otázkami a aktivní nabídku všech produktů. Vhodně provedenou formou obchodního rozhovoru získávají pracovníci nové klienty, kteří přinášejí firmě zisk.*
- *60 % klientů uslyší správný postup při řešení kritiky - pochopení, omluvu a návrh řešení dané situace. Domnívám se, že pracovníci přepážek jsou schopni vyřešit složité situace a ve většině případů vyhovět požadavkům klienta.*

7.6 Metoda zpracování dat

Zpracování dat proběhlo použitím čárkovací metody zapsané do tabulek a následně výpočtem relativní četnosti převedené v některých vzorcích do procent. Pro názornost jsem použila sloupcové a výsečové diagramy s popisky.

7.7 Vyhodnocení dotazníků

Výzkum byl proveden u 113 klientů, z toho 67 žen a 46 mužů. Věkový průměr respondentů byl 45 let. Nejmladšímu dotazovanému bylo 18 let a nejstaršímu 77 let. Respondenti pocházeli z devíti krajů České republiky. Nejpočetnější vzorek byl z Moravskoslezského kraje (25 osob) a Jihomoravského kraje (24 osob). V dotazníku jsem vyhodnocovala klientský přístup z pohledu klienta (ot. č. 3, 5, 6, 7), dodržování postupu v obchodním rozhovoru (ot. č. 8, 9) a reakce pracovníků při řešení kritiky (ot. č. 10).

7.7.1 Vyhodnocování jednotlivých otázek dotazníků

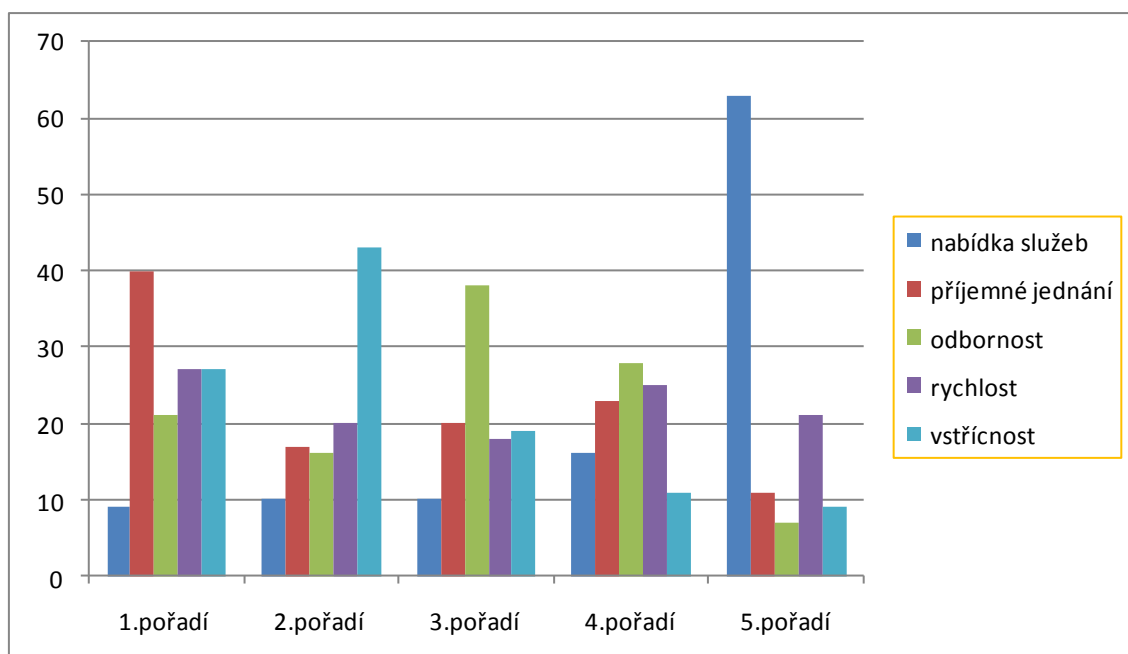
7.7.1.1 Klientský přístup

Klientským přístupem jsem se zabývala v dotazníku v otázkách č. 2,3,4,5 a 6. Výsledek je patrný z následujících grafů.

Otázka č. 2:

Co považujete za důležité při obsluze přepážkových pracovníků v oblasti chování a přístupu ke klientům? (*určení pořadí důležitosti*)

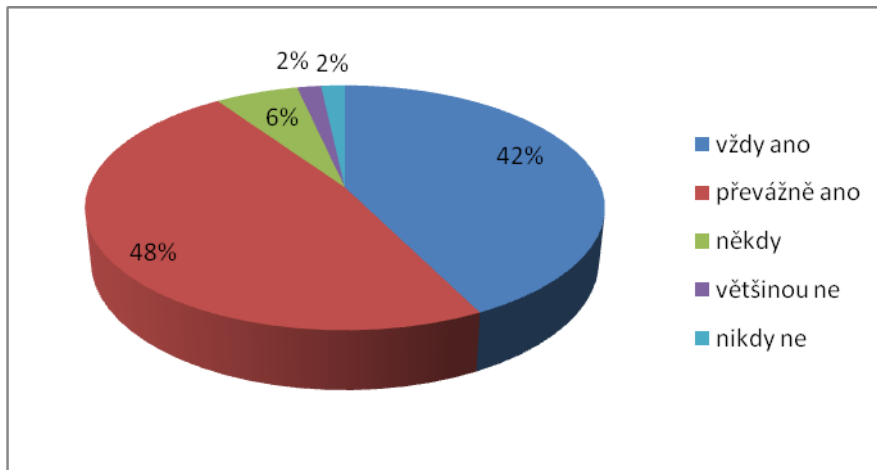
Až 40 % respondentů preferuje u obsluhy příjemné jednání a společně s ochotou a vstřícností patří mezi prvotní požadavky klientů. Rychlost obsluhy se nejeví jako výrazný požadavek, i když klienti někdy tuhle potřebu projevují pracovníkům svým chováním. Pro firmu je pozitivním zjištěním, že očekávání klienta je stejné jako dovednosti, které se přepážkoví pracovníci snaží v rámci klientského přístupu dodržovat.



Graf.č.2 Co považuje klient při obsluze přepážkových pracovníků za důležité /pořadí/

Otázka č.3.

Jsou stejnokroje pracovníků přepážek upravené a čisté?

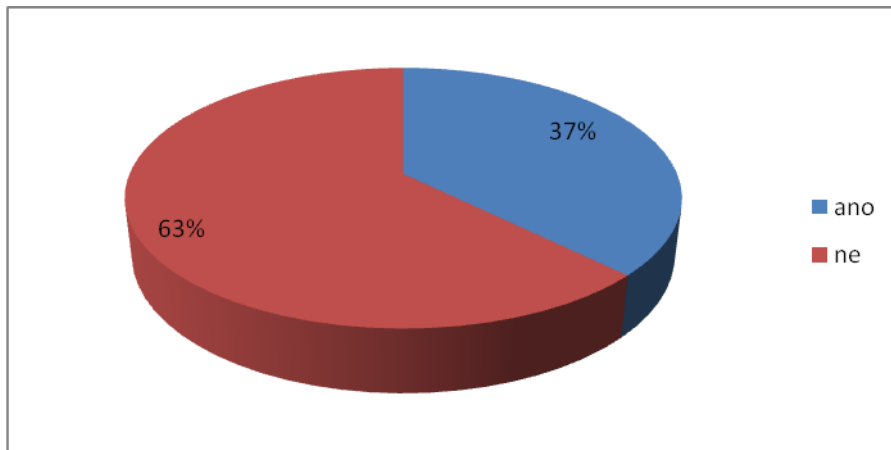


Graf.č.3 Upravenost a čistota stejnokrojů pracovníků přepážek

Stejnokrojová kázeň a její dodržování znamená respektování firemní kultury, na klienta působí upravený a čistý pracovník pozitivně. Image pracovníka zapadá do celkového hodnocení klienta při obsluze a řadí se mezi neverbální prvky komunikace. Když jsem zkoumala, proč 10 % klientů vnímá upravenost a čistotu stejnokrojů za nedostatečnou, nabízela se otázka, jestli si tuto skutečnost pracovníci dostatečně uvědomují a jestli dostávají zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Ten je zodpovědný za dodržování této složky firemní kultury. Skutečností je, že pracovník má přidělený dostatečný počet stejnokrojových součástí (halenka, kalhoty, košile, sukně, trička apod.) a může si je podle potřeby vyměňovat. Pokud budeme hodnotit výsledek „vždy ano“ a „převážně ano“ za vyhovující, dosáhlo hodnocení klientů velmi dobrých výsledků.

Otázka č.5

Věnují se Vám pracovníci přepážek po celou dobu obsluhy?

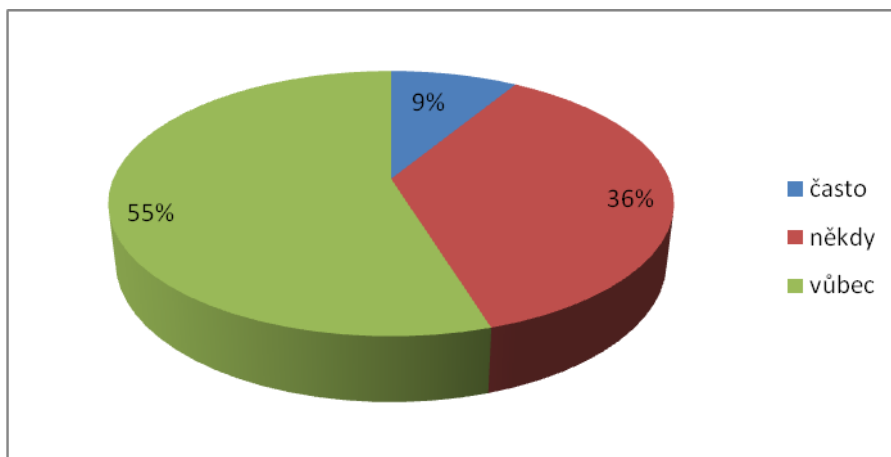


Graf.č.4 Jak se pracovníci přepážek věnují klientovi po celou dobu obsluhy

Pracovníci přepážek jsou během obsluhy klienta často nuceni opustit prostor přepážek a to z několika důvodů. V případě, že si klient přebírá balík nebo jinou zásilku, kterou nemá pracovník nadosah, musí se vzdálit a často odchází od přepážky beze slov. Jeden z dalších důvodů může být, že potřebuje zjistit informace na jiném pracovišti a proto odchází od přepážky, aniž by klientovi podal vysvětlení. Je to stereotyp některých pracovníků, kteří si neuvědomují, že klient nemůže znát příčinu jejich odchodu a vysvětluje si to jako nezájem. Z průzkumu vyplývá, že tento nevhodný způsob chování přetrvává u většiny pracovníků. Přestože se v trénincích tyto situace trénují (účastníci teoreticky potvrzují názor, že je třeba se při odchodu od přepážky klientovi omluvit a oznámit důvod odchodu), jednají pracovníci, jak je vidět na Grafu č. 4, v rozporu s klientským přístupem. Tento prohřešek je považován za porušení klientského přístupu.

Otázka č.6

Vedou pracovníci přepážek ve Vaší přítomnosti soukromé rozhovory?

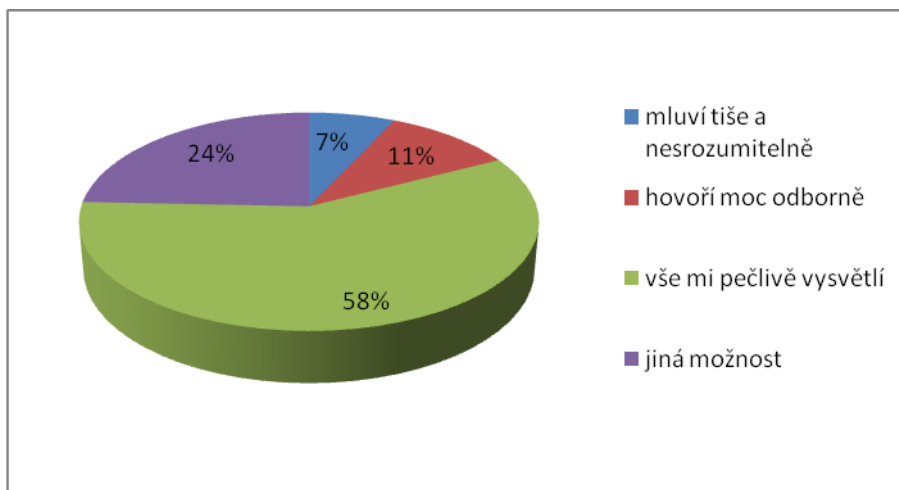


Graf č.5 Pracovníci přepážek vedou soukromé rozhovory v přítomnosti klienta

Dalším ukazatelem, zda je klientský přístup dodržován, je plná soustředěnost na obsluhu klienta. Je potřeba vyhybat se v jeho přítomnosti soukromým „debatám“. Tento negativní návyk ještě částečně přetrvává v chování pracovníků přepážek. Jako důvod je možno uvést, že někteří klienti považují poštu za centrum sociálního dění a sami navazují rozhovor stylem: „Jak se máte, co nového?“ Pokud se bude jednat o zdvořilostní navázání kontaktu, je to v souladu s příjemným jednáním. Nesmí se ovšem stát, že ostatní klienti čekající na obsluhu budou svědky soukromého povídání. Případem, s kterým se klienti mohou setkat, je také situace, že klient přichází do prázdné haly pošty, pracovnice nevěnují jeho příchodu pozornost a pokračují ve svém hovoru. Z pohledu firemní kultury je taková situace nepříjemná. Graf č.5 uvádí, že 36% pracovníků se těchto prohřešků dopouští. Podle zásad se chová více než polovina zaměstnanců a to je průměrný výsledek.

Otázka č.7

Jaká je Vaše zkušenost v případě, že Vám pracovník přepážky vysvětluje nějakou službu?

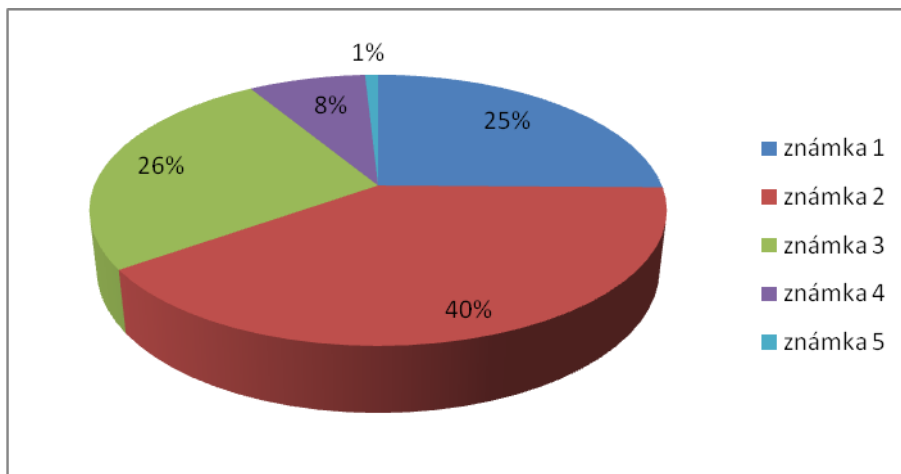


Graf č.6 Zkušenost klienta při vysvětlování služby pracovníkem přepážky

Pracovník přepážky má při obsluze komunikovat jako odborník a dokázat klientovi srozumitelně a ochotně vysvětlit každou službu. V této oblasti jsou velmi důležité znalosti všech produktů, ale také forma předání informace klientovi. Část pracovníků si neuvědomuje, že každý klient nemusí rozumět odborné terminologii a může mu připadat nesrozumitelná. Na trénincích je proto doporučováno mluvit „lidskou řečí“, tzn. popsat službu nebo produkt tak, aby tomu klient porozuměl. Čtvrtina respondentů v možnosti „jiné“ uváděla konkrétní způsoby chování, s kterými se při obsluze setkala. Z otevřených odpovědí například uvádějí: „Je často rozčilená, protože si neví rady“, nebo „Volá telefonicky pro radu“. Způsob komunikace signalizuje nedostatečné vědomosti některých pracovníků. Jeden z klientů se vyjádřil: „Nechápou, že nevím, jak vyplnit složenky a co vše napsat na balíky.“ V této situaci si může klient připadat jako nevzdělaný člověk a pracovník jeho nevědomost posuzuje nevhodnou formou. Při obsluze na poštách můžeme někdy slyšet od pracovníka větu: „Vy nevíte, jak se to vyplňuje?“ Komunikaci vedenou tímto způsobem je potřebné vymýt ze slovníku přepážkových pracovníků. Z průzkumu vyplývá, že převážná část pracovníků je schopná klientovi vše pečlivě vysvětlit.

Otázka č.4

Jak hodnotíte celkový přístup a chování přepážkových pracovníků? /stupnice 1-5, kde 1=nejlepší a 5=nejhorší/



Graf č.7 Hodnocení celkového přístupu a chování přepážkových pracovníků

Celkové vyhodnocení klientského přístupu:

stejnokroje jsou vždy čisté a upravené	42 %
pracovníci se věnují klientovi celou dobu obsluhy	37 %
nevedou soukromé rozhovory	55 %
vše pečlivě vysvětlí	58 %
průměr	48 %

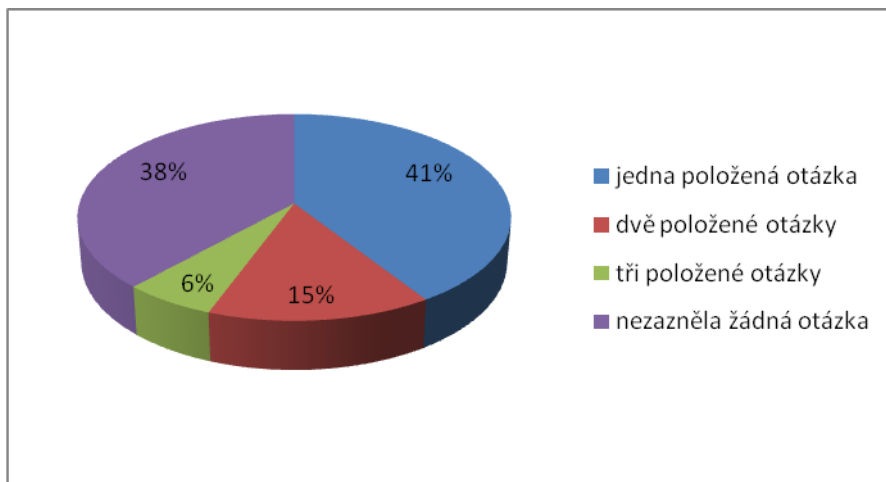
Výsledek celkového přístupu (Graf č. 7) jsem zařadila na závěr celého bloku klientského přístupu, aby bylo možno zjistit, jakou známkou ohodnotili respondenti přístup a chování přepážkových pracovníků a porovnat jej s jednotlivými výsledky otázek 3, 5, 6 a 7, které hodnotí jednotlivé aspekty klientského přístupu. Hodnocení celkového přístupu známkou 2 se procentuálně přibližuje k průměru hodnocení jednotlivých požadovaných aspektů v chování pracovníků. Pokud budeme posuzovat za splněný klientský přístup součet známek 1 a 2, můžeme konstatovat, že dosáhl výsledku spokojenosti u 65 % respondentů. Pro výsledky výzkumu je přijatelný více průměr celkového vyhodnocení 48 %, jelikož vypovídá konkrétně o každé složce klientského přístupu.

7.7.1.2 Analýza a podávání informací v obchodním rozhovoru

Otázka č.8

Zazní v případě, že podáváte u přepážky doporučený dopis následující otázky?

- a) Jak rychle to tam potřebujete mít?
- b) Jak si ceníte obsah zásilky?
- c) Potřebujete vědět, kdo zásilku převzal?



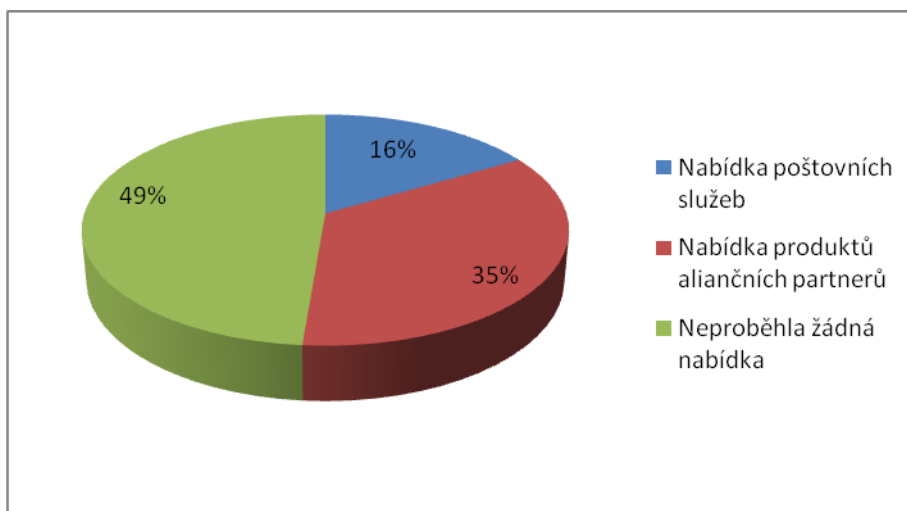
Graf č.8 Počet otázek, které zazní při zjišťování potřeb klienta

Při dodržování postupu v obchodním rozhovoru, který byl popsán v teoretické části kap. 4.1.2, je potřebné v rámci zjišťování potřeb klienta položit klientovi otázky, které by směřovaly při podání doporučeného dopisu k přidané hodnotě v podobě služby EMS (expresní přeprava zásilek), cenného psaní (pojištění zásilky) nebo dodejky (potvrzení převzetí, kdo a kdy zásilku převzal). Jsou to služby, které klient často nezná, a proto je nevyužívá. Pracovníci by měli uvedené otázky používat a tím se podílet na zvyšování informovanosti klientů a také odpovídat za růst výnosů poštovních služeb. Přestože na trénincích chápou smysl pokládání otázek a v modelových situacích je nacvičili, průzkum ukazuje, že kvalitní analýzu položením dvou až tří uvedených otázek provádí jen 21 % pracovníků. Procento

vypovídající o nepoložení žádné z otázek, je velmi znepokojivé. Doporučení, jak tento nelichotivý stav změnit, bude uvedeno v závěru praktické části.

Otázka č.9

O kterých službách, z níže uvedených, které ČP nabízí, Vás pracovníci přepážek při obsluze nejčastěji informují?



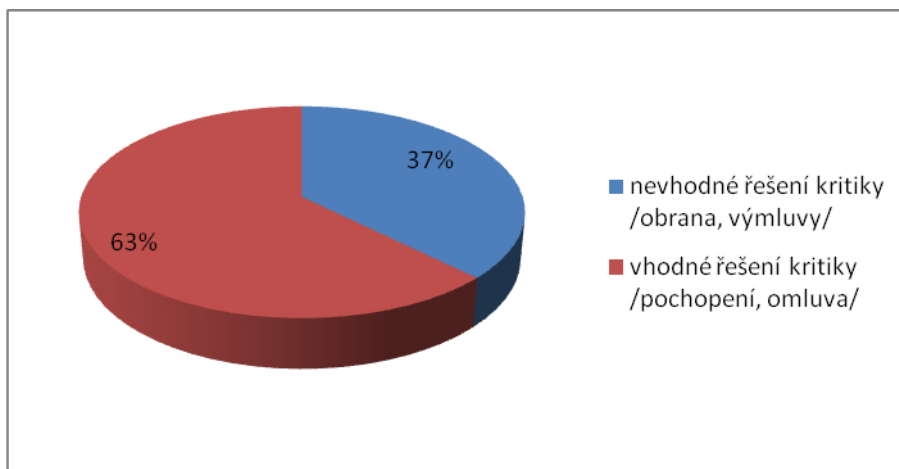
Graf č.9 Nabídka produktů

Mezi náročné a obtížné úkoly pro většinu zaměstnanců patří aktivní nabídka všech produktů, které pošta poskytuje. Někteří pracovníci se těžce smiřují se skutečností, že pošta již není pouze společnost, která poskytuje služby. Je především obchodní společností, která musí vytvářet výnosy, aby se udržela na obchodním trhu. Jak je vidět z průzkumu, téměř polovina pracovníků, kteří mají v náplni práce provádět aktivní nabídku, tak nečiní. Vystává otázka, jestli je možno u každého pracovníka vytrénovat obchodní dovednosti, jak je to ve vizi firmy. Rozhodují o tom schopnosti, temperament a také osobnost člověka. Pozitivním zjištěním je, že více než polovina pracovníků aktivní obchodní nabídku provádí a orientuje se především na produkty aliančních partnerů (AP). Při zamyšlení, proč produkty pošty v nabídce zaostávají, lze vycházet z faktu, že na produktech AP jsou pracovníci motivačně zainteresováni bonusy a soutěžemi a proto jejich prodej upřednostňují. Obchodní dovednosti v rámci nabídky jsou u přepážkových pracovníků na velmi dobré úrovni.

7.7.1.3 Reakce pracovníka při řešení kritiky

Otázka č.10

Jaké jsou reakce pracovníků přepážek v případě, že vyjádříte nespokojenost se službami?



Graf č.10 Reakce pracovníka na kritiku klienta

Při obsluze klienta u přepážky může někdy dojít k nespokojenosti klienta s poskytovanými službami. Pracovníci by měli dodržovat vhodné řešení kritiky, které bylo popsáno v teoretické části, kap. 4.1.1. Zaměstnanci přepážek se často nacházejí v situaci, že klientovi skutečně nemohou vyjít vstříc, jelikož by porušili vnitřní předpisy. Je chvályhodné, že klienti tyto výmluvy a obranu „...já za to nemůžu“ neslyší již tak často, ale jak ukazuje výsledek na Grafu č. 10, tohoto způsobu reakce se přeci jen dopouští menší polovina ze zkoumaného vzorku. Metody nacvičované v trénincích (pochopit klienta a omluvit se) se stávají u pracovníků přepážek součástí jejich náročné práce. Jsou využívány při řešení různých situací, o čemž svědčí výsledek průzkumu - 63 % spokojenosti při řešení kritiky.

7.8 Resumé

Respondenti se v dotaznících velmi otevřeně vyjadřovali ke všem otázkám. Pokud žádnou zkušenost neměli, přiznali to. Otázkám v dotazníku rozuměli, jejich odpovědi měly vypovídající hodnotu. Vzorek 113 respondentů z celé republiky byl dostatečný, aby zajistil potvrzení nebo vyvrácení předpokladů výzkumu. Vyhodnotila jsem jednotlivé oblasti chování a přístupu přepážkových pracovníků podle zjištěných skutečností. V klientském přístupu se překvapivým výsledkem stala odpověď na otázku č. 5 (Věnují se Vám pracovníci přepážek po celou dobu obsluhy?), která poté velmi ovlivnila celkové hodnocení klientského přístupu. Výzkum obchodních dovedností přinesl pozitivní výsledky, které svědčí o snaze pracovníků intenzivně pracovat na svém zdokonalování. V otázkách, které nebyly vyhodnoceny, bylo zjištěno, že klienti si přejí zdokonalování komunikačních dovedností u pracovníků, hlavně přepážkových. Respondenti tréninky doporučili však také jiným cílovým skupinám například doručovatelům a vedoucím pošt. Je pochopitelné, že i skupina těchto zaměstnanců komunikuje s klienty, kteří vyžadují profesní chování. V závěrečné otázce měli klienti možnost vzkázat něco zaměstnancům pošty. V tomto bodě se objevily tři reakce v poměrně stejném procentuálním zastoupení („...jsem s vašimi službami spokojen, ...máte co zlepšovat, ...nic“). Dle mého názoru průzkum ukázal úroveň profesního chování pracovníků přepážek v oblasti měkkých dovedností a také objasnil, jak poznatky získané v trénincích dokáží pracovníci uplatňovat ve své práci.

7.8.1 Vyhodnocení výzkumných předpokladů

7.8.1.1 Klientský přístup

- *Klientský přístup z pohledu klienta zvládá 70 % přepážkových pracovníků z výzkumného vzorku.*

Na základě hodnocení otázek 3, 5, 6 a 7, které tvoří jednotlivé aspekty klientského přístupu, nebyl výpočtem průměru 48 % dosažen výzkumný předpoklad, že 70% přepážkových pracovníků bude zvládat klientský přístup. Celkové hodnocení negativně ovlivnila skutečnost výsledku otázky č. 5, kde více než polovina klientů vypověděla, že se jim pracovníci

přepážek nevěnují po celou dobu obsluhy. Vysvětlení, co je vede k takovému jednání, bylo podáno na str. 40. Pozitivním zjištěním je, že v rámci komunikace se pracovníci snaží klientovi vše pečlivě vysvětlit, aby tomu rozuměl. Přestože bylo v otázce č. 4 (hodnocení celkového přístupu a chování) dosaženo hodnocení známkou 1 - 2 u 65 % respondentů, není možno tento výsledek považovat za vypovídající, jelikož otázka byla obecná.

7.8.1.2 Analýza a podávání informací v obchodním rozhovoru

- *20 % přepážkových pracovníků bude u obchodního rozhovoru provádět zjišťování potřeb otázkami a aktivní nabídku všech produktů.*

Vyhodnocení otázek č. 8 a 9 přesvědčilo, že pracovníci provádějí zjišťování potřeb pomocí 2 - 3 otázek u 21 % respondentů a aktivní nabídku u 51 % respondentů, což znamená průměr 47 %. Je možno konstatovat, že předpoklad zjišťování potřeb otázkami a aktivní nabídky všech produktů (obchodní rozhovor) v počtu 20 % přepážkových pracovníků byl splněn.

7.8.1.3 Reakce pracovníka při řešení kritiky

- *60 % klientů uslyší správný postup při řešení kritiky - pochopení, omluvu a návrh řešení dané situace.*

Při řešení kritiky ze strany klienta volí správný postup 63 % pracovníků přepážek, proto byl náš předpoklad splněn

7.8.2 Metodologické vyhodnocení

Dotazníková metoda formou škálových otázek použitá při výzkumu se zaměřila na všechny oblasti, které bylo potřeba na základě předpokladů ověřit. Výběr z několika možností poskytoval respondentům dostatečný prostor k vyjádření svého názoru. U některých otázek měli možnost otevřené odpovědi, kterou ne vždy využili. Jednotlivé výsledky měření byly převedeny do hodnoty vyjádřené v procentech na základě potřeby důkladného vyhodnocení předpokladů. Data se podařilo dobře využít k potvrzení předpokladů.

8 OBLASTI PRO ROZVOJ MĚKKÝCH DOVEDNOSTÍ

Na základě vyhodnocení výzkumu uvedeného v předešlých kapitolách je nyní nutné se zaměřit na možnosti zlepšení profesního jednání v oblasti měkkých dovedností u přepážkových pracovníků. Bude provedena analýza možného zlepšení aspektů, u kterých nebyl ve výzkumu potvrzen předpoklad, a dále navržen další postup ke zlepšení situace. Při doporučení ke zlepšení uvedených dovedností budu vycházet i ze své zkušenosti trenéra měkkých dovedností.

8.1 Specifikace doporučení pro zlepšení

8.1.1 Klientický přístup

Ve výzkumu se ukázalo, že slabým místem přepážkových pracovníků je nedodržování několika zásad klientického přístupu. Tyto zásady vycházejí také z požadavků na profil přepážkového pracovníka po absolvování tréninků. Převážná část pracovníků si neuvědomuje, že během obsluhy odchází od přepážky bez omluvy a je nutné, aby je na tuto skutečnost upozornil kolega nebo vedoucí pošty. Navrhuji pravidelný denní monitoring přímého nadřízeného, který podá pracovníkovi okamžitou zpětnou vazbu. Dalším místem pro zlepšení klientického přístupu je sledování profesního chování u každého konkrétního pracovníka a vyhodnocování chování pravidelně v návaznosti na odměňování.

8.1.2 Analýza a podávání informací v obchodním rozhovoru

Pro zvyšování kvality nabídky všech produktů je potřeba neustále dodržovat systém profesního vzdělávání a také jednotný „standard prodejního chování“, který se v současné době ověřuje ve firmě v pilotním projektu. Pokud bude pracovník seznámen s přesnou strukturou obchodního rozhovoru a naučí se jej využívat, přinese mu to větší klid při práci, jelikož bude připraven nejen na zvládnutí analýzy v úvodu rozhovoru, ale také se naučí

zvládat námitky a argumenty klienta. Ve spolupráci s obchodníky a trenéry firmy je vhodné provádět tzv. mystery shopping⁴ na poštách a analyzovat výsledky pro odhalení rezerv.

8.1.3 Reakce pracovníka při řešení kritiky

Většina přepážkových pracovníků nastupuje do pracovního poměru s domněnkou, že obsluha klienta je jednoduchý proces. Brzy však zjistí, že v typologii chování se pracovník přepážky musí přizpůsobit klientovi a vyhovět mu v jeho požadavcích, pokud je to možné. Někdy pracovníci emočně nezvládnou vypjatou situaci a dochází k nepříjemné události. Častokrát o tom rozhoduje temperament pracovníka a klienta. Výbušný a cholerický člověk se pro náročnou práci přepážkového pracovníka nehodí. Doporučuji, aby firma zvažila při nástupu nového pracovníka také jeho osobnostní předpoklady pro tuto práci. Důkladně připravené výběrové řízení na pozici přepážkového pracovníka pomůže firmě najít vhodné kandidáty a zabezpečit tak v rámci kvality obsluhy pro klienta jeho očekávání, které bylo popsáno v kap. 7.7.1.1. Podobně jako u klientského přístupu, i tady pomůže denní zpětná vazba od vedoucího a následně stanovení konkrétních opatření pro zlepšení stavu, které si může zvolit pracovník sám.

8.1.4 Celkové doporučení

Firma by měla i nadále aktivně podporovat vzdělávání v oblasti měkkých dovedností a to nejen u stávajících zaměstnanců, ale především se věnovat nově nastupujícím pracovníkům a poskytovat jim tento způsob vzdělávání již v adaptačním procesu. V tréninkových hodinách tak můžeme identifikovat slabé stránky přepážkového pracovníka a podáním zpětné vazby nadřizovanému pomoci při rozhodování, jestli se tento pracovník hodí pro výkon uvedené profese. Tímto řešením se především šetří náklady. Firma investuje do vzdělávání s nadějí, že se dostaví návratnost v podobě spokojeného klienta a nárůstu výnosů. Pokud mluvíme o návratnosti investované do vzdělávání v oblasti měkkých dovedností, výsledky nemůžeme rozpoznat okamžitě a jsou obtížně měřitelné. Celý proces uvědomování a změny postojů u pracovníků si vyžaduje čas. Z postřehů trenérů v praxi je možno konstatovat,

⁴ *Mystery shopping - kvalitativní výzkum, který měří kvalitu služeb prostřednictvím fiktivního nákupu*

že u některých pracovníků trvá tento proces i několik let. Podle výsledků v dotazníkovém šetření bylo často zachyceno respondentovo subjektivní hodnocení a momentální posouzení situace, která nemusí být výsledkem současného stavu. Pro příští výzkum proto doporučuji využití longitudinální výzkumu a jeho porovnání s odborně provedeným mystery shoppingem. Triangulace bude mít vyšší vypovídající hodnotu. Dalším nástrojem pro rozvojové vzdělávání je forma koučování⁵, která umožňuje aktivně a okamžitě působit individuálně na pracovníka. Vzhledem k vysokému počtu přepážkových pracovníků doporučuji koučink využít u konkrétně vybraných pracovníků, kteří projeví o tuto formu zdokonalování svých dovedností zájem. V tomto směru je potřebné, aby firma zvážila potřebu sestavit tým interních koučů, kteří by byli odborně připraveni pro výkon této činnosti. V současné době firma nabízí koučink určený pouze pro vyšší management, zabezpečují jej externí pracovníci z oblasti vzdělávání.

Studium výsledků této práce doporučuji v ČP sekci Rozvojové vzdělávání jako námět pro další vzdělávací programy.

⁵ *Koučování - strukturovaný proces ovlivňování chování řízený vztahem mezi koučem a jeho klientem*

9 ZÁVĚR

Cílem této práce bylo ověřit, jak tréninky měkkých dovedností ovlivňují profesní jednání zaměstnanců pošty z pohledu klienta. Byly stanoveny dílčí cíle, které byly naplněny. Ověřila jsem si, že klienti pošty očekávají vstřícnost, ochotu a příjemné jednání, ale musím konstatovat, že jejich očekávání nebyla naplněna ve všech složkách klientského přístupu. V této oblasti je potřebné maximálně působit na pracovníky a vysvětlovat jim, že klient je nejdůležitější článek firmy. Zjistila jsem, že pracovníci využívají svých obchodních dovedností a provádí aktivní nabídku všech produktů, které pošta ve svém portfoliu má. Přesto je potřeba neustále na pracovníky působit a ovlivňovat jejich zájem o obchodování na přepážce. U pracovníků jsem ověřila profesní zvládnutí kritiky a zjistila jsem, že ji jsou schopni zvládat. Během zpracování tématu jsem se věnovala odhalování příčin zjištěného stavu v jednotlivých aspektech jednání pracovníků. Dle vyhodnocení výzkumu se prokázalo, že i přes absolvované tréninky ještě určité procento pracovníků plně nedodržuje „profil přepážkového pracovníka po absolvování tréninku“. Požadavek na profesní chování a jeho dodržování musejí vyžadovat především přímí nadřízení pracovníků, jelikož k tomu mají potřebné kompetence. Úspěch ve využití měkkých dovedností v praxi záleží na kombinaci prvků znalost (znát), dovednost (umět) a především vůle (chtít). Ovlivňování vůle pracovníka, aby provedl činnost, s kterou není vnitřně ztotožněn, bude nadále složitou součástí vzdělávacího procesu. Výkon profese, ve kterém rozhoduje lidský faktor, je považován za nejsložitější proces, jelikož do něj vstupuje celková osobnost člověka s jeho kladnými i negativními povahovými rysy. Práce ve službách je posláním, člověk do ní vkládá nejen znalosti a dovednosti, které se dají získat, ale především své „já“, které působí na ostatní a může vyvolat různé reakce. Slova klienta „...děkuji, jste tak hodná, že jste mi poradila“ jsou pro pracovníka motivací do další práce a také zhodnocením jeho profesního jednání z pohledu klienta. Tréninky měkkých dovedností jsou pomocným prvkem k dosažení cíle firmy mít spokojeného klienta, který se bude vracet a nadále využívat poskytované služby.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARTÁK, Jan. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha : Univerzita J.A.Komenského, 2007. 264 s. ISBN 978-80-86723-34-1.

BUCKLEY, Roger; CAPLE, Jim. *Trénink a školení*. Praha : Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.

ČÁP, Jan; MAREŠ, Jiří. *Psychologie pro učitele*. Praha : Portál, 2007. 656 s. ISBN 978-80-7367-273-7.

HANUŠ, Radek; CHYTILOVÁ, Lenka. *Zážitkově pedagogické učení*. Praha : Grada, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2816-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHRÁSKA, Miroslav. *Základy výzkumu chování*. Olomouc : Univerzita Palackého, 2003. 198 s. ISBN 8024407655.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

MAREŠ, Jiří; PRŮCHA, Jan; WALTEROVÁ, Eliška. *Pedagogický slovník*. Praha : Portál, 2003. 322 s. ISBN 978-80-7367-416-8.

MAREŠ, Jiří; PRŮCHA, Jan; WALTEROVÁ, Eliška. *Pedagogický slovník*. Praha : Portál, 1998. 328 s. ISBN 80-7178-252-1.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha : Academia , 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

ONDRUŠEK, Dušan; LABÁTH, Vladimír. *Tréning, učenie zážitkom*. Bratislava : PDCS, 2007. 227 s. ISBN 978-80-969431-4-2.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje, výkladový slovník*. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 8020009507.

PELIKÁN, Jiří . *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha : Karolinum, 1998. 270 s. ISBN 80-7184-569-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. Praha : Grada, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

PLÁŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací*. Praha : Grada, 2005. 148 s. ISBN 80-247-0858-2.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha : Aspi, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

Internetové zdroje:

Výroční zpráva 2009. Česká pošta. [online] 2011. [cit. 2011-01-08]. Dostupná z

WWW:<http://www.ceskaposta.cz/assets/o-ceske-poste/profil/vz_cp_09.pdf>.

SEZNAM ZKRATEK

AP	Alianční partneři
ČP	Česká pošta
ČSOB	Československá obchodní banka
SPT	Správa pošt a telekomunikací

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Struktura zaměstnanců ČP

Graf č. 2: Co považuje klient při obsluze přepážkových pracovníků za důležité (pořadí)

Graf č. 3: Upravenost a čistota stejnokrojů pracovníků přepážek

Graf č. 4: Jak se pracovníci přepážek věnují klientovi po celou dobu obsluhy

Graf č. 5: Pracovníci přepážek vedou soukromé rozhovory v přítomnosti klienta

Graf č. 6: Zkušenost klienta při vysvětlování služby pracovníkem přepážky

Graf č. 7: Hodnocení celkového přístupu a chování přepážkových pracovníků

Graf č. 8: Počet otázek, které zazní při zjišťování potřeb klienta

Graf č. 9: Nabídka produktů


Graf č. 10: Reakce pracovníka na kritiku klienta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I. Hodnocení tréninku účastníkem

Příloha II. Dotazník

Příloha I. Hodnocení tréninku účastníkem

		HODNOCENÍ TRÉNINKU ÚČASTNÍKEM			
Příjmení a jméno účastníka:					
Název tréninku:		Hodnotící stupnice (1-nejlepší, 5-nejhorší): 1 = * * * * * 2 = * * * * 3 = * * * 4 = * * 5 = *			
Místo konání:					
Termín konání:					
A. Smysl tréninku					
Víím,co je smyslem tréninku a chápu důvody, proč je potřebný k mé práci.	Víím, co je smyslem tréninku, ale není mi jasná jeho návaznost na mou práci.	Nechápu smysl tréninku, ale víím jak by se mělo vyvíjet moje profesní jednání.	Nechápu smysl tréninku ani požadavky na změnu mého profesního jednání.		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
B. Celkové hodnocení tréninku					
» Srozumitelnost výkladu trenéra	1	2	3	4	5
» Vhodnost použitých příkladů, cvičení, případových studií pro praxi	1	2	3	4	5
» Byl čas a tempo, které trenér věnoval tématu, pro Vás dostačující?	1	2	3	4	5
» Použitelnost studijních materiálů k samostudiu a zopakování	1	2	3	4	5
» Využitelnost získaných poznatků	1	2	3	4	5
» Celková atmosféra tréninku	1	2	3	4	5
» Dokázal trenér odpovědět na všechny otázky k daným tématům?	1	2	3	4	5
C. Které myšlenky nebo témata Vás nejvíce zaujala? (uvedte alespoň 3)					
1.					
2.					
3.					
Česká pošta, s.p., se sídlem Politických vězňů 909/4, 225 99 Praha 1, IČ: 471 14 983			Strana 1/2		
Zapsaný v Obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze, spisová značka A7565			www.ceskaposta.cz		



HODNOCENÍ TRÉNINKU ÚČASTNÍKEM

D. Výkon trenéra	Jméno trenéra:					
» Schopnost zaujmout		1	2	3	4	5
» Vystupování a slovní projev		1	2	3	4	5
Výkon trenéra	Jméno trenéra:					
» Schopnost zaujmout		1	2	3	4	5
» Vystupování a slovní projev		1	2	3	4	5
E. Které myšlenky z tréninku uplatníte ve své praxi a v jakém časovém horizontu?						
F. Učebna.....(uvedte místo, kde trénink probíhal)						
» Prostředí v učebně		1	2	3	4	5
Uvedte konkrétní připomínky/náměty:						
G. Informovanost před tréninkem						
» O programu tohoto tréninku jsem byl/a/ před jeho konáním dostatečně informován/a/		1	2	3	4	5
» Pozvánka na trénink obsahovala všechny potřebné údaje o místě a termínu konání		1	2	3	4	5
H. V jaké oblasti byste se dále chtěli vzdělávat?						
CH. Zde doplňte konkrétní připomínky/náměty:						

Příloha II. Dotazník

Dotazník

Dobrý den,

prosím Vás o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na zjištění spokojenosti klientů s přístupem přepážkových pracovníků na poště:

.....kraj:.....

Prosím, vyjádřete v následujících otázkách Váš názor na kvalitu obsluhy, která se týká komunikace a vystupování pracovníků přepážek České pošty, s.p.

Váš věk:

Vaše pohlaví:

1) Nachází se na uvedené poště vyvolávací systém?

- a) Ano
- b) Ne

2) Co považujete za důležité při obsluze přepážkových pracovníků v oblasti chování a přístupu ke klientům? (určete pořadí dle důležitosti 1-5)

- nabídku služeb, které pošta poskytuje
- příjemné jednání
- odbornost a poradenství
- rychlost obsluhy
- ochotu a vstřícnost

3) Jsou stejnokroje pracovníků přepážek upravené a čisté?

- a) Vždy ano
- b) Převážně ano
- c) Někdy
- d) Většinou ne
- e) Nikdy ne

4) Jak hodnotíte celkový přístup a chování přepážkových pracovníků této pošty

(ohodnoťte stupnicí 1-5, kde 1=nejlepší a 5=nejhorší)

1 2 3 4 5

5) Věnují se Vám pracovníci přepážek po celou dobu obsluhy?

- a) Ano
- b) Ne

6) Vedou pracovníci přepážek ve Vaší přítomnosti soukromé rozhovory?

- a) Často
- b) Někdy
- c) Vůbec

7) Jaká je Vaše zkušenost v případě, že Vám pracovník přepážky vysvětluje nějakou službu?

- a) Mluví tiše a nesrozumitelně
- b) Hovoří moc odborně
- c) Vše mi pečlivě vysvětlí, abych tomu rozuměl
- d) Jiná

8) Zazní v případě, že podáváte u přepážky doporučený dopis, následující otázky?

/zakroužkujte odpověď/

- | | | |
|--|-----|----|
| a) Jak rychle to tam potřebujete mít? | Ano | ne |
| b) Jak si ceníte obsah zásilky? | Ano | ne |
| c) Potřebujete vědět, kdo zásilku převzal? | Ano | ne |

9) O kterých službách z níže uvedených, které ČP,s.p. nabízí Vás pracovníci přepážek při obsluze nejčastěji informují? (zakroužkujte i několik možností)

- a) O Obchodním balíku
- b) O Postžirovém účtu
- c) O EMS (expresní přeprava zásilek)
- d) O Životním pojištění
- e) O Doporučeném dopisu
- f) O Stavebním spoření
- g) O Penzijním připojištění
- h) O žádných

10) Jaké jsou reakce pracovníků přepážek v případě, že vyjádříte nespokojenost se službami ČP,s.p.? (vyberte jednu z možností)

- a) Brání se tím, že obviňuje Vás
- b) Pochopí Vás a navrhne řešení
- c) Vymlouvá se na kolegy
- d) Omluví se za Českou poštu s.p.

11) Komu ze zaměstnanců ČP,s.p. byste doporučil další zdokonalování komunikačních dovedností? (vyberte jednu z možností)

- a) Doručovatelům
- b) Přepážkovým pracovníkům
- c) Vedoucí/mu/ pošty
- d) Jiným:.....

12) Co byste vzkázal zaměstnancům této pošty?

- a) Jsem s vašimi službami spokojen
- b) Máte co zlepšovat
- c) Nic
- d) Jiné:

Děkuji za Váš čas a otevřené vyjádření Vašich názorů.

Dotazník bude sloužit k výzkumné práci, která se zabývá vzděláváním pracovníků

České pošty s.p.