

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií

Vzdělávání pracovníků v organizaci Česká pošta
BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. et Mgr. Zdeněk Šigut, PhD., MPH

Vypracovala:

Renata Gajdošová

Brno 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Vzdělávání pracovníků v organizaci Česká pošta zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce. Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Brně dne 19. 4. 2011

.....
Renata Gajdošová

Poděkování

Děkuji panu PhDr. et Mgr. Zdeněku Šigutovi, PhD., MPH za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat celé své rodině za podporu, pomoc a především trpělivost, kterou mi poskytla při zpracování bakalářské práce.

Renata Gajdošová

Obsah

Úvod.....	3
I Česká pošta jako firma s dlouholetou tradicí	5
1. Vznik České pošty	5
1.1 Základní informace o podniku Česká pošta.....	6
1.2 Charakteristika firmy a poskytovaných služeb.....	8
2. Odborné vzdělávání v oboru poštovníctví	11
2.1 Profesionální příprava studentů s prostředím České pošty.....	11
2.2 Spolupráce České pošty se středními poštovními školami.....	12
3. Vzdělávání pracovníků	14
3.1 Podnikové vzdělávání – charakteristika	14
3.2 Fáze vzdělávacího procesu	16
3.2.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání	16
3.2.2 Plánování vzdělávání	16
3.2.3 Realizace vzdělávání.....	17
3.2.4 Vyhodnocování vzdělávání.....	21
II Vzdělávání zaměstnanců v České poště.....	23
1. Vzdělávání dospělých	23
1.1 Výchova a vzdělávání dospělých	23
1.2 Rozvoj lidských zdrojů	26
1.3 Systém vzdělávacích aktivit v rámci podniku Česká pošta.....	27
1.4 Přehled vzdělávacích aktivit v rámci podniku Česká pošta.....	27
2. Systém vzdělávání v měkkých dovednostech v České poště.....	31
2.1 Současný systém vzdělávání v měkkých dovednostech.....	31
2.2 Vývoj vzdělávání v oblasti měkkých dovedností u České pošty.....	32
2.3 Analýza silných a slabých stránek současného systému vzdělávání v měkkých dovednostech	33
2.4 Trenér České pošty	34
3. Průzkum.....	36
3.1 Dotazníkové šetření vybrané cílové skupiny pracovníků.....	36
3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	37
3.3 Návrhy a doporučení ke zlepšení stavu	43
Závěr.....	46
Resumé	47
Anotace.....	48
Seznam literatury.....	49
Seznam příloh.....	51

Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si vybrala Vzdělávání pracovníků v organizaci Česká pošta, s. p. (dále jen Česká pošta a ČP). Výběr tématu je do určité míry spojen s faktem, že je Česká pošta mým zaměstnavatelem a pracuji u ní na pozici vzdělavatele. Nejen proto jsem však zvolila toto téma. Domnívám se také, že o České poště mezi veřejností leckdy kolují mylné informace. Pokusím se proto firmu představit jako moderního zaměstnavatele, který v sobě ukrývá neuvěřitelný potenciál, co se týče nabízených služeb i velmi schopných zaměstnanců.

Vzdělávání pracovníků je dnes velmi zmiňovaná oblast, která přispívá firmám podnikajícím v oblasti služeb k dobrému jménu společnosti. Řadí se nejen k firemním standardům, ale i modernímu fenoménu doby, proto hlavní cíl mojí bakalářské práce je zmapovat současný systém vzdělávání uvnitř firmy Česká pošta. Těžiště mojí práce je vzhledem k profesi, kterou ve firmě vykonávám, zaměřeno především na vzdělávání v oblasti měkkých dovedností.

Bakalářská práce má dvě stěžejní části. První část je orientována více teoreticky, obsahuje tři kapitoly. První kapitola poskytuje základní informace o firmě a jejích nabízených službách. Umožňuje nahlédnout do historie České pošty, tak aby bylo zřejmé, o jaké základy a tradice se firma už po léta opírá. Druhá kapitola je věnována současnému systému vzdělávání v oboru poštovníctví prostřednictvím specializovaných středních škol a učilišť, které se významně podílejí na přípravě studentů pro potřeby a prostředí České pošty. Třetí kapitola analyzuje ucelený pohled na podnikové vzdělávání jako součást moderní firemní kultury, při níž bylo čerpáno z dostupné odborné literatury.

Druhá část je zaměřena na samotné vzdělávání zaměstnanců ve firmě Česká pošta a obsahuje tři kapitoly. První kapitola se věnuje vzdělávání dospělých a mapuje současný vzdělávací systém u firmy. Druhá kapitola se věnuje systému vzdělávání v měkkých dovednostech a zabývá se také postavením a osobou interního trenéra, který pracovníky v rámci měkkých dovedností vzdělává. Třetí kapitola je věnována průzkumu

v oblasti vzdělávání měkkých dovedností. Průzkum byl proveden u 100 přepážkových pracovníků, kteří školení zaměřená na rozvoj absolvovali.

Vzhledem ke změnám ve firmě, které souvisí s očekávanou transformací podniku, jsou veškeré informace o podniku aktuální ke dni vzniku mojí práce.

I Česká pošta jako firma s dlouholetou tradicí

1. Vznik České pošty

Cílem této kapitoly je představit Českou poštu jako moderní zaměstnavatele s letitou tradicí, umožnit nahlédnout do její historie, podívat se na její vývoj během dlouhých let a vymezit soubor základních služeb, které poskytuje veřejnosti.

Historie pošty v českých zemích

Pokud zabrousíme do historie, zjistíme, že počátky České pošty spadají už do vlády Habsburků. Arcikníže Ferdinand I. byl první, kdo nechal po svém zvolení českým králem roku 1526 zřídit první poštovní spojení z Prahy do Vídně. Podstata pošty spočívala v propojení politických, administrativních a obchodních center habsburské říše prostřednictvím tratí, na nichž byly v pravidelných intervalech umístěny stanice pro výměnu koní poštovních kurýrů.

Až do poloviny 16. století sloužila pošta výhradně dvorské administrativě. Teprve od druhé poloviny tohoto století, zásluhou císaře Maxmiliána II., bylo dovoleno přepravovat poštou i korespondenci soukromou.

Od přelomu 17. a 18. století zaznamenáváme snahy státních orgánů o zajištění rozhodujícího vlivu na rozvoj poštovníctví. Klíčový okamžik nastal v roce 1722, kdy se nejvyšší dědičný poštovník z hraběcí rodiny Paarů musel částečně vzdát dědičného léna, které mu zajišťovalo vliv na vlastní řízení a správu pošty v rakouské monarchii. K úplnému postátnění poštovníctví došlo počátkem vlády Marie Terezie v roce 1743.

Se začínajícím 19. stoletím zasáhl Evropu hospodářský rozmach, který byl úzce spjat s průmyslovou revolucí. A tak výstavba nových silnic umožnila rychlejší jízdu, což se projevilo v postupném zkvalitňování hromadné dopravy zásilek i osob státní poštou. V roce 1837 byl vydán Poštovní zákon, který na dlouhou dobu vymezil právní poměr státu a veřejnosti k poštovní dopravě a položil tak základy moderní pošty. S příchodem technických vynálezů vzrůstaly i poštovní služby. Poštovní přepravu významně ovlivnila železnice. Ve druhé polovině 30. let 19. století se začala v rakouské monarchii budovat rozsáhlá železniční síť, podél níž bylo od roku 1847 zřizováno

telegrafní vedení. V roce 1850 se na trase mezi Vídní a Bohumínem objevily vlakové pošty, které umožnily třídění zásilek během jízdy. Pro druhou etapu průmyslové revoluce se stal významným vynález telefonu, který byl v českých zemích zaváděn od roku 1881 a roku 1893 byl jeho provoz převzat státní správou. Vyvrcholení technického úsilí 19. století představoval vynález bezdrátového přenosu zpráv – radiotelegrafie.

Vznik československého státu na konci roku 1918 s sebou přinesl změny, které se bezprostředně dotýkaly organizace a řízení poštovního provozu. Základem československé poštovní správy se stalo ministerstvo pošt a telegrafů, jemuž podléhal poštovní, telegrafní, telefonní i radiokomunikační provoz. Počátkem roku 1925 byl vytvořen státní podnik Československá pošta, jehož hospodaření se řídilo obdobnými pravidly, jaká platila i v soukromých firmách.

Po nástupu komunistického režimu byl z pošty vytvořen národní podnik. V důsledku nové orientace státu bylo ministerstvo pošt na počátku 50. let přejmenováno podle sovětského vzoru na ministerstvo spojů, což bylo doprovázeno rozsáhlou reorganizací. Po pádu komunistického režimu koncem roku 1989, nastaly převratné změny, které vedly k rozdělení dosud jednotného resortu pošty a telekomunikací.

Státní podnik Česká pošta vznikl současně s osamostatněním České republiky 1. ledna 1993, kdy byl oddělen od Slovenské pošty a zároveň i od správy telekomunikací, a tak zahájila Česká pošta svoji činnost a stala se tak samostatně hospodařícím podnikem.¹

1.1 Základní informace o podniku Česká pošta

Název: Česká pošta, s. p.

Právní forma: Státní podnik

Sídlo: Praha 1, Politických vězňů 909/4, 225 99

Generální ředitel: Ing. Petr Zatloukal (dočasně pověřen řízením podniku)

Zakladatel: Ministerstvo vnitra České republiky, Nad Štolou 3, 170 34 Praha 7 - Letná

Předmět činnosti: Provozování poštovních a zahraničních poštovních služeb

¹ <http://www.ceskaposta.cz/cz/o-ceske-poste/historie-ceskoslovenske-a-ceske-posty-id32109/>

Orgány podniku: Generální ředitel a dozorčí rada

Počet pošt v roce 2009: 3 377, počet zaměstnanců v roce 2009: 34 948²

Legislativní úprava České pošty

Česká pošta vykonává funkci veřejného poštovního operátora, která spočívá v povinnosti poskytovat základní poštovní služby v souladu se Zákonem o poštovních službách č. 29/2000 Sb., ve znění zákona č. 517/2002 Sb., zákona č. 225/2003 Sb., zákona č. 95/2005 Sb. a zákona č. 444/2005 Sb.

Činnost podniku Česká pošta podléhá regulaci Českého telekomunikačního úřadu, který zastává svoji funkci od 1. 4. 2005 (viz § 37 zákona o poštovních službách č. 29/2000 Sb., ve znění zákona č. 95/2005 Sb.). Do 31. 5. 2005 příslušel dohled nad Českou poštou Ministerstvu informatiky.

Úkolem českého telekomunikačního úřadu je především zajištění všeobecné dostupnosti základních služeb, kterými rozumíme obyčejné zásilky, doporučené zásilky, balíky, poštovní poukázky, a to v požadované kvalitě.

Účelem regulace Českého telekomunikačního úřadu je pomoc zákazníkům České pošty v těchto třech klíčových oblastech:

- ČTÚ stanoví, jaké služby bude Česká pošta ve veřejném zájmu povinna poskytovat.
- ČTÚ dohlíží na způsob, jakým Česká pošta své úkoly plní, a to formou různých kontrolních akcí a šetření.
- ČTÚ pomáhá zákazníkům při řešení jejich sporů s Českou poštou.

Vztahy mezi odesílatelem, adresátem a Českou poštou při poskytování základních služeb upravují kromě ustanovení *Zákona o poštovních službách*, *Poštovní podmínky* a *Základní kvalitativní požadavky*. *Poštovní podmínky* upravují především práva a povinnosti zákazníků České pošty při poskytování služeb. Poštovní služby jsou poskytovány na základě smlouvy uzavřené mezi odesílatelem a Českou poštou, obsahem smlouvy je ta část poštovních podmínek, kterou si odesílatel z mnoha nabízených možností vybral. *Základní kvalitativní požadavky* uplatňované vůči České poště se týkají například hustoty obslužných míst, otevírací doby provozoven, způsobu

² <http://www.ceskaposta.cz/cz/o-ceske-poste/profil/zakladni-informace-id358/>

dodávání adresátům, rychlosti přepravy, vyřizování reklamací aj. Zákon o poštovních službách, Poštovní podmínky a Základní kvalitativní požadavky jsou na požádání k dispozici komukoliv na každé provozovně České pošty.

Podnik Česká pošta je držitelem poštovní licence.³ Ta byla poště udělena Českým telekomunikačním úřadem na období od 1. 1. 2009 až 31. 12. 2012. Na jejím základě má pošta povinnost zajistit všeobecnou dostupnost základních služeb na celém území České republiky a má oprávnění provozovat poštovní služby, tj. dodání písemností nebo dodání peněžní částky poukázané poštovním poukazem.

S účinností od 1. 4. 2005 je provozování poštovních služeb a zahraničních poštovních služeb samostatnou volnou živností. Možnost podnikání je omezena tím, že některé poštovní služby smí poskytovat výhradně jediný provozovatel. Takovým provozovatelem je v současnosti Česká pošta, která zajišťuje dostupnost nejdůležitějších poštovních služeb na celém území ČR.

Monopol České pošty se vztahuje pouze na vnitrostátní poštovní zásilky obsahující písemnosti, a to jen tehdy, jestliže je hmotnost poštovní zásilky nižší než 50 g a současně cena nižší než 18 Kč. S účinností od 1. 11. 2009 se monopol vztahuje též na dodání peněžní částky poukázané poštovním poukazem.

1. 2 Charakteristika firmy a poskytovaných služeb

Česká pošta je pokládána za největšího poskytovatele poštovních služeb na našem území. Mezi přednosti pošty patří určitě její dlouholetá tradice a stále významné postavení na trhu. Velkým náskokem před konkurencí je také výborně organizovaná hustá přepravní síť. Na konci roku 2009 připadalo na jedno obslužné místo 3 104 obyvatel.⁴ Tato hustá přepravní síť zajišťuje dodání zásilek i do těch nejvzdálenějších míst.

Česká pošta nabízí svým zákazníkům široké spektrum služeb. Mezi ně se řadí tradiční služby, ke kterým patří především podání, přeprava a dodání listovních, balíkových

³ Zákon č. 29/2000 Sb., O poštovních službách

⁴ Česká pošta, Výroční zpráva 2009

a peněžních zásilek, jak ve vnitrostátním, tak i v mezinárodním styku. Do této oblasti také spadají služby expresní a kurýrní přepravy zásilek, které garantují odesílatelům zaručenou dobu dodání. Do rozšířené nabídky služeb patří Soustředěné inkaso plateb obyvatelstva, které je známé pod zkratkou SIPO. To zastává funkci zprostředkování platebních operací mezi obyvatelstvem a firmami dodávajícími veřejnosti služby a energie. V rámci zkvalitňování služeb lze jeho prostřednictvím platit poplatky různého charakteru.

Vedle tradičních služeb zajišťuje pošta také smluvní služby pro jiné podnikatelské subjekty či úřady jako je např. Česká správa sociálního zabezpečení, pro kterou obstarává důchodovou službu. Služby České pošty rozšiřuje také spolupráce s aliančními partnery. K významným aliančním partnerům České pošty patří především Poštovní spořitelna s širokým sortimentem nabízených bankovních služeb, Česká pojišťovna se svými pojišťovacími produkty a Českomoravská stavební spořitelna se stavebním spořením. Dále je možné na poštách uzavřít penzijní připojištění a využít loterijní terminály společnosti Sazka. Do činnosti České pošty zařazujeme i vydávání a uvádění poštovních známek do oběhu.

Ve spolupráci s ministerstvem vnitra realizuje Česká pošta službu e-government, která umožňuje široké veřejnosti přístupová místa k elektronické veřejné správě. Na požádání vydává Česká pošta ověřené výstupy z centrálních státních registrů, např. výpisy z katastrů nemovitostí, živnostenského a obchodního rejstříku, výpisy z rejstříku trestů aj. Česká pošta se tak řadí mezi silné a významné partnery státu v oblasti rozvoje elektronické komunikace občanů se státní správou. Od července 2009 se Česká pošta stala provozovatelem i tolik očekávaného Informačního systému datových schránek. Kromě klasických služeb dostupných i na dalších kontaktních místech Czech POINT, začala Česká pošta také nabízet ověřování pravosti podpisů (legalizaci) a ověřování listin (vidimaci) a dále registraci a výpisy z elektronické zdravotní knížky IZIP.⁵

Velkého rozmachu zaznamenala Česká pošta i v provozování tzv. hybridní pošty, která spočívá v tom, že klienti dodávají České poště písemnosti včetně adres elektronickou formou. Česká pošta poté zajistí tisk písemností, které zkompletuje se správnými obálkami a doručí jako listovní zásilku.

⁵ Česká pošta, Výroční zpráva 2009

Česká pošta se zabývá také prodejem zboží, které primárně souvisí s tradičními službami. K tomuto tradičnímu zboží patří tzv. základní sortiment, který zahrnuje obálky, pohlednice, tiskopisy, obaly a balicí materiál. Jako doplňkový sortiment je zákazníkům nabízeno i papírenské zboží, periodika, telefonní karty, dobíjecí kupóny, dálniční známky a filatelistické zboží.

K významnému rozvoji České pošty řadíme i rozšíření v oblasti prezentace nabízených služeb, a to spuštěním nových webových stránek, kde mohou zákazníci České pošty najít ucelený a komplexní přehled všech poskytovaných služeb. Prostřednictvím služeb klientské zóny je možno získat přímo přístup k některým on-line službám. Klienti České pošty mohou také využít ke svým dotazům zkušené telefonní operátory na bezplatné lince 800 104 410.⁶

Poslání a strategické cíle České pošty

Zásadním posláním České pošty je zůstat především důvěryhodným poskytovatelem služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží tradičními i elektronickými formami. Za nezbytnou součást svého poslání považuje Česká pošta také reagovat na nové trendy, které ovlivňují trh a konkurenční prostředí.

Ke zmiňovaným trendům se řadí především:

- nové technologie,
- změna způsobu komunikace způsobená rozmachem internetu,
- přizpůsobení se potřebám zákazníků,
- příprava na liberalizaci poštovních služeb.⁷

⁶ Česká pošta, Výroční zpráva 2009

⁷ Česká pošta, Výroční zpráva 2009

2. Odborné vzdělávání v oboru poštovníctví

Cílem této kapitoly je zmapovat současný systém vzdělávání v oboru poštovníctví prostřednictvím specializovaných středních škol a učilišť, které se významně podílejí na přípravě studentů pro potřeby a prostředí České pošty.

2.1 Profesní příprava studentů s prostředím České pošty

Profesní přípravu studentů v oblasti poštovníctví zajišťují střední školy a střední odborná učiliště.

Jsou jimi:

- SOŠ logistických služeb, Praha 9,
- SOŠ informatiky a spojů a SOU, Kolín,
- SOŠ a SOU, Kladno,
- SOŠ a SOU, Trutnov,
- SOŠ logistická a SOU, Dalovice,
- Střední škola informatiky a finančních služeb, Plzeň,
- Střední škola informatiky a spojů, Brno,
- Střední škola poštovních a logistických služeb, Opava,
- Střední škola logistiky a chemie, Olomouc,
- Střední škola elektrotechniky a spojů, Ústí nad Labem.

Na těchto školách jsou studenti v rámci studijních oborů plně připravováni pro potřeby poštovního provozu. Pokud po ukončení studia nastoupí k České poště do dvou let, plní předepsané kvalifikace pro typové pozice pracovního místa a není potřeba investovat čas a finanční prostředky do jejich vstupního vzdělání. I tak jsou studenti výše uvedených škol, stejně jako ostatní nově příchozí zaměstnanci povinni absolvovat při příchodu na poštu adaptační proces. Adaptační proces je období, během kterého se zaměstnanec seznamuje s Českou poštou, její firemní kulturou, stylem práce, technologiemi, předpisy, pracovní činností související s jeho typovou pozicí, prostředím a kolektivem. Toto období trvá tři měsíce od nástupu zaměstnance na danou typovou pozici.⁸

⁸ Česká pošta, ABC personalistiky, 2010

Výše uvedené školy vzdělávají studenty na základě dvou rámcových vzdělávacích programů, a to:

➤ **Manipulant poštovního provozu a přepravy - 37-51-H/01⁹**

Jedná se o tříletý učební obor. Časový rozsah za celou dobu studia pro vzdělávací oblasti a obsahové okruhy *Vzdělávání v informačních a komunikačních technologiích* je 96 hodin a pro *Poštovní provoz a přepravu* 1344 hodin.

➤ **Logistické a finanční služby včetně nástavbového studia - 37-42-M/01¹⁰**

Jedná se o čtyřleté studium zakončené maturitní zkouškou. Časový rozsah za celou dobu studia pro vzdělávací oblasti a obsahové okruhy *Vzdělávání v informačních a komunikačních technologiích* je 128 hodin a pro *Logistiku a finančnictví* 768 hodin.

2. 2 Spolupráce České pošty se středními poštovními školami

Pod záštitou odboru HRMK¹¹ Česká pošta také úzce spolupracuje s tzv. *Asociací poštovních škol*, která zahrnuje níže uvedené vybrané střední školy s poštovním a logistickým zaměřením.

Seznam škol sdružených do Asociace poštovních škol:

- SOŠ logistických služeb, Praha 9,
- SOŠ informatiky a spojů a SOU, Kolín,
- SOŠ a SOU, Kladno,
- SOŠ a SOU, Trutnov,
- SOŠ logistická a SOU, Dalovice,
- Střední škola informatiky a finančních služeb, Plzeň,
- Střední škola informatiky a spojů, Brno,
- Střední škola poštovních a logistických služeb, Opava,
- Střední škola logistiky a chemie, Olomouc,
- Střední škola elektrotechniky a spojů, Ústí nad Labem.

Hlavním cílem sdružení škol do asociace je především zatraaktivnění České pošty jako perspektivního zaměstnavatele s budoucností. Ředitelé výše jmenovaných škol jsou

⁹ Podrobněji na http://zpd.nuov.cz/celkove_h.htm

¹⁰ Podrobněji na http://zpd.nuov.cz/celkove_lm.htm

¹¹ Odbor nábor a HR marketing

pravidelně zváni k setkávání se s vrcholovým managementem firmy tak, aby se orientovali v novinkách, které pošta zavádí, znali nové cíle i strategie firmy aj.

Odbor HRMK vyhláší pro žáky těchto středních škol různé soutěže, například o nejlepší ročníkovou práci s poštovní tematikou a každoročně tři nejlepší získávají dary od managementu ČP. V roce 2010 byla také poprvé zahájena soutěž pod názvem *Soutěž poštovních dovedností*, které se účastnila tříčlenná družstva žáků třetích ročníků. Tato družstva mezi sebou soutěžila hned v několika oblastech (zeměpis, ekonomika, poštovní technologie, clientský přístup apod.) Důvodem těchto pořádaných aktivit je především posílení vlivu České pošty na žáky středních škol tak, aby po absolvování školy zůstali věrni prostředí ČP a nehledali jiné uplatnění na trhu práce.

Odbor HRMK bývá také pravidelně zastoupen na veletrzích pracovních příležitostí, kde informuje veřejnost o České poště jako o atraktivním zaměstnavateli s budoucností.

Další oblastí spolupráce České pošty patří nepochybně pravidelné návštěvy maturitních poštovních oborů interními trenéry. Cílem těchto setkání patří představení budoucím zaměstnancům firmy podobu vzdělávání v měkkých dovednostech formou tréninku.

3. Vzdělávání pracovníků

Cílem této kapitoly je představit vzdělávání pracovníků jako součást moderní firemní kultury. Většina firem se dnes nebojí investovat do pracovníků v podobě vzdělávání, protože si je vědoma toho, že se jí vynaložené investice mohou navrátit prostřednictvím spokojených klientů, kteří mohou firmu nadále doporučovat a opětovně se k ní vracet.

Charakteristika vzdělávání

*„Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností“.*¹² Můžeme ho také vymezit jako určitou formu dotváření a rozvoje osobnosti, jde o proces získávání a osvojování vědomostí z různých oblastí lidského poznání. *„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění. Aby byl schopen fungovat jako pracovní síla, musí nutně prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem“.*¹³

Proces vzdělávání je možno chápat jako spojení těchto atributů:

- Kdo? – subjekt vzdělávání.
- Jak? – forma vzdělávání.
- Co? – obsah vzdělávání a výchovy.
- Proč? – motivace ke vzdělávání.
- Kdy? – časová dimenze procesu vzdělávání.¹⁴

3.1 Podnikové vzdělávání – charakteristika

Podnikovým vzděláváním rozumíme shromažďování, analyzování a využívání zdrojů znalostí, které přispívají k dosahování podnikových cílů. *„K podnikovému vzdělávání dochází tehdy, když se lidé učí společně či spoluprací“.*¹⁵ Podnikové vzdělávání je také součástí personální činnosti. Podnik, který organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, jim dává najevo, jak si jich váží a v neposlední řadě také perspektivu,

¹² ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, 491 s.

¹³ KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2007, 206 s.

¹⁴ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, 60 s.

¹⁵ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, 298 s.

protože jim na svoje náklady umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce.¹⁶

Podnikové vzdělávání zahrnuje:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti,
- prohlubování kvalifikace – pokračování odborné přípravy v oboru,
- rekvalifikaci – formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání,
- zvyšování kvalifikace.¹⁷

Úkoly a cíle podnikového vzdělávání

Základním *úkolem* systému podnikového vzdělávání je umožnit zaměstnancům podniku neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, získat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků po stránce jejich potenciálu a osobnosti. Hlavním *cílem* systému podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance podniku tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů (jejich výkonnost), čímž se zvýší také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie.¹⁸

Učení, rozvoj a vzdělávání na úrovni organizace

- Učení se – proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i záměrně aniž bychom o tom věděli.
- Rozvoj – chápeme jako dosažení změny pomocí učení se, obsahuje záměr, který je podstatnou částí rozvojových programů.
- Vzdělávání – je jeden ze způsobů učení (se), organizovaný, institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou vždy ohraničené (diskrétní) – mají svůj začátek i konec.¹⁹

Systém podnikového vzdělávání

„Je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální

¹⁶ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, 63 s.

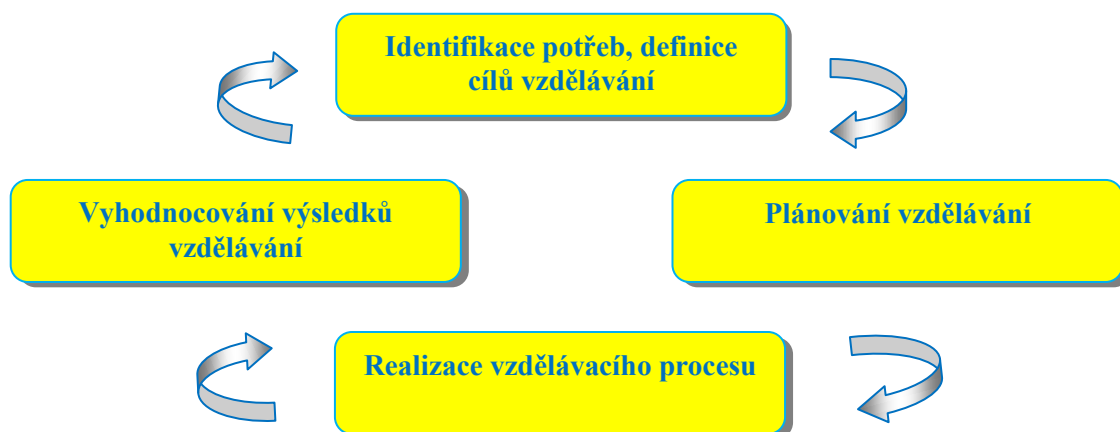
¹⁷ BARTOŇKOVÁ, H., Firemní vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2010, 17 s.

¹⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, 65 - 66 s.

¹⁹ HRONÍK, F., Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, 31 s.

předpoklady vzdělávání. Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníky, doškolení, přeškolení a rozvoj, iniciované a financované podnikem“.²⁰

Obrázek č. 1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2007, s. 68

3. 2 Fáze vzdělávacího procesu

3. 2. 1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Na počátku procesu zvyšování kvality personálu formou vzdělávacích programů je třeba provést identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb. A ta musí vycházet především z odhalených výkonnostních mezer. Přičemž výkonnostní mezerou rozumíme rozdíl mezi standardní – požadovanou výkonností a mezi současnou – reálnou výkonností.²¹

3. 2. 2 Plánování vzdělávání

Výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání je vypracovaný návrh vzdělávacího programu. Proces tvorby plánu zahrnuje tři fáze:

- přípravná fáze – zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu,

²⁰ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, 65 s.

²¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, 65, 69-70 s.

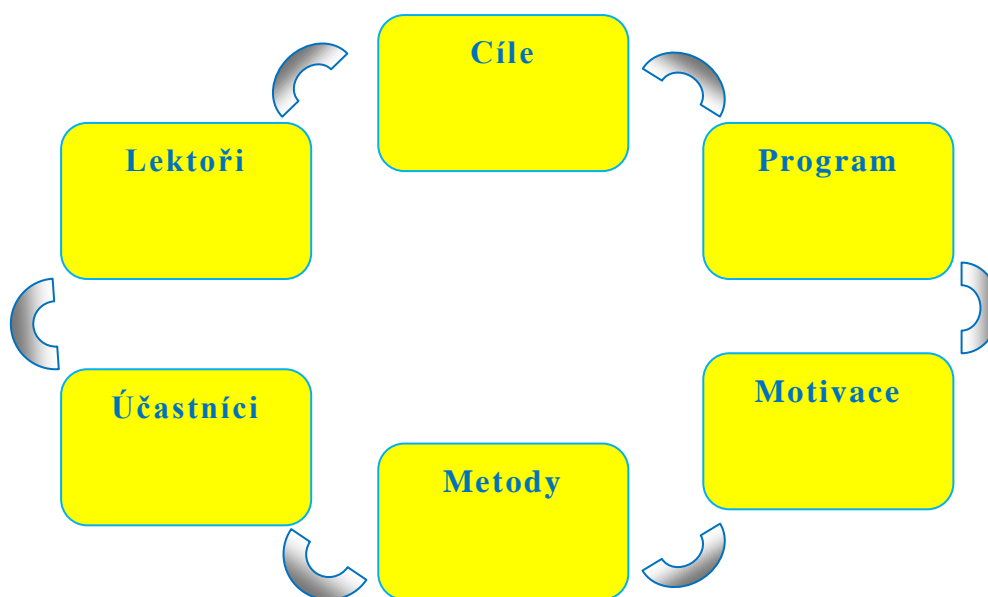
- realizační fáze – jde o určení způsobů, kterými bude vzdělávání probíhat,
- fáze zdokonalování – jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům.

Při plánování vzdělávání bychom si měli umět dokázat odpovědět na tyto otázky:

- jaká témata ke vzdělávání je třeba zajistit,
- jaké budou použity vzdělávací techniky a metody,
- kdo bude vzdělávání zajišťovat (interní x externí odborníci),
- v jakém časovém období bude vzdělávání probíhat,
- kde se bude vzdělávání uskutečňovat,
- jakým způsobem bude realizováno hodnocení vzdělávacích aktivit,
- jaké budou náklady na vzdělávání.²²

3. 2. 3 Realizace vzdělávání

Obrázek č. 2: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2007, s. 83

Na realizaci vzdělávání se podílí tyto základní faktory - cíle vzdělávacího procesu, program vzdělávacího procesu, motivace, účastníci, metody vzdělávání a lektori.

²² VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, 80-82 s.

Cíle vzdělávacího procesu udávají, co budou účastníci po absolvování kurzu schopni dělat. Aby vzdělávání přineslo požadovaný efekt, je třeba, aby měli účastníci možnost seznámit se se záměry a cíli kurzu předem. Záměry a cíle kurzu by měly být v souladu se strategií a cíli podniku. Přičemž cíle by měly naplňovat své základní atributy, kterými jsou měřitelnost, konkrétnost, dosažitelnost, relevantnost a termínovanost.

Program vzdělávacího procesu pro zajištění plynulého a bezproblémového naplnění programu je třeba zajistit, aby se účastníci mohli vyjádřit ke všem částem programu. Nezbytnou součástí je také uzavření dohody formou možné úpravy programu a závazku k jeho dodržování. Lektor by měl dbát na to, aby byla v kurzu dostatečná časová rezerva na realizaci zopakování probírané látky, srovnání očekávání účastníků na začátku a konci vzdělávací aktivity.

Motivace k učení, tedy ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti ovlivňuje ve velké míře efektivitu vzdělávání. Na motivaci působí hodnota, kterou účastníci přikládají vzdělávacím aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení, popř. budoucí kariéře a okolnost, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání, nebo jde jen o jednorázovou akci bez ohledu na vzdělávací potřeby účastníků.

Ke zvýšení motivace účastníků je třeba dbát těchto zásad:

- účastníky seznámit s cíli vzdělávání s dostatečným časovým předstihem,
- zohledňovat očekávání účastníků a případně zajistit změny programu,
- vytvářet vědomí o přínosu a užitečnosti vzdělávacího programu,
- zajistit soulad s dosavadními zkušenostmi a přístupem účastníků,
- organizovat vzdělávací akce mimo prostory podniku,
- lektori by měli vytvářet příjemnou atmosféru a vhodnou komunikací budovat partnerský vztah s účastníky.

Účastníci jsou klíčovým prvkem celého podnikového vzdělávání. Motivační připravenost účastníků závisí také na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí.

Faktory ovlivňující efektivitu a ochotu k učení:

- fyzické faktory – zdravotní kondice,
- emocionální faktory – vnímání sebe sama, motivace a podpora v učení ze strany vedení, kolegů nebo rodiny,

- intelektuální faktory – množství a kvalita dosud nabytých vědomostí a dovedností mohou učení významně podpořit, dá se na ně navázat a stavět na nich.

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem, který zajišťuje vzdělávací proces. Výběr vhodné metody by měl odrážet individuální potřeby a požadavky podniku.²³ Je možné rozdělit je do dvou základních skupin:

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti (on the job) – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů.

K těmto metodám patří:

- Instruktaž – zkušený pracovník předvádí pracovní postup a školený si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojuje.
- Coaching – jde o soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě.
- Mentoring – odpovědnost a iniciativa je přenechána na školeném pracovníkovi, které si sám vybírá svého rádce (mentora), ten mu poté radí a usměrňuje jej.
- Counselling – jde o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, kdy je překonána jednosměrnost ve vztahu mezi školitelem a školeným.
- Asistování – školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu při plnění úkolů, tím se od něj postupně učí novým pracovním postupům.
- Pověření úkolem – školený pracovník je pověřen svým školitelem splnit určitý úkol, jeho práce je poté sledována.
- Rotace práce – školený pracovník je na určité časové období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku.
- Pracovní porady – účastníci porad se seznamují s problémy a fakty týkající se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (off the job) – realizují se v režimu podobném školskému zařízení.

K těmto metodám patří:

- Přednáška – je verbální prezentací určitého tématu zprostředkované faktickými či teoretickými znalostmi.

²³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, 83-96 s.

- Demonstrování – zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuálních prostředků.
- Případové studie – účastníci studují smyšlené či skutečné vyličení nějakého problému a navrhnou vhodné řešení.
- Workshop – varianta případových studií, problémy se v tomto případě řeší více týmově.
- Brainstorming – varianta případových studií, každý ze skupiny je vyzván, aby vymyslel způsob řešení zadaného problému.
- Simulace – metoda zaměřená na praxi a aktivní účast školených, během určité doby musí účastníci učinit řadu rozhodnutí.
- Hraní rolí – metoda orientovaná na praktický rozvoj schopností účastníků, vyžaduje se od nich aktivita, samostatnost a určitá dávka hravosti, účastníci na sebe přebírají určitou roli, kterou v rámci školení sehrávají.²⁴
- Trénink – řadí se mezi tzv. participativní metody, které předpokládají vysokou míru aktivity účastníků v učebním procesu. Jsou určeny pouze pro menší skupiny účastníků. Mezi jejich výhody patří to, že podporují lepší zapamatování naučené látky. Jde o formu zážitkového učení vycházejícího ze skutečnosti, že lidé se mnohem více a rychleji naučí, když si něco vyzkoušejí, než když si informace přečtou, respektive vyslechnou, jako například na přednášce či semináři.

Efektivnější uplatnění jakékoliv metody podporují audiovizuální pomůcky, například flipchart, dataprojektor, zpětný projektor, bílá tabule, různé naučné, případně i zábavné filmy, modely nebo podpůrné materiály.²⁵ Je také potřeba myslet na vhodné uspořádání místnosti, v níž jsou vzdělávací aktivity realizovány.

Lektoři

*„Osobnostní předpoklady lektorů jsou významným předpokladem úspěšného vzdělávání“.*²⁶ Kvalitního lektora charakterizuje soubor schopností, mezi kterými by měly vynikat výborné komunikační a organizační schopnosti, vysoká míra empatie

²⁴ KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2007, 221-227 s.

²⁵ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, 97-99 s.

²⁶ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, 101 s.

a umění naslouchat druhým. Měl by umět přizpůsobovat tempo výkladu a použité metody účastníkům vzdělávací akce. A také dbát na svůj osobnostní rozvoj.

3. 2. 4 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání je poslední a velmi důležitá součást celého vzdělávacího procesu. Jedná se vlastně o zpětnou vazbu o dopadech vzdělávacího programu na pracovníky, kteří se vzdělávacího procesu účastnili.

Vyhodnocování vzdělávání:

- podporuje těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli podniku,
- ukazuje účastníkům, že i oni mají zodpovědnost za dosažené výsledky, a že vzdělávací aktivita není jen uvolněním z práce,
- zaměřuje se na osobní a rozvojové funkce, stává se prvkem zlepšování výkonnosti,
- u manažerů vytváří pocit vlastnictví ve vztahu ke vzdělávání, protože jsou dotazováni, jak jim vzdělávací aktivity pomáhají k dosahování jejich cílů.

Přístupy ve vyhodnocování vzdělávání

Při zjišťování a hodnocení účinků vzdělávání je vhodné aplikovat konkrétní přístupy. V případě vyhodnocování přístupů je třeba opírat se o několik úhlů pohledů, jejichž pomocí je možné sledovat například výkonnost, chování, zájem a spokojenost účastníků, a to:

Před vzdělávací aktivitou:

- počet lidí, kteří vyjádřili o vzdělávání zájem,
- počet lidí, kteří se na vzdělávací akci přihlásili.

Při ukončení vzdělávací akce:

- vyjádření spokojenosti účastníků se vzděláváním,
- měřitelná změna znalostí a dovedností na konci vzdělávací akce,
- schopnost řešit simulované situace na konci vzdělávací akce.

S odstupem času:

- spokojenost účastníků i několik týdnů po skončení vzdělávací akce,
- udržení si znalostí, schopnost řešit simulované situace i několikátýdenním odstupem.²⁷

²⁷ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, 109-110, 120 s.

Druhy vyhodnocování vzdělávání

V oblasti firemního vzdělávání se nejčastěji používá Kirkpatrickův model vyhodnocování. Ten zkoumá přínos vzdělávací akce ve čtyřech klíčových oblastech, a to:

- **Reakce** - Hledáme odpověď na otázku: „Líbilo se jim to?“
- **Učení** - Hledáme odpověď na otázku: „Naučili se to?“
- **Chování** - Hledáme odpověď na otázku: „Použili to na pracovišti?“
- **Výsledky** - Hledáme odpověď na otázku: „Došlo ke změně efektivity organizace?“

Reakce – měření reakcí účastníků vzdělávací akce nebo měření spokojenosti představuje nejčastější hodnotící metodu. Je velmi často používaná mezi školiteli, účastníci vyplňují zpětnou vazbu formou dotazníku. V rámci tohoto hodnocení jde o vyjádření míry spokojenosti s obsahem, prostředím, kde se kurz konal a s použitými metodami.²⁸

Učení – zahrnuje kognitivní, postoje a dovednostní složky. Nejsnadnějším způsobem jak změřit učení, je provést na začátku a po skončení vzdělávacího programu test. Hodnocení může být provedeno formou testů, simulacemi v reálných situacích a využitím hraní rolí.

Chování – je zaměřeno na to, jak jsou nově naučené znalosti a dovednosti aplikovány na konkrétní pracovní situaci. Chování lze hodnotit prostřednictvím pozorovatelů, kteří mohou hodnotit pracovní výkon před a po skončení školení. Mohou být požádáni i kolegové, kteří jsou v denním kontaktu s pracovníkem. A v neposlední řadě, je možné dotazovat se přímo klientů, jak jsou spokojeni s chováním vyškolených pracovníků.

Výsledky – měření výsledků vzdělávání je velmi obtížné. Cílem tohoto hodnocení je stanovit náklady na vzdělávací akci a určit čisté přínosy pro firmu. Vzhledem k tomu, že se tvrdé údaje jako jsou obrat, produktivita, kvalita a čas měří jen velmi obtížně, nahrazují je měkké údaje, kterými jsou postoje, dovednosti, pocity apod. I zde však dochází někdy k obtížím při měření, proto lze využít hodnocení návratnost investic, jehož základ je v porovnání finančních přínosů s vynaloženými náklady.²⁹

²⁸ BELCOURT, M. – WRIGHT, P. C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing, 1998, 183 s.

²⁹ BARTOŇKOVÁ, H., Firemní vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2010, 187-189 s.

II Vzdelávání zaměstnanců v České poště

Česká pošta vyžaduje od svých zaměstnanců, aby byli schopni a především ochotni prohlubovat své dosavadní znalosti i dovednosti. K tomu je vytvořen ucelený systém vzdělávacích aktivit, který bude společně se základními pojmy v oblasti vzdělávání dospělých zmapován v této kapitole.

1. Vzdelávání dospělých

1.1 Výchova a vzdělávání dospělých

Česká pošta vzdělává své zaměstnance a ti se dají označit jako dospělí účastníci vzdělávacího procesu, proto je třeba definovat základní didaktické pojmy jako *vzdělávání*, *učení*, *výchova*, *výcvik*, *dospělý* aj. **Vzdělávání** charakterizujeme jako proces, v němž si prostřednictvím vyučování člověk osvojuje řadu poznatků a činností, kterou následně pomocí učení přetváří do vědomostí, dovedností a návyků. Vzdělávání se vždy odehrává mezi dvěma činiteli, a to mezi vzdělavatelem (učitelem, lektorem) a vzdělávaným (žákem, účastníkem). Pojem vzdělávání je třeba odlišit od pojmu *výchova*, která zahrnuje spíše formativní vliv na osobnost žáka (dospělého). Dalším pojmem, který je třeba objasnit je *vyučování*. To charakterizujeme jako činnost učitele (lektora), který iniciuje, motivuje a usměrňuje učení žáka (účastníka) tak, aby dosáhl určité soustavy vědomostí, dovedností a návyků. **Učením** rozumíme aktivní činnost žáka (účastníka), která spočívá v kvantitativním a kvalitativním nárůstu osvojených poznatků, ale také v přenosu a případné změně hodnot, postojů, zájmů a dalších prvků směřujících k dalšímu rozvoji člověka. **Výuka** pak představuje komplexní proces, který tvoří jednota působení vyučování a učení.³⁰ Velmi důležitými a často používanými pojmy v souvislosti se vzděláváním dospělých jsou také *kvalifikace* a *kompetence*. **Kvalifikace** vyjadřuje vztah člověka k práci a představuje požadované nároky na konkrétní pracovní místo. Pojem **kompetence** je pak chápán jako pojem širší. V tomto pojetí se překrývají dva požadavky na jejich nositele. Měly by zaručit jednání v reálných situacích. Jejich získání vyžaduje podíl výcviku, opakování a použití v různorodých reálných situacích. A měly by se zaměřovat i na vnitřní připravenost a ochotu naučené znalosti použít. Zahrnují motivační stránku osobnosti, vztah k práci

³⁰ MUŽÍK, J., Androdidaktika. Praha: ASPI Publishing, 2004, 13-14 s.

a ke kolektivu.³¹ Poměrně velká část vzdělávání souvisí však s profesním rozvojem člověka a jeho přípravou na povolání, proto je třeba vymezit i pojmy v této oblasti. V této souvislosti se pak často používá pojem **výcvik**, který představuje druh výuky (skutečné či simulované), která umožňuje osvojení si dovedností až na požadovanou úroveň profesních návyků a postojů k pracovním činnostem. Obecnějším pojmem je pak **odborná příprava**, která zahrnuje vyučování a učení, které směřuje k tomu, aby člověk lépe vykonával svoji stávající pozici a roli. **Odborný rozvoj** je spíše zaměřen na zvládnutí budoucích pracovních povinností člověka.³² Na **dospělého účastníka** vzdělávání pak můžeme pohlížet jako na osobu, která ukončila svou vzdělávací dráhu ve formálním vzdělávacím systému a její hlavní sociální role se dají charakterizovat statusem dospělého. Sociální role přitom představují takové, kterými osoba disponuje v práci, rodině a ve společenském životě.³³ Dá se tedy říci, že „*dospělý účastník se vyznačuje určitou úrovní sociální zralosti, vyrovnaností, ustáleným životním způsobem, systémem hodnot, smyslem pro reálné cíle a pro praktický život*“.³⁴ Vzdělávání dospělých chápeme jako vzdělávání všeobecné. Je zde však potřeba zmínit dvě různé oblasti, které zahrnuje. První z nich představuje všeobecné, kulturní a zájmové vzdělávání. Druhou pak nazýváme jako další vzdělávání dospělých a zahrnuje především vzdělávání odborné.³⁵ Ve většině definic se vzdělávání dospělých označuje jako institucionalizovaný a organizovaný proces, nevztahuje se ovšem na veškeré učení, ale pouze na učení systematické, plánované a cílevědomé.³⁶

V souvislosti se vzděláváním dospělých, zvláště pak v profesním vzdělávání je třeba vymezit i pojem **vzdělávací potřeba**. Tou rozumíme určitý deficit informací, vědomostí, dovedností, profesních návyků, schopností, způsobů jednání a chování, kterými pracovník disponuje, a které vyžaduje jeho pracovní pozice i profese. Vzdělávací potřeba vede člověka k aktivitě, zaměřuje ho k naplnění takových požadavků, které od něho zaměstnavatel vyžaduje. Profesní vzdělávání má často charakter tržních vztahů. Na jedné straně stojí poptávka po vzdělávacích službách a na straně druhé nabídky vzdělávacích institucí, které směřují k uspokojení těchto potřeb. Poptávka po dalším

³¹ BENEŠ, M., Andragogika. Praha: Grada Publishing, 2008, 17 s.

³² MUŽÍK, J., Androdidaktika. Praha: ASPI Publishing, 2004, 15 s.

³³ BENEŠ, M., Úvod do andragogiky. Praha: Vydavatelství Karolinum, 1997, 5 s.

³⁴ BARTÁK, J., Základní kniha lektora/trenéra. Praha: Votobia Praha, 2003, 17 s.

³⁵ BENEŠ, M., Andragogika. Praha: Grada Publishing, 2008, 23 s.

³⁶ BENEŠ, M., Úvod do andragogiky. Praha: Vydavatelství Karolinum, 1997, 5 s.

vzdělávání vzniká tehdy, když je zaměstnavatel za své zaměstnance ochoten vynaložit peníze jako protihodnotu za odstranění zmíněných deficitů ve vybavenosti svých pracovníků. Investice do profesního vzdělávání dospělých představuje tzv. *investici rozšiřovací*, protože rozšiřuje pracovní způsobilost zaměstnance a umožňuje tak rozvoj jeho osobnosti.

Vzdělávání jako celoživotní proces

„Vzdělávání člověka nemůže být omezeno jen na dobu dětství a mládí, ale naopak provází všechny věkové stupně“.

Celoživotní vzdělávání můžeme chápat jako formativní proces, který probíhá v těchto etapách:

- předškolní výchova a vzdělávání,
- základní výchova a vzdělávání po dobu povinné školní docházky na základních školách,
- všeobecné vzdělávání realizované na gymnáziích,
- odborné vzdělávání realizované na středních odborných učilištích, vyšších odborných školách a školách vysokých,
- vzdělávání dospělých zahrnující období jejich produktivního věku i v období skončení jejich ekonomické aktivity realizované různými subjekty jako jsou školy, podniky, vzdělávací instituce aj.³⁷

Současná situace ve vzdělávání dospělých se dá charakterizovat takto:

- Roste hodnota a prestiž vzdělání. Stále více lidí cítí potřebu dále se vzdělávat.
- Vzdělávání dospělých se stalo součástí personální politiky v organizacích. Posouvá se těžiště vzdělávání dospělých od zájmového a všeobecného ke vzdělávání zaměřenému na získávání profesních kvalifikací a kompetencí.
- Podíl nestátní nabídky vzdělávání dospělých prudce roste. Vzdělávání není již jen spotřeba veřejných statků, stává se potřebou lidí a zbožím, které může vydělávat peníze a má svůj trh.
- Učení je součástí konzumního způsobu života a kultivace vlastního životního stylu.³⁸

³⁷ MUŽÍK, J., Androdidaktika. Praha: ASPI Publishing, 2004, 13-15, 22-23 s.

³⁸ BENEŠ, M., Andragogika. Praha: Grada Publishing, 2008, 136 s.

1. 2 Rozvoj lidských zdrojů

Pro lepší porozumění pojmu lidské zdroje, je třeba charakterizovat i potenciál člověka. Na potenciálu člověka se významně podílí učení a vzdělávání. Lidské zdroje tedy nejsou samostatní lidé, ale jejich potenciál, který v sobě mají a mohou ho využívat k vykonávání své práce.³⁹ Rozvoj lidských zdrojů je celoživotní vzdělávání a učení, včetně učení z praxe, orientované zejména na lepší pracovní uplatnění, zvýšení kompetencí a výkonnosti jednotlivců i týmů.⁴⁰

Klíčovými složkami rozvoje lidských zdrojů jsou:

- Učení se – relativně permanentní změna v chování, ke které dochází v důsledku praxe a zkušeností.
- Vzdělávání – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života.
- Rozvoj – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.
- Odborné vzdělávání – plánované a systematické formování chování pomocí příležitosti k učení, vzdělávacích akcí, programů a institucí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.⁴¹

Přínosy vzdělávání ve firmě

- lepší využití potenciálu zaměstnanců,
- lepší využití zařízení a systému,
- zvýšení výkonu,
- snížení fluktuace,
- zvýšení spokojenosti zákazníků.⁴²

Cíle vzdělávání pracovníků

„Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává“. Konkrétními cíli vzdělávání jsou:

- Rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon.

³⁹ PLAMÍNEK, J., Vzdělávání dospělých. Praha: Grada Publishing, 2010 19 s.

⁴⁰ BARTÁK, J., Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o., 2008, 189 s.

⁴¹ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, 468 s.

⁴² VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, 151 s.

- Pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů.
- Snížit množství času potřebného k zácvičku a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nových pracovních místech, či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo.⁴³

1. 3 Systém vzdělávacích aktivit v rámci podniku Česká pošta

Organizační zajištění

Vzdělávací aktivity jsou organizačně zajišťovány Odborem profesního vzdělávání. Jeho úkolem je koordinovat, zajišťovat a obstarávat potřebnou administrativu spojenou s realizací vzdělávacích aktivit. Česká pošta pracuje s programem SAP, do kterého se zanáší evidence absolvovaných školení u všech typů realizovaných vzdělávacích aktivit. V současné době se připravuje spuštění HR portálu, který usnadní postup při organizačním zajištění, jak Odboru profesního vzdělávání, tak samotným poštám. Vedoucí pošt budou mít možnost nahlédnout do kvalifikačních profilů svých zaměstnanců, budou si moci vybírat sami vhodné termíny pro školení a pozvánky na vzdělávací akce budou v HR portálu generovány automaticky.

Katalogy kurzů

Vedoucí pošt vybírají pracovníky pro vzdělání na základě vydaných pravidelně aktualizovaných Katalogů kurzů každého typu vzdělávání. Jednotlivé katalogy kurzů jsou volně ke stažení na podnikovém portále a vedoucí pošt si na jejich základě zjistí potřebné informace o pořádaných vzdělávacích akcích. Poskytují přehled o základních parametrech kurzů, jejich rozsahu, cílové skupině, pro kterou je kurz určen (pracovníci přepážek, doručovatelé, manažeři aj.), časové dotaci kurzu atd.⁴⁴

1. 4 Přehled vzdělávacích aktivit v rámci podniku Česká pošta

Základní oblasti vzdělávání u České pošty

Veškeré vzdělávací aktivity realizované prostřednictvím České pošty lze rozčlenit na čtyři základní oblasti, viz příloha č. 2.

⁴³ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, 491 s.

⁴⁴ Česká pošta, Metodický pokyn č. 20/2009

Jedná se o:

- a) Služby poskytované Českou poštou
- b) Služby poskytované aliančními partnery
- c) Povinná školení ze zákona
- d) Rozvojová vzdělávání

a) Služby poskytované Českou poštou

Kvalifikační příprava je souborem vzdělávacích akcí, které jsou nezbytné pro získání a udržení profesní zdatnosti provozních zaměstnanců ČP, kteří přímo zajišťují poskytování základních a klíčových služeb zákazníkům ČP. Kvalifikační kurzy jsou povinné pro zaměstnance, kteří mají předepsanou kvalifikaci na typové pozici. S výjimkou absolventů níže uvedených SOŠ, středních a vysokých škol, kteří po dokončení studia získávají kvalifikaci:

- základní – úspěšným ukončením tříletého studia SOŠ, středních škol a SOU,
- APOST – automatizovaná přepážka – úspěšným ukončením víceletého (tříletého) studia SOŠ, středních škol a SOU,
- provozní – úspěšným ukončením víceletého studia SOŠ, středních škol, SOU a vysokých škol.

Názvy škol:

- SOŠ logistických služeb, Praha 9,
- SOŠ informatiky a spojů a SOU, Kolín,
- SOŠ a SOU, Kladno,
- SOŠ a SOU, Trutnov,
- SOŠ logistická a SOU, Dalovice,
- Střední škola informatiky a finančních služeb, Plzeň,
- Střední škola informatiky a spojů, Brno,
- Střední škola poštovních a logistických služeb, Opava,
- Střední škola logistiky a chemie, Olomouc,
- Střední škola elektrotechniky a spojů, Ústí nad Labem,
- Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera,
- Žilinská univerzita, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov.⁴⁵

⁴⁵ Česká pošta, Uznávání odborné kvalifikace zaměstnanců 09/2010

Vzhledem k tomu, že pracovníci ČP obsluhují na svých pracovištích výpočetní techniku, musí být proškoleni také v oblasti obsluhy programu APOST.

Kurzy kvalifikační přípravy jsou vedeny zkušenými interními lektory České pošty na základě předem vydaných studijních materiálů. U některých kurzů je třeba na důkaz nabytých znalostí složit závěrečnou zkoušku. Tyto zkoušky jsou realizovány pod dohledem odborné zkušební komise. Vyhodnocení kurzů: Účastníci kurzů vyplňují zpětnou vazbu, viz příloha č. 4 pro potřebu ČP, která je dále zpracovávána a předkládána jednou za čtvrtletí managementu firmy.

b) Služby poskytované aliančními partnery

➤ Poštovní spořitelna

Poštovní spořitelna patří mezi významné alianční partnery ČP a vzájemná spolupráce je upravena na základě smlouvy, která má platnost do roku 2017. Pracovníci jsou tak vzděláváni externími školiteli tak, aby byli schopni být pro klienty profesionálními poradci. Systém vzdělávání pracovníků v této oblasti je nastaven v závislosti na typu obchodního místa a stupně rozsahu obsluhy na přepážkách. Pošty jsou rozděleny do kategorií (R0 – R5) dle toho, v jakém rozsahu a jaké služby jsou povinny vykonávat, a jaká je jejich minimální atestace k obsluze příslušné přepážky. Vyhodnocení kurzů: Účastníci kurzů vyplňují zpětnou vazbu pouze pro potřeby Poštovní spořitelny, Česká pošta zpětnou vazbu od účastníků školení nevyžaduje.

➤ Společnost SAZKA

Tento typ specializovaného školení jsou povinni vykonat pracovníci, kteří na pobočkách pošty obsluhují terminály společnosti Sazka. Realizace školení probíhá ve vybavených prostorách společnosti a samotná školení jsou zajišťována externími lektory společnosti Sazka. Výstupem pro pracovníky je osvědčení, na jehož základě mohou obsluhovat terminály Altura. Vyhodnocení kurzů: Účastníci kurzů vyplňují zpětnou vazbu pouze pro potřeby společnosti Sazka, Česká pošta zpětnou vazbu od účastníků nevyžaduje.

➤ Česká pojišťovna

Školení pro aliančního partnera Českou pojišťovnu jsou rozčleněny dle typů obchodních míst, které jsou rozděleny podle své velikosti. Každý typ obchodního místa poskytuje

různé portfolio produktů České pojišťovny a zaměstnanci musí získat předepsané certifikace k tomu, aby mohli vykonávat pojišťovací činnost. Pojišťovací činnost smí vykonávat pouze ti pracovníci, kteří absolvují právní normy v rámci certifikačního školení, ostatní zaměstnanci jsou pouze tzv. tipaři. Vyhodnocení kurzů: Účastníci kurzů vyplňují zpětnou vazbu pouze pro potřeby České pojišťovny, Česká pošta zpětnou vazbu od účastníků nevyžaduje.

c) Povinná školení ze zákona

Mandatorní školení zaměstnanců neboli školení dle závazných předpisů, jsou povinni absolvovat pracovníci, kteří pracují v podmínkách pošty vyžadujících tato zákonná školení. Povinná školení ze zákona zajišťují převážně externí školicí firmy. Některá školení, např. školení řidičů do 3,5 t lze však realizovat elektronickou formou přímo na pracovišti zaměstnance. Vyhodnocení kurzů: Účastníci kurzů vyplňují zpětnou vazbu pouze pro potřeby společnosti, která pracovníky školí, Česká pošta zpětnou vazbu od účastníků nevyžaduje.

d) Rozvojová vzdělávání

Rozvoj zaměstnanců zajišťuje Odbor rozvojové vzdělávání a je realizován prostřednictvím interního týmu trenérů. Při školení vyššího managementu pošty je rozvojové vzdělávání zajištěno externími dodavateli. Rozvojové potřeby zaměstnanců určuje zpravidla manažer – přímý nadřízený, který posoudí rozdíl mezi schopnostmi a dovednostmi zaměstnance s požadavky danými současnou nebo budoucí pracovní pozicí. Na úrovních pošt jsou do tréninku zařazeny pouze přepážky, vedoucí pošt, směn a oddělení. Vyhodnocení kurzů: Účastníci vyplňují zpětnou vazbu, viz příloha č. 3 pro potřebu ČP, která je dále zpracovávána a předkládána jednou za čtvrtletí managementu firmy.

2. Systém vzdělávání v měkkých dovednostech v České poště

Cílem této kapitoly je zmapovat současný systém vzdělávání v měkkých dovednostech realizovaný prostřednictvím interního týmu trenérů České pošty. Nahlédneme, do jakého časového období spadají prvopočátky tohoto typu vzdělávání u firmy a budou analyzovány jeho silné a slabé stránky.

2.1 Současný systém vzdělávání v měkkých dovednostech

Rozvojová vzdělávání jsou realizována prostřednictvím tréninků měkkých dovedností. V současné době Česká pošta nabízí svým zaměstnancům (prozatím přepážkovým pracovníkům, vedoucím pošt, směn a oddělení) možnost účastnit se rozvojových školení, které jsou vedeny zkušenými interními trenéry formou tréninků. Jednotlivá školená témata jsou uveřejněna na Pportále⁴⁶ v Katalogu tréninků měkkých dovedností. Vyšší management firmy je vzděláván externími lektory.

Základním faktorem pro výběr pracovníka do tréninku by měly být zjištěné rozdíly mezi jeho schopnostmi a dovednostmi s přihlédnutím k jeho současné nebo i budoucí pracovní pozici.⁴⁷

O účasti na tréninku rozhoduje vždy přímý nadřízený zaměstnanec. Vyplní Požadavek na zajištění tréninku (formulář volně ke stažení na Pportále, viz příloha č. 5) a zašle k odsouhlasení svému přímému nadřízenému, tzn. manažerovi obvodu, do kterého jeho pošta spadá. Manažer obvodu Požadavek schválí a zašle (písemnou nebo elektronickou formou) trenérovi v daném regionu. Ten po nashromáždění Požadavků realizuje v příslušném regionu školení pro vybrané pracovníky. Podmínkou uskutečnění vzdělávací akce je pokrytí kapacity tréninku, která představuje minimálně 12 účastníků na jednu vzdělávací akci.

Charakteristika tréninků v prostředí České pošty

Tréninky v prostředí České pošty jsou charakteristické tím, že se v jednom kurzu sejde zpravidla 12 účastníků, kteří se navzájem neznají, protože jsou z různých provozoven příslušného regionu. Tréninky jsou vždy jednodenní, s časovou dotací 8 hodin. Účastníci dostávají k výkladu částečně vyplněné podpůrné materiály, do kterých si

⁴⁶ Pportál – Poštovní portál – interní webové stránky

⁴⁷ Česká pošta, ABC Personalistiky, 2010

mohou poznačit důležité poznatky ze vzdělávací akce. Místnost je uspořádána tak, aby na sebe všichni účastníci během tréninku viděli. Trenér používá ke svému výkladu flipchart, dataprojektor a další podpůrné materiály. Tréninky měkkých dovedností se v prostředí pošty vyznačují tím, že jejich obsahová náplň je vždy pevně spjata s prací účastníků. Vychází z jejich každodenní práce s klienty pošty. Na tomto základě jsou postaveny i veškeré modelové situace, které se v rámci tréninku řeší. Výběr témat pro trénink je uveřejněn v Katalogu tréninků. Těžiště tréninků je zaměřeno především na oblast rozvoje klientského přístupu, v rámci kterého jsou s pracovníky nacvičovány modelové situace, jak zvládat problémové situace s klienty pošty, jak správně zvládat kritiku a na umění komunikace. Dalším velmi důležitým a často žádaným tréninkem manažery provozu jsou Základy obchodování. Zahrnují správný postup při obchodování, který by měl pracovníky rychle přivést k cíli a posílit prodej produktů na přepážkách pošty. Je doplněn vhodnou argumentací při zvládání námitek a je také obohacen ve velké míře o modelové situace, při nichž si pracovníci mohou nabyté dovednosti ihned procvičit.

2. 2 Vývoj vzdělávání v oblasti měkkých dovedností u České pošty

Počátky tréninků u České pošty sahají teprve do roku 2003, kdy firma vybrala za pomoci externího dodavatele desetičlenný sbor interních trenérů. Ten měl za úkol podílet se na novém zavedení vzdělávací metody formou tréninku měkkých dovedností. Hlavním cílem tréninků v rámci České pošty je:

- zkvalitnění profesionálního přístupu ke klientům České pošty,
- posílení komunikačních dovedností pracovníků přepážek,
- umění zvládat kritiku klientů,
- předcházení krizovým situacím,
- ztotožnění se s firemními hodnotami,
- posílení obchodování s produkty České pošty.

Zprvu byl projekt tréninků zaměřený pouze na předem vybrané velké pošty. Tréninky byly uskutečňovány přímo v prostorách pošty se zaměstnanci konkrétní pošty. Témata tréninků byla rozdělena do zpravidla osmi dvouhodinových bloků a trenér poštu pravidelně navštěvoval. Před samotným školením prováděl monitoring přepážkových pracovníků a výstupy z něj používal přímo na trénincích. Po skončení pracovní doby, někdy i před začátkem pracovní směny, byli pracovníci sezváni do prostor určených pro

trénink (často plně nevyhovujících – tmavé šatny, doručovatelské sály apod.) a trenér s nimi dvě hodiny pracoval dle daných osnov tréninků. Po absolvování tréninků byli zaměstnanci trenérem hodnoceni dle kritérií, které byly číselně hodnoceny. Pro tyto účely byly vytvořeny tři kategorie hodnocení. Nejlépe hodnocení pracovníci obdrželi Osvědčení o úspěšném absolvování tréninků. Další dvě skupiny obdržely Potvrzení o absolvování tréninků, přičemž jejich Potvrzení se lišilo pouze ve stavu získaných bodů. Pracovníci s trenérem zpracovali osobní plán rozvoje, aby na svých slabších stránkách mohli do určitého časového termínu pracovat. Tento způsob hodnocení však nezískal příznivou odezvu z provozu, a tak od něho bylo postupně upuštěno.

Během následujících let, kdy se postupně tým trenérů rozrůstal, byly s ohledem na kapacity trenérského týmu, tréninky otevřeny všem poštám. Účastníci školení byli zváni již do vyhovujících školicích místností. Témata byla integrována do jednodenních kurzů a na školeních se potkávali zaměstnanci z různých provozoven.

2. 3 Analýza silných a slabých stránek současného systému vzdělávání v měkkých dovednostech

Mezi *výhody* vzdělávání formou tréninku v prostředí České pošty patří možnost výběru vhodných zaměstnanců do programu tréninku vedoucím pracovníkem. Dále je to aktivní zapojování účastníků do výkladu. Trenér může vyzvat ke spolupráci i méně komunikativní typy účastníků, kteří mají obavy veřejně promluvit. Tím, že jsou školení pořádána mimo pracoviště a mimo pracovní dobu, jsou pracovníci při vzdělávání více uvolnění a nestresují se pracovními povinnostmi. Vzhledem k tomu, že se na trénincích potkávají zaměstnanci z různých pošt regionu, je pro ně přínosem, že si mohou navzájem vyměňovat zkušenosti z praxe. Trenér může s přihlédnutím ke skupině a jejím požadavkům upravovat probíraná témata tak, aby vyhovovala všem účastníkům. Pokud se tedy některému z témat chtějí pracovníci věnovat podrobněji, trenér přihlédne k potřebám skupiny. Veškerá témata tréninků vycházejí z každodenní praxe. Modelové situace jsou reálné a účastníci kurzů mohou požádat trenéra, aby se věnoval i konkrétním situacím, které pracovníky trápí.

Dle mého názoru, patří k *nevýhodám* tohoto typu vzdělávání v prostředí pošty to, že nabyté znalosti a dovednosti nejsou nadále na samotných pracovištích pošty nikým monitorovány a není podávána odborná zpětná vazba. Přičemž pro tyto účely můžeme

zpětnou vazbu charakterizovat jako informaci, která nás upozorňuje na to, zda chování nějakého systému je nebo není na žádoucí cestě.⁴⁸ Základní funkcí zpětné vazby je kontrola realitou. „*Aby byla tato kontrola realitou efektivní, je potřeba otevřeného systému, ve kterém může zpětná vazba přicházet z různých stran a být nepřetržitá*“. Zpětná vazba se vztahuje k chování osoby nikoliv k osobnosti.⁴⁹ Využití a samotná aplikace poznatků ze školení je tak pouze na základě uvážení pracovníka. Tak se může lehce stát, že pracovník si informace na školení pouze vyslechne, vyzkouší si modelovou situaci a na pracovišti používá dál zaběhnuté stereotypní návyky, jak v přístupu ke klientům, tak v rámci obchodování. Další nevýhodou je to, dle mého názoru, že tato forma vzdělávání je určena pouze pro přepážkové pracovníky, vedoucí pošt a směn. Domnívám se, že i pro doručovatele, kteří přicházejí denně do styku s velkým množstvím klientů, by mohly být tyto tréninky také užitečné.

2. 4 Trenér České pošty

Od trenéra České pošty se vyžaduje odborná způsobilost v oblasti poštovníctví tak, aby mohl být účastníkům na trénincích partnerem a dobře se orientoval v prostředí pošty. Je nutné, aby byl ve velké míře flexibilní, musí umět vystupovat na veřejnosti a vhodným způsobem reprezentovat firmu. Měl by být komunikativní a mít pozitivní přístup ke všem lidem. Velká dávka empatie a schopnost naslouchat druhým patří také mezi osobností předpoklady profesionálního trenéra.

Trenéři pošty byli v letech 2003–2006 vybíráni za pomoci externí firmy, která pořádala tříkolová výběrová řízení, která obsahovala různé aktivity od psychodiagnostiky až po outdoorové aktivity. V roce 2009 byl současný tým trenérů podroben development centru, jehož cílem bylo zmapovat stávající úroveň dovedností a rozvojového potenciálu trenérského týmu. V současné době se vlivem očekávané transformace podniku spíše počty trenérů snižují. Důkazem toho je dnes velmi úzký trenérský tým v počtu 11 trenérů, který se dále nerozšiřuje.

Těžiště práce trenéra České pošty je v realizaci samotných vzdělávacích aktivit. Podílí se na přípravě materiálu pro trenéry i účastníky, pečuje o rozvojové vzdělávací potřeby ve svěřeném regionu. V případě požadavků ze strany provozu, monitoruje provozovny

⁴⁸ REITMEROVÁ, E., BROUMOVÁ, E., Cílená zpětná vazba. Praha: Portál, 2007, 9 s.

⁴⁹ HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006, 51 s.

pošt a na vyžádání podává pracovníkům zpětnou vazbu. Komunikuje na úrovni provozu i na úrovni vyššího managementu České pošty. Každý trenér má na starosti svěřený region dle území, na němž se pohybuje. V případě potřeby je možné, aby trenér vypomáhal i na úrovni jiných regionů republiky.

Zkušený trenér by se měl dokázat orientovat v rolích facilitátora, instruktora, konzultanta, kouče, mentora i moderátora.

- Jako facilitátor – usnadňuje, ovlivňuje podmínky pro optimální průběh vzdělávacího procesu, usměrňuje motivaci účastníků tohoto procesu.
- Jako instruktor – odborný poradce, vede teoretickou i praktickou přípravu.
- Jako konzultant – poradce, který je schopen účastníkům poradit, poskytnout návod i vysvětlení.
- Jako kouč – zabývá se vzděláváním přímo na jeho pracovišti při jeho pracovním výkonu formou usměrňování, vede účastníka k sebereflexi a cílenému seberozvoji.
- Jako mentor – je poradcem, školitelem, který pracuje se školeným na pracovišti, radí, motivuje, usměrňuje a předává zkušenosti v dlouhodobé spolupráci se vzděláváním.
- Jako moderátor – pracuje s moderační metodou, která je postavena na principu týmové práce, aktivního zapojování všech zúčastněných osob vzdělávací akce.⁵⁰

Výše uvedené předpoklady jsou interními trenéry České pošty splněny. Vzdělávání trenérů je permanentní, účastní se řady vzdělávacích aktivit a ve velké míře se vzdělávají samostudiem z dostupné literatury.

⁵⁰ BARTÁK, J., Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o., 2008, 119 s.

3. Průzkum

3.1 Dotazníkové šetření vybrané cílové skupiny pracovníků

V rámci méj bakalářské práce byl proveden průzkum pomocí dotazníkového šetření, který probíhal během měsíce března 2011. Pro jeho účely bylo osloveno 100 přepážkových pracovníků ze všech koutů České republiky, kteří absolvovali trénink profesního jednání. Valná většina dotazníků byla rozdána osobně trenéry ČP po skončení vzdělávací akce. Část dotazníků byla po předchozí telefonické domluvě s vedoucím provozovny rozeslána na ty pošty, kde probíhalo dříve vzdělávání formou tréninku. Vyplněné dotazníky byly pro zpracování dat rozděleny do třech kategorií dle doby strávené u zaměstnavatele, viz otázka č. 1 v dotazníku. Poté byly vyhodnocovány jednotlivé názory pomocí zaznamenání čárek u příslušného výroku v prázdném dotazníku. Zpracování dotazníků bylo zcela anonymní. Na tomto základě se dá tedy usuzovat, že jednotlivé názory jsou více objektivní. Hlavními cíli průzkumu bylo zjistit:

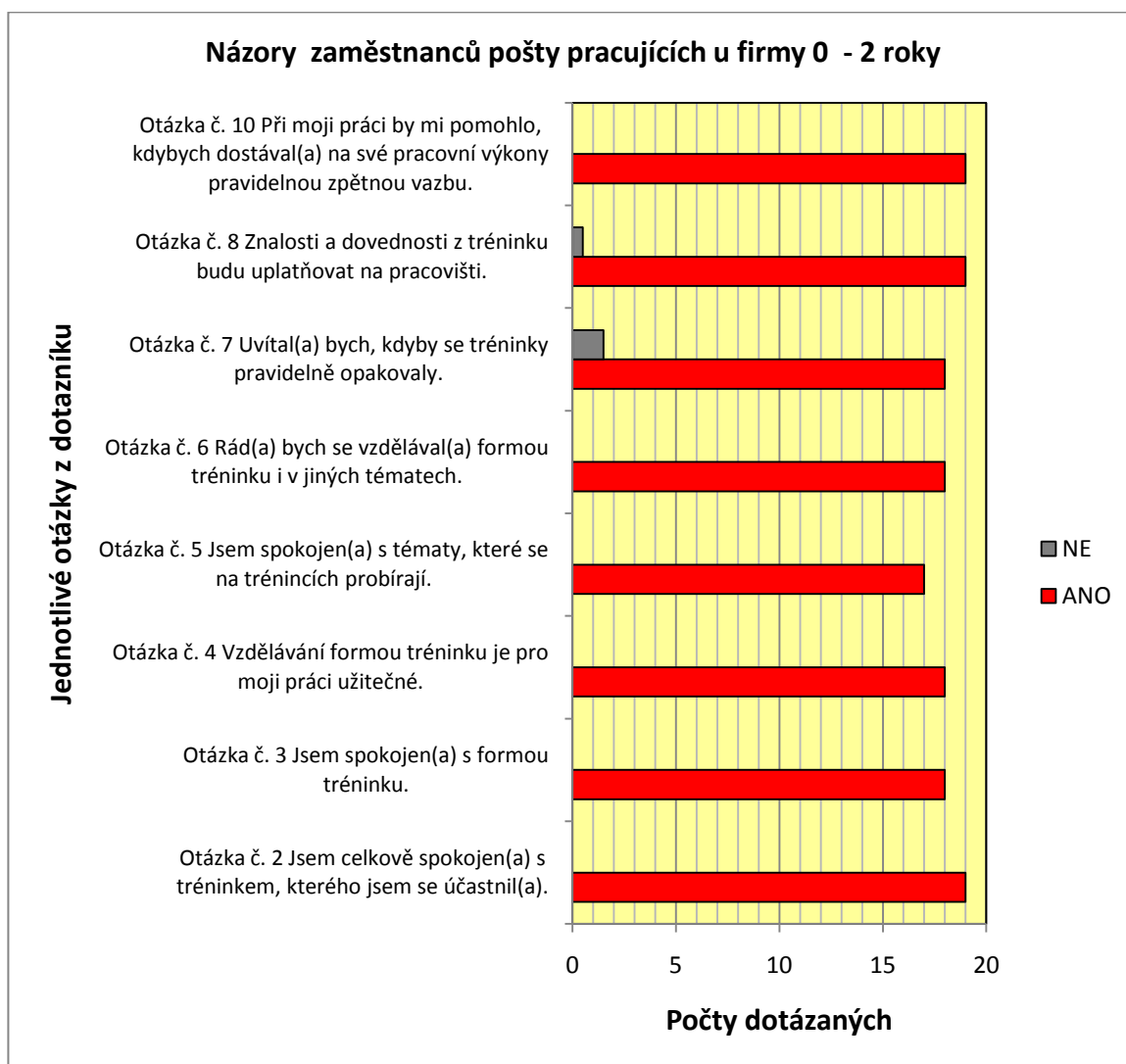
- Jak jsou přepážkoví pracovníci s tréninky měkkých dovedností spokojeni, a jaká je jejich představa při uplatňování nabytých poznatků ze školení v každodenní praxi.
- Zda by uvítali podávání zpětné vazby na jejich pracovní výkony v oblasti měkkých dovedností tak, aby se mohli dále v rámci svého rozvoje zdokonalovat.

Dotazník (viz příloha č. 1) se skládá ze 14 otázek. Otázka č. 1 vymezuje dobu strávenou u České pošty, na základě níž je pracováno s faktem, jak doba strávená u zaměstnavatele ovlivňuje jednotlivé výroky z dotazníku. Otázky č. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10 zahrnují možnosti odpovědí „*souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím*“. Tyto odpovědi byly pro větší názornost do grafů přeneseny pouze v podobě **ano - ne**, přičemž jednotlivým výroky byla přidána numerická hodnota dle váhy přiřkládané danému kritériu. Možnosti *souhlasím* x *nesouhlasím* obdržely 1 bod a možnost *spíše souhlasím* x *spíše nesouhlasím* pouze 0,5 bodu. Otázky č. 9, 11, 12, 13 obsahují předdefinované odpovědi spolu s možností jiné volby, kterou mají pracovníci v případě potřeby zaznamenat. Otázka č. 14 je položena otevřenou formou a pracovníci mohou jejím prostřednictvím vyjádřit své stanovisko.

3. 2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Pracovníci byli v rámci dotazníkového šetření rozděleni do tří skupin dle doby strávené u zaměstnavatele. Pro přehlednost a možnost nadále s výsledky průzkumu pracovat byly i otázky z dotazníku č. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10 rozděleny dle tohoto kritéria do tří grafů.

Graf č. 1: Názory zaměstnanců pošty pracujících u firmy 0 - 2 roky

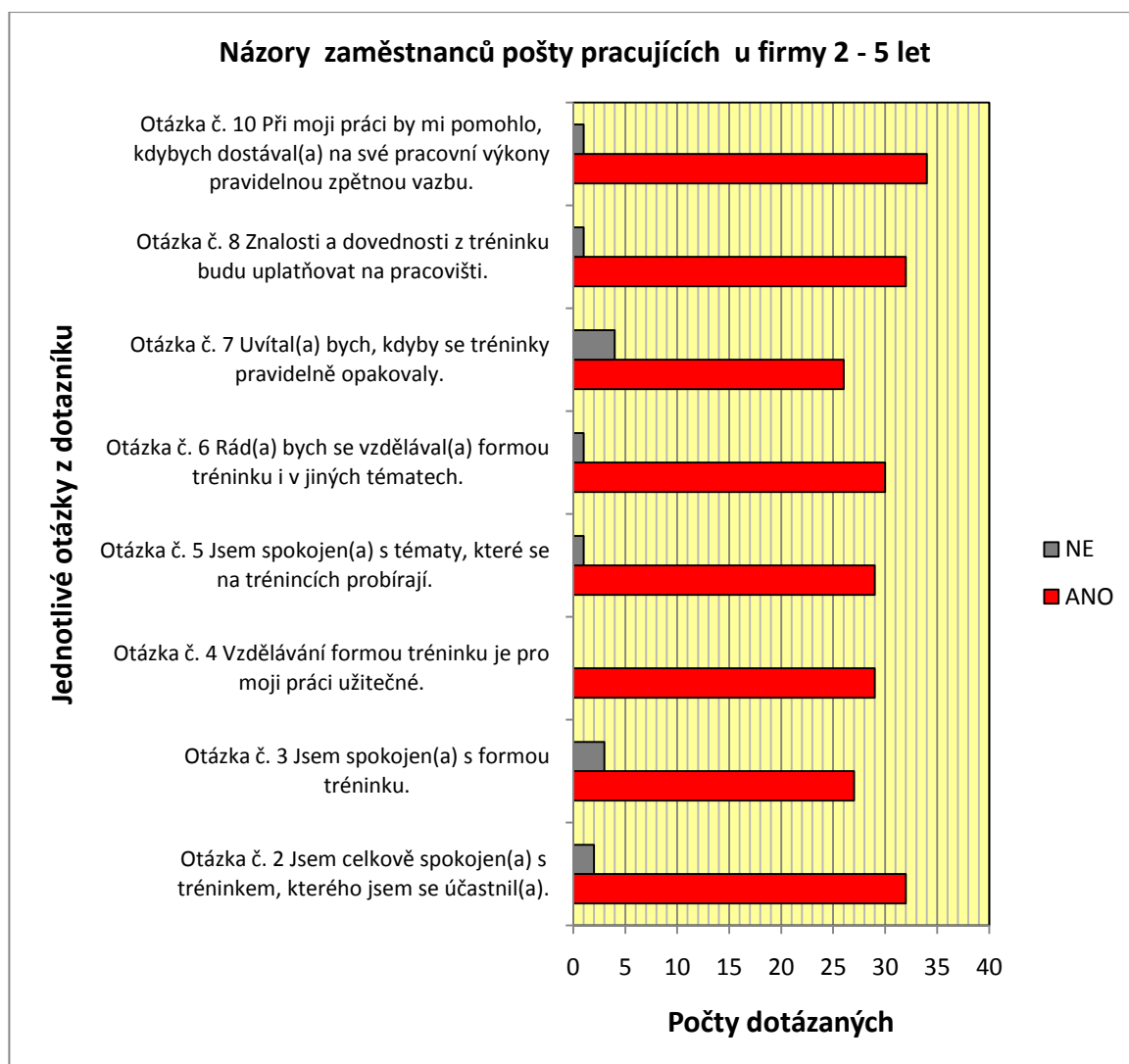


Zdroj: vlastní

Komentáře k výstupům z dotazníků:

- Většina výroků byla hodnocena velmi kladně, pouze u otázek č. 7 a č. 8 se objevilo záporné hodnocení. Z tohoto grafu se dá vyvodit, že zaměstnanci, kteří se s prostředím pošty teprve seznamují, mají zájem o prohlubování svých znalostí a dovedností formou tréninku měkkých dovedností a nebrání se podávání zpětné vazby na své pracovní výkony.

Graf č. 2: Názory zaměstnanců pošty pracujících u firmy 2 - 5 roky

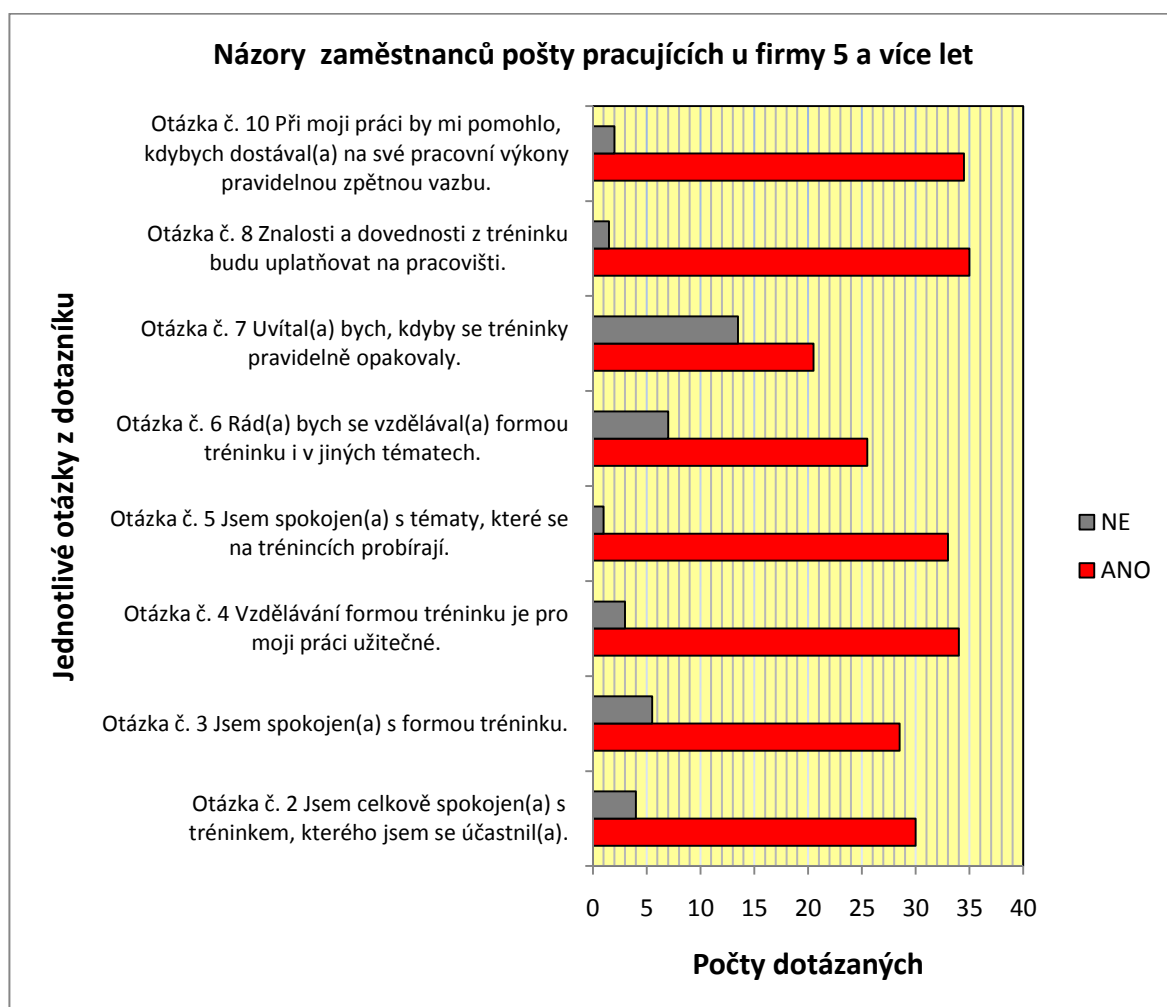


Zdroj: vlastní

Komentáře k výstupům z dotazníků:

- Převážná většina dotázaných pracovníků zaměstnaných u firmy 2 - 5 roků je spokojena s tréninkovým projektem, kterého se účastnila.
- Z uvedených indexů lze vyčíst, že námitky nejsou ani na formu tréninku.
- Pracovníci spatřují význam ve vzdělávání formou tréninků a jsou spokojeni s tématy, které se prostřednictvím tréninku řeší.
- Mají zájem vzdělávat se podobnou formou i v dalších tématech a vypovídají, že nabyté informace z tréninku budou využívat v každodenní praxi.

Graf č. 3: Názory zaměstnanců pošty pracujících u firmy 5 a více roků

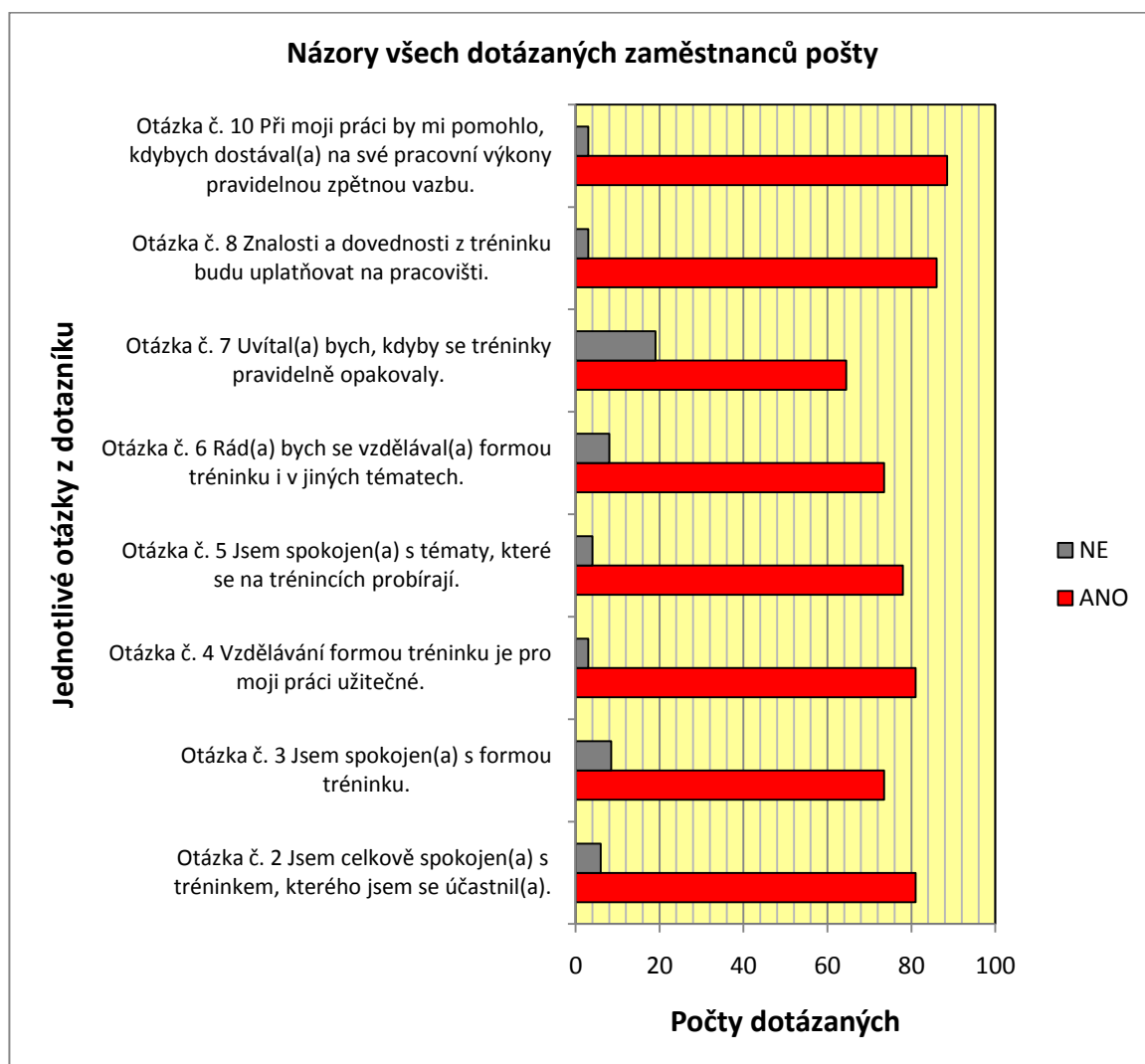


Zdroj: vlastní

Komentáře k výstupům z dotazníků:

- Nejpočetnější dotazovaná skupina pracovníků pracujících u ČP 5 a více roků, projevovala i negativní názory na vzdělávání formou tréninku.
- Ve většině případů převládá však kladné hodnocení na položené otázky.
- Zajímavým zjištěním bylo, že část pracovníků nejeví o pravidelné opakování tréninků zájem a není pro ně důležité vzdělávat se formou tréninku i v jiných tématech.
- Na základě grafického znázornění lze vyčíst, že někteří pracovníci, kteří se pohybují v prostředí pošty již delší dobu, nepřikládají svému rozvoji velký význam.

Graf č. 4: Názory všech dotázaných zaměstnanců pošty



Zdroj: vlastní

Komentáře k výstupům z dotazníků:

- Na základě souhrnného grafického znázornění všech dotázaných skupin lze rozpoznat, že ve většině případů jsou pracovníci celkově se vzděláváním formou tréninků měkkých dovedností spokojeni, vyjadřují se převážně pozitivně na položené otázky v dotazníku.
- Vzdělávání touto formou vnímají kladně a projevují zájem i o podávání zpětné vazby na jejich pracovní výkony, která by ji mohla usnadnit propojení získaných poznatků ze školení s každodenní praxí.

Graf č. 5: Názory zaměstnanců pošty na otázku č. 9

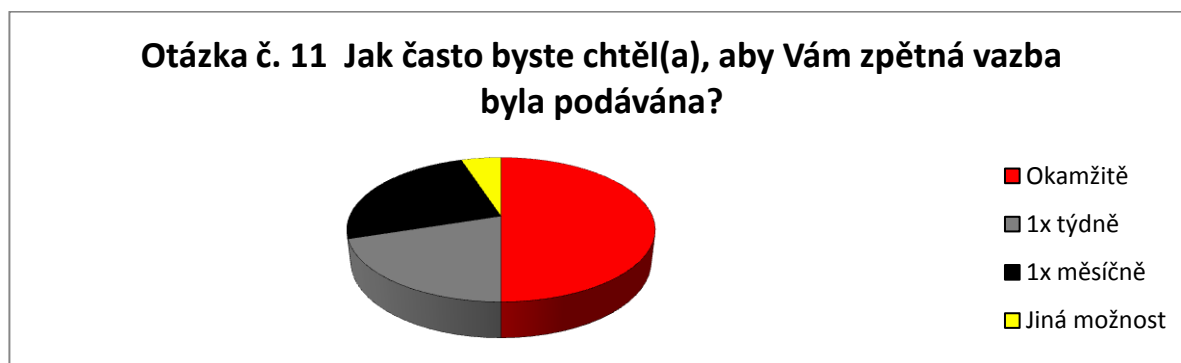


Zdroj: vlastní

Komentáře k výstupům z dotazníků:

- Zde vyplynulo, že pracovníci by doporučili tréninky měkkých dovedností srovnatelně doručovatelům i vedoucím pošt.
- V rámci jiné možnosti se objevovaly nejčastěji tyto názory: „*všem, manažerům obvodů, vedoucím malých pošt, ostatním přepážkovým pracovníkům*“.

Graf č. 6: Názory zaměstnanců pošty na otázku č. 11

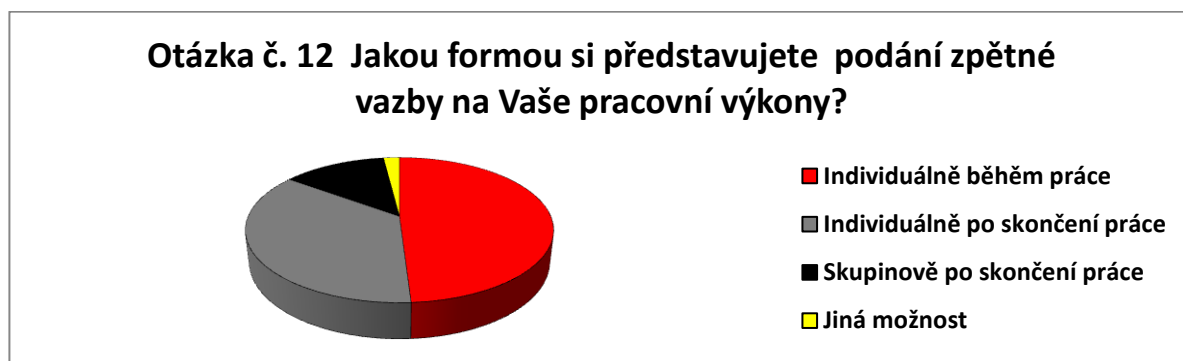


Zdroj: vlastní

Komentáře k výstupům z dotazníků:

- Zde jednoznačně převládal názor, že by pracovníci požadovali podání zpětné vazby okamžitě v rámci pracovního výkonu.
- V rámci jiné možnosti se objevily tyto názory: „*1x ročně, 1x čtvrtletně, někdy a nikdy*“.

Graf č. 7: Názory zaměstnanců pošty na otázku č. 12

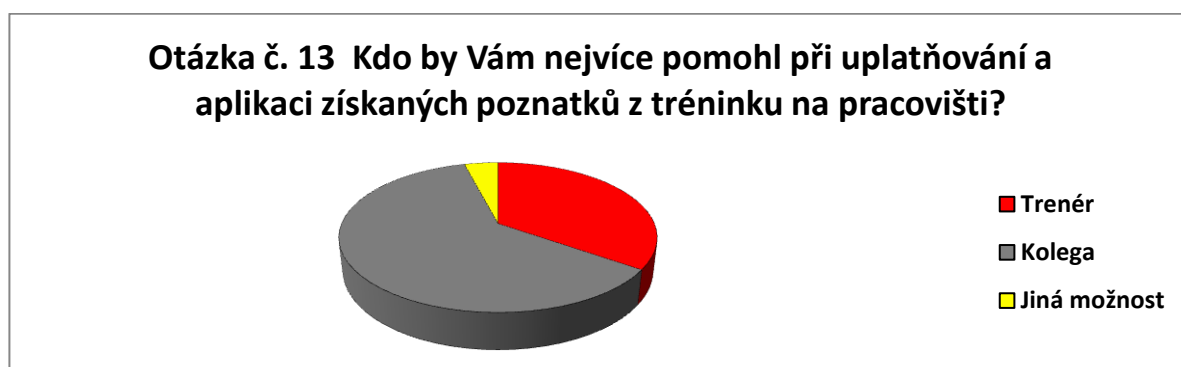


Zdroj: vlastní

Komentáře k výstupům z dotazníků:

- Převažuje názor, že by bylo pro pracovníky optimální získat zpětnou vazbu individuálně.
- Ve většině případů by pracovníci uvítali možnost podání zpětné vazby individuálně během práce na přepážkách.
- Významná část dotázaných pracovníků vyžaduje, aby jim zpětná vazba na pracovní výkony byla podána až po skončení práce, opět však individuálně.
- V jiné možnosti se objevily názory: „žádnou a nepotřebuji“.

Graf č. 8: Názory zaměstnanců pošty na otázku č. 13



Zdroj: vlastní

Komentáře k výstupům z dotazníků:

- Zde převládá názor, že by pracovníkům nejvíce při uplatňování získaných poznatků z tréninku pomohl kolega.
- Jen část pracovníků se vyjádřila, že by jim mohl pomoci trenér.
- V jiné možnosti se objevily názory: „kdokoliv, nikdo a vedoucí pošty“.

Na poslední otázku č. 14 (*Uved'te, co by podle Vás nejvíce přispělo k tomu, aby se získané poznatky ze školení formou tréninku snadno propojily s každodenní praxí?*) odpovědělo pouze 24 pracovníků. Objevovaly se tyto názory, některé se v dotaznících i opakovaly. Výroky, které se mi jevily jako zajímavé, jsou zvýrazněny tučně: „*více času věnovat se klientům individuálně, více klidu na práci, upřednostnit kvalitu před kvantitou, chuť aplikovat poznatky ze školení do praxe, pravidelné opakování tréninků, musí se chtít, intenzivní trénink s trenérem - každý měsíc na jedné poště, nevím, menší tlak na produkty, přátelská diskuse s trenérem*“.

Souhrnný komentář k zodpovězeným otázkám:

Na základě dotazníkové šetření vyplynuly tyto skutečnosti:

- Pracovníci přepážek, kteří absolvují vzdělávání formou tréninků měkkých dovedností, jsou s jeho formou, obsahem i tématy převážně spokojeni.
- Vnímají užitečnost vzdělávání formou tréninku pro svoji práci a ve většině případů by uvítali možnost pravidelného opakování tréninků.
- Nebrání se podání zpětné vazby na své pracovní výkony, která by jim mohla být pomocníkem při aplikaci získaných poznatků ze školení v praxi.
- Vyjadřují se jakou formou a v jakou dobu by bylo pro ně přínosné podání zpětné vazby.
- Za důležitou osobu při pomoci uplatňování získaných poznatků ze školení do praxe, považují pracovníci ve valné většině svého kolegu.
- Doporučují tréninky i jiným cílovým skupinám ve firmě.
- Část pracovníků vyjadřuje své názory i postoje pomocí otevřené otázky č. 14.

3.3 Návrhy a doporučení ke zlepšení stavu

Moje návrhy a doporučení ke zlepšení stavu vycházejí především z těchto dvou odpovědí na otázky č. 10: „*Při mojí práci by mi pomohlo, kdybych dostával na své pracovní výkony zpětnou vazbu.*“ a č. 13: „*Kdo by vám nejvíce pomohl při uplatňování a aplikaci získaných poznatků z tréninku na pracovišti?*“

- **Vyplynula potřeba podávání zpětné vazby.**

Pravdou zůstává, že pracovníci po absolvování tréninku přicházejí s velkým nadšením na pracoviště a očekávají, že vyzkouší nabyté informace v praxi. Stačí však jedno zaváhání a například „metoda jak zvládat klientovy emoce“ selže

a pracovníci ji již příště nevyzkouší. Tento fakt, je dle mého názoru na škodu, proto jsem velmi ráda, že se pracovníci podávání zpětné vazby nebrání. Valná většina dotázaných pracovníků by uvítala zpětnou vazbu ihned během pracovní doby, viz výsledky grafu č. 7.

➤ **Nejvíce by při uplatňování získaných poznatků na pracovišti pomohl kolega.**

Pracovníci se téměř shodovali na tvrzení, že by jim nejvíce pomohl při aplikaci získaných poznatků z tréninku kolega. Z tohoto hlediska patří mezi mé hlavní doporučení zavést na každé poště jednu nebo více pověřených osob, dle velikosti a počtu pošty, která by měla na starosti svůj tým svěřených pracovníků. Tato zvolená osoba by mohla svému svěřenému týmu nejen podávat zpětnou vazbu na pracovní výkony v oblasti měkkých dovedností. Mohla by také pečovat o vzdělávací potřeby týmu pracovníků, komunikovat jeho požadavky a návrhy vedoucímu pošty, starat se o administrativní úkony spojené s výkonem práce. Svěřený pracovník by pravidelně navštěvoval rozvojová školení a pomáhal by pracovníkům při řešení různých situací v každodenním provozu.

Možné výhody zvolení pověřené osoby z pracovního týmu:

- podávat okamžitou zpětnou vazbu na pracovní výkony,
- pomoci v aplikaci získaných poznatků ze školení,
- ulevit od administrativních úkonů vedoucím pošty, vedoucím oddělení a směn,
- přispět k přátelštější a otevřenější atmosféře na pracovišti,
- možnost podílet se spolu s vedoucími pošty na hodnocení pracovníků,
- povzbuzovat svěřený tým k odvádění lepších pracovních výkonů,
- ušetřit náklady na vzdělávání pracovníků.

Zde by byla potřeba upravit pracovní vytížení zvoleného pracovníka a delegovat některé jeho dosavadní pracovní činnosti na jiné pracovníky.

Pracovní náplní zvoleného pracovníka by mimo jiné bylo:

- pečování o svěřený tým pracovníků a jeho vzdělávací potřeby,
- podávání odborné zpětné vazby,
- povzbuzování svěřeného týmu k odvádění lepších pracovních výkonů,
- pravidelné vzdělávání pomocí školení zaměřených na rozvoj (podávání zpětné vazby, vedení týmu, vedení porad, hodnocení pracovníků, zvládání stresu aj.),

- pravidelné hodnocení pracovníků,
- pomoc a následná kontrola při zpracovávání osobních rozvojových plánů pracovníků v týmu.

Možnost odborné konzultace by patřila trenérovi v příslušném regionu, který by na vyžádání poštu navštívil a poskytl zvolenému pracovníkovi pomoc.

Z dotazníkového šetření jednoznačně vyplynulo, že pracovníci jeví o vzdělávání formou tréninků zájem. Domnívám se, že je nezbytné nadále tento způsob vzdělávání realizovat pro stávající cílové skupiny a nově zařadit i skupinu doručovatelů. Zvýšená péče by pak měla být poskytnuta nově příchozím zaměstnancům firmy, kteří se teprve s prostředím pošty seznamují a nemají zažité stereotypní pracovní návyky.

Pokud nebudou ve firmě vytvořeny podmínky k tomu, aby byla pracovníkům podávána zpětná vazba na jejich pracovní výkony, může se stát, že znalosti a dovednosti nabyté na školení, pracovníci odsunou a nebudou s nimi dále pracovat. I to, že po pracovnících prozatím nikdo nevyžaduje a především nekontroluje, zda dovednosti získané na školení aplikují do praxe, může být částečně kontraproduktivní. To se mi jeví jako nežádoucí stav. Pokud firma investuje do vzdělávání formou tréninku měkkých dovedností, mělo by být jejím cílem, aby pracovníci nabyté znalosti využívali. A to nejen ke svému užitku, ale především ku prospěchu klientům pošty. Jsou to právě klienti České pošty, kteří se ve velké míře podílejí na výnosech firmy. V současném konkurenčním prostředí mohou také Českou poštu nadále doporučovat, a to nejen na základě kvalitních služeb, ale především na základě profesionálního vystupování zaměstnanců firmy.

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zmapovat současný vzdělávací systém u podniku Česká pošta. Těžiště bakalářské práce bylo zaměřeno především na oblast vzdělávání v měkkých dovednostech, kde působím jako interní trenér. Tato forma vzdělávání se stala také předmětem průzkumu, kdy jsem se pomocí dotazníkového šetření pokusila spolu s respondenty najít neoptimálnější způsob propojení nabytých znalostí a dovedností z tréninků s každodenní praxí. Cílovou skupinou pro průzkum se stali přepážkoví pracovníci ze všech koutů ČR, kteří se účastnili tréninku měkkých dovedností. V současné době patří tato pracovní pozice mezi důležité ukazatele, které se podílejí do značné míry na obrazu firmy.

Na základě dotazníkového šetření vyplynula celková spokojenost se vzděláváním prostřednictvím tréninků měkkých dovedností, s jeho obsahem i formou. Pracovníci se však téměř shodují na potřebě zpětné vazby na jejich pracovní výkony tak, aby mohli snáze propojovat nabyté informace ze školení s praxí. V současné době nejsou pracovníci po školení měkkých dovedností nikým vedeni a je pouze na jejich uvážení, zda dovednosti nabyté na trénincích budou používat na pracovištích. Mezi mé stěžejní návrhy proto patří, aby pošta ve spolupráci s vedoucími provozoven určila pracovníka, který by mohl zaměstnancům pomáhat při aplikaci získaných poznatků do každodenní praxe. Zároveň by měl být schopen podávat pracovníkům zpětnou vazbu tak, aby mohli své pracovní návyky dále rozvíjet a zlepšovat. Nejenom totiž odborné znalosti, ale především dovednosti, vystupování, zvládání vypjatých situací jsou tím, co může v konkurenčním prostředí rozhodovat o výběru firmy. Je potřeba, aby se lidé ve firmách, stejně jako firmy, u kterých pracují, neustále rozvíjeli a nezůstávali na jednom místě. Tato problematika se týká i podniku Česká pošta, která se v současné době vyrovnává s rychlým nástupem konkurence. Právě proto by mělo patřit mezi její hlavní cíle to, aby se vyvíjelo nejenom portfolio nabízených služeb, ale také zaměstnanci firmy, kteří ve velké míře rozhodují o obrazu, který si o České poště utváří veřejnost. Pošta by se měla snažit udržet si své postavení na trhu, ale především také vylepšit svoji pověst. Někdy se totiž o poště a jejich zaměstnancích hovoří nelichotivým způsobem. Mým přáním proto je, aby veřejnost začala na poštu nahlížet s větším respektem, který si díky nabídce svých služeb i pracovníků, do kterých firma investuje v podobě pravidelného vzdělávání, určitě zaslouží.

Resumé

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním na úrovni organizací, především pak podnikem Česká pošta, kde pracuji na pozici vzdělavatele.

Práce obsahuje dvě stěžejní části. První část se věnuje teoretickým poznatkům o podnikovém vzdělávání a charakterizuje podnik Česká pošta. Tato část obsahuje tři kapitoly. První z nich představuje firmu Česká pošta jako moderního zaměstnavatele s letitou tradicí. Druhá kapitola je věnována systému vzdělávání v oboru poštovníctví, které je realizováno prostřednictvím specializovaných středních škol a učilišť. Třetí kapitola analyzuje podnikové vzdělávání spolu se vzdělávacími potřebami podniků.

Druhá část je zaměřena na vzdělávání zaměstnanců ve firmě Česká pošta a obsahuje tři kapitoly. První kapitola se zabývá vzděláváním dospělých a charakterizuje současný vzdělávací systém u České pošty. Druhá kapitola se zabývá systémem vzdělávání v měkkých dovednostech a osobou interního trenéra, který zaměstnance pošty v této oblasti vzdělává. Třetí kapitola je věnována průzkumu v oblasti vzdělávání měkkých dovedností a jejím cílem je najít optimální způsob, kterým by bylo možné propojovat nabyté znalosti ze školení s každodenní praxí.

Anotace

Bakalářská práce se v širším vymezení zabývá firemním vzděláváním. V užším pojetí popisuje především podnikové vzdělávání na úrovni organizace Česká pošta. První část představuje firmu Česká pošta a analyzuje prostřednictvím odborné literatury podnikové vzdělávání se vzdělávacími potřebami podniků. Druhá část vymezuje přehled vzdělávacích akcí v rámci firmy. Věnuje se především systému vzdělávání v měkkých dovednostech, kde působím jako interní trenér. Na tuto část navazuje průzkum realizovaný formou dotazníkového šetření. Jeho cílem bylo najít spolu s respondenty možnosti, jak nejlépe propojit nabyté poznatky z tréninku měkkých dovedností s každodenní praxí.

Klíčová slova

Česká pošta, firemní vzdělávání, vzdělávací systém, zaměstnanci, vzdělávací potřeby, trénink měkkých dovedností, trenér.

Annotation

In a broader delimitation my bachelor work concerns corporate education. In a stricter sense it mainly describes corporate education in Czech Postal Service. The first part introduces Czech Postal Service as a company and via specialized publications on corporate education it analyses educational demands of a corporation. The second part contains overview of educational practices in Czech Postal Service. It mainly concerns soft skills education, which is an area, where I am personally involved as an internal coach. This part is followed by a survey performed by the form of questionnaire. The main goal of my work is to find together with questionnaire respondents ways to interconnect ideas gained from their soft skills education with every - day practice.

Key words

Czech Postal Service, corporate education, education system, employees, educational demands, soft skills training, coach.

Seznam literatury

Zákony:

Zákon č. 29/2000 Sb., o poštovních službách a o změně některých zákonů

Knihy a monografie:

ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s.
ISBN 80-247-0469-2

BARTÁK, J., Základní kniha lektora/trenéra. Praha: Votobia Praha, 2003, 222 s.
ISBN 80-7220-158-1

BARTÁK, J., Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o., 2008, 197 s.
ISBN 978-80-87197-12-7

BARTOŇKOVÁ, H., Firemní vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s.
ISBN 978-80-247-2914-5

BELCOURT, M. – WRIGHT, P. C., Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu.
Praha: Grada Publishing, 1998, 243 s.
ISBN 80-7169-459-2

BENEŠ, M., Andragogika. Praha: Grada Publishing, 2008, 136 s.
ISBN 978-80-247-2580-2

BENEŠ, M., Úvod do andragogiky. Praha: Vydavatelství Karolinum, 1997, 129 s.
ISBN 80-7184-381-4

HRONÍK, F., Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, 240 s.
ISBN 978-80-247-1457-8

HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006, 128 s.
ISBN 80-247-1458-2

KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2007, 399 s.
ISBN 978-80-7261-168-3

MUŽÍK, J., Androdidaktika. Praha: ASPI Publishing, 2004, 148 s.
ISBN 80-7357-045-9

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

REITMEROVÁ, E., BROUMOVÁ, E., Cílená zpětná vazba. Praha: Portál, 2007, 173 s.
ISBN 978-80-7367-317-8

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, 212 s.
ISBN 978-80-247-1904-7

Další zdroje:

Interní dokumentace České pošty

Výroční zpráva České pošty za rok 2009

Česká pošta, ABC Personalistky 2010

Česká pošta, Metodický pokyn č. 20/2009

Česká pošta, Uznávání odborné kvalifikace zaměstnanců 09/2010

Podnikový portál České pošty

Informace z internetu:

Úplné znění zákona č. 29/2000 Sb., O poštovních službách, ze dne 21. 1. 2011
http://www.ctu.cz/cs/download/postovni_sluzby/zakon_29-2000_zpsl-uplne_zneni_01-2011.pdf

Podmínky pro provozování poštovních služeb, ze dne 31. 7. 2010
<http://www.ctu.cz/pusobnost-ctu/regulace-postovnich-sluzeb/podminky-pro-provozovani-postovnich-sluzeb.html>

Informace pro zákazníky České pošty, ze dne 29. 7. 2010
<http://www.ctu.cz/pusobnost-ctu/regulace-postovnich-sluzeb/informace-pro-zakazniky-ceske-posty.html>

Historie České pošty, ze dne 25. 7. 2010
<http://www.ceskaposta.cz/cz/o-ceske-poste/historie-ceskoslovenske-a-ceske-posty-id32109/>

Informace o České poště, ze dne 31. 3. 2011
<http://www.ceskaposta.cz/cz/o-ceske-poste/profil/zakladni-informace-id358/>

Národní ústav odborného vzdělávání - Část nové soustavy oborů vzdělání poskytujících střední vzdělání s výučním listem, ze dne 21. 3. 2011
http://zpd.nuov.cz/celkove_h.htm

Národní ústav odborného vzdělávání - Nová soustava oborů vzdělání poskytujících střední vzdělání s maturitní zkouškou, ze dne 21. 3. 2011
http://zpd.nuov.cz/celkove_lm.htm

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Přehled všech vzdělávacích akcí

Příloha č. 3: Hodnocení tréninku účastníkem

Příloha č. 4: Hodnocení vzdělávací akce/konzultace

Příloha č. 5: Požadavek na zajištění tréninku

Příloha č. 1 Dotazník

Dobrý den,
jmenuji se Renata Gajdošová a v letech 2005 – 2010 jsem pracovala u České pošty jako trenér profesního jednání. Studuji sociální pedagogiku bakalářského studia Institutu mezioborových studií Brno, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a ráda bych se Vás prostřednictvím tohoto dotazníku zeptala na Vaše názory v oblasti vzdělávání měkkých dovedností, které budou součástí průzkumu méjí bakalářské práce. Pokud jste absolvoval dnes nebo dříve vzdělávací program formou tréninku, tak Vás prosím o pár minut věnovaných vyplnění tomuto krátkému dotazníku.

Předem děkuji za vyplnění. *Renata Gajdošová*

1. U České pošty pracuji:

- 0 - 2 roků
- 2 - 5 roků
- 5 - více

2. Jsem celkově spokojen(a) s tréninkem, kterého jsem se právě nebo i dříve účastnil(a).

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

3. Jsem spokojen(a) s formou tréninku (hraním modelových situací, aktivním zapojováním do diskuse...).

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

4. Vzdělávání formou tréninku je pro moji práci užitečné.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

5. Jsem spokojen(a) s tématy, které se probírají na trénincích.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

6. Rád(a) bych se vzdělával(a) formou tréninku i v jiných tématech.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

- 7. Uvítal(a) bych, kdyby se tréninky pravidelně opakovaly.**
- Souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Nesouhlasím
- 8. Znalosti a dovednosti získané na tréninku budu uplatňovat na pracovišti.**
- Souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Nesouhlasím
- 9. Komu v rámci České pošty, s. p. byste doporučil(a) tyto tréninky?**
- Doručovatelům
 - Vedoucím, vedoucím směn i oddělení
 - Jiná možnost, uveďte.....
- 10. Při mojí práci by mi pomohlo, kdybych dostával(a) na své pracovní výkony zpětnou vazbu (tzn. co jsem udělal(a) správně, a co méně správně..)?**
- Souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Nesouhlasím
- 11. Jak často byste chtěl(a), aby Vám zpětná vazba byla podávána?**
- Okamžitě
 - 1x týdně
 - 1x měsíčně
 - Jiná možnost, uveďte.....
- 12. Jakou formou si představujete podání zpětné vazby na Vaše pracovní výkony?**
- Individuálně během práce
 - Individuálně po skončení práce
 - Skupinově po skončení práce
 - Jiná možnost, uveďte.....
- 13. Kdo by vám nejvíce pomohl při uplatňování a aplikaci získaných poznatků z tréninku na pracovišti?**
- Trenér
 - Kolega
 - Jiná možnost, uveďte.....
- 14. Uveďte, co by podle Vás nejvíce přispělo k tomu, aby se získané poznatky ze školení formou tréninku snadno propojily s každodenní praxí.**
-

Příloha č. 2 Přehled všech vzdělávacích akcí

Přehled základních kvalifikačních kurzů pořádaných Českou poštou

Základní kvalifikační kurzy
Poštovní minimum
Základní kurz pro doručovatele
Základní kurz pro poštovní provoz
Základní kurz pro zaměstnance odboru listovního provozu SPU
Základní kurz pro zaměstnance odboru balíkového provozu SPU
Základní kurz pro Mezinárodní poštovní provoz
Kurz pro zaměstnance divize obchod
Vidimace a legalizace
Czech POINT, Datové schránky, Datový trezor, Autorizovaná konverze dokumentů, IZIP
CA PostSignum

Provozní kvalifikační kurzy
Provozní kurz pro poštovní provoz
Provozní kurz pro odbor balíkového provozu I. TÚ SPU
Provozní kurz pro Mezinárodní poštovní provoz

APOST kurzy
APOST předškolení – automatizovaná přepážka
APOST předškolení – dodání zásilek
APOST základní kurz – automatizovaná přepážka
APOST – pokladna, vyúčtování
APOST – manažer pošty
Malý APOST
APOST – podání zásilek
APOST – dodání zásilek ABD
APOST – dodání zásilek ABDS
xAPOST
APOST přezkoušení
APOST – automatizovaná přepážka – přezkoušení
APOST – pokladna, vyúčtování – přezkoušení
APOST – manažer pošty – přezkoušení
Malý APOST – přezkoušení
APOST – podání zásilek – přezkoušení
APOST – dodání zásilek – přezkoušení

Přehled kurzů pořádaných společnostmi Sazka

Přehled kurzů SAZKA
Základní školení on line terminálu ALTURA

Přehled kurzů rozvojového vzdělávání

Přehled rozvojového vzdělávání poskytovaného interními trenéry
Zákaznická orientace
Základy klientského přístupu
Rozvoj klientského přístupu
Manažerské dovednosti
Manažer a jeho tým
Rozvoj manažera
Manažerské řízení
Zvládání změn
Prezentační dovednosti
Obchodní dovednosti
Základy obchodování
Obchodování v praxi
Firemní kultura
Firemní hodnoty

Přehled mandatorních školení

Přehled mandatorních školení
Školení BOZP a PO
Školení řidičů do 3,5 t
Školení řidičů referentů nad 3,5 t
Školení řidičů referentů do 3,5 t
Školení řidičů nad 3,5 t
Školení – diagnostika vozidel
Školení – nízkozdvíhací vozíky a tahače
Školení – vysokozdvíhací vozíky
Přezkoušení – vozíky
Školení – zakladačové manipulační vozíky
Školení – nízkotlaké kotelny
Školení – kotelny s výhřevností do 50 kW
Školení – plynová zařízení
Školení – tlakové nádoby
Školení – revize, oprava elektrického zařízení pracovní plošiny
Školení – výtahy – řidič
Školení – výtahy – dozorce
Školení – svařování a pájení
Školení – motorové pily a křovinořezy
Školení – železářny
Školení – obsluha jeřábu
Školení – letiště – integrované
Školení – letiště – aktualizace
Školení – obsluha čistírny odpadních vod
Školení – želez. vlečka, pohyb v kolejišti

Přehled kurzů pořádaných Českou pojišťovnou

Přehled kurzů České pojišťovny
Certifikace I+
Certifikace I certifikační školení
Certifikace II certifikační školení
DYNAMIK Expres, Penzijní fond ČPOJ
POV DYNAMIK Expres, POV
DYNAMIK EXPRES, POV A PENZIJNÍ FOND (REFRESH)
KOMBI
DYNAMIK PRO
OBCHODNÍ WORKSHOP I
OBCHODNÍ WORKSHOP II
Kondiční školení
Školení tipařů
Penzijní fond ČPOJ

Přehled kurzů pořádaných Poštovní spořitelnou

Přehled kurzů Poštovní spořitelny
Atestační AI – nováčci-nové získání atestu
Atestační AII – nováčci-nové získání atestu
Atestační AII – obnova atestu
Atestační AIII – nováčci-nové získání atestu
Atestační AIII – obnova atestu
Atestační AIV – nováčci-nové získání atestu
Atestační AIV – obnova atestu
Poštovní investiční program (atestační) - nováčci
Poštovní investiční program (atestační) - obnova atestu
Novinky a rozhodující produkty PS pro prac. s rozsahem obsluhy R2
Novinky a rozhodující produkty PS pro prac. s rozsahem obsluhy R3
Novinky a rozhodující produkty PS pro prac. s rozsahem obsluhy R4, R5
Novinky a rozhodující produkty PS pro vedoucí pracovníky R2
Novinky a rozhodující produkty PS pro vedoucí pracovníky R3
Spotřebitelský úvěr on-line (atestační) - nováčci
Spotřebitelský úvěr on-line (atestační) - obnova atestu
Aplikace novinek v prodeji produktů PS II a způsoby jejich prodeje
Školení prodeje produktů PS
Úvěrové produkty pro retail
Poštovní investiční program - pro zaměstnance oddělení inspekce ČP
Produkty pro SME
Obchodní workshop I
Obchodní workshop II

Příloha č. 3 Hodnocení tréninku účastníkem



HODNOCENÍ TRÉNINKU ÚČASTNÍKEM

Příjmení a jméno účastníka:					
Název tréninku:	Hodnotící stupnice (1-nejlepší, 5-nejhorší):				
Místo konání	1 = * * * * *				
Termín konání:	2 = * * * *				
	3 = * * *				
	4 = * *				
	5 = *				
A. Smysl tréninku					
Vím, co je smyslem tréninku a chápu důvody, proč je potřebný k mé práci.	Vím, co je smyslem tréninku, ale není mi jasná jeho návaznost na mou práci.	Nechápu smysl tréninku, ale vím 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? (uveďte alespoň 3)					
1.					
2.					
3.					



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)	
» Prostor 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 č. 4 Hodnocení vzdělávací akce/konzultace



HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE/KONZULTACE

Hodnocení vzdělávací akce/konzultace

OZNAČENÍ KURZU: «OznačeníTypAkce»

Jméno a příjmení účastníka: <i>(nepovinný údaj)</i>
Termín konání: «Datum_konce_akce» - «Datum_konce_akce» Místo konání: «Označmista_akce»
Lektor/lektorka: «Lektor_kvalifikační_přípravy», «Lektor_APOST»

HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE/KONZULTACE *	1	2	3	4
Organizace				
Studijní texty				
Přínos a využití získaných znalostí v praxi				

HODNOCENÍ LEKTORA/LEKTORKY *		1	2	3	4
Odborná připravenost	«Lektor_kvalifikační_přípravy»				
	«Lektor_APOST»				
Vystupování a přístup k účastníkům	«Lektor_kvalifikační_přípravy»				
	«Lektor_APOST»				
Dotazy byly zodpovězeny ochotně a srozumitelně	«Lektor_kvalifikační_přípravy»				
	«Lektor_APOST»				

VAŠE PODNĚTY A PŘIPOMÍNKY K VZDĚLÁVACÍ AKCI/KONZULTACI/ KVALIFIKAČNÍ ZKOUŠCE
Kterým tématům navrhuje věnovat větší prostor?
Která témata jste postrádali?
Připomínky a náměty ke studijním textům, práci lektora/konzultanta apod.

**Usvětlivky stupnice hodnocení:*

1	velmi spokojen
2	spokojen
3	méně spokojen
4	nespokojen

Datum: Podpis: *(nepovinný údaj)*.....

Příloha č. 5 Požadavek na zajištění tréninku



ČESKÁ POŠTA

Požadavek na zajištění tréninku

Jméno zadavatele:	
Pozice zadavatele:	
Obvod:	
Pošta:	
Název tréninku: (výběr dle katalogového listu, případná bližší specifikace)	
Termín realizace*:	
Místo konání*:	

Účastníci:

	Jméno a příjmení	Osobní číslo	Pozice	Pošta	Termín ** uskutečnění
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					

Schválil*:**

Datum:

Trenér:

Datum:

* Tento termín a místo konání je pouze návrh. Konečný termín a místo bude stanoveno po dohodě zadavatele s trenérem.

Počet účastníků pro realizaci tréninku je 6 - 12. V případě, že počet bude od zadavatele menší než 6, bude skupina doplněna o účastníky od jiného zadavatele.

** Termín uskutečnění vyplňuje trenér a následně informuje zadavatele.

*** O požadavku na zajištění tréninku zadavatel vždy informuje příslušného Manažera obvodu, který tento požadavek schvaluje.

Formulář zasílejte po schválení zadavatelem pověřenému trenérovi v daném regionu.