

Firemní vzdělávání u České pošty, s.p. v Regionu Jižní Morava

Ing. Hana Dřimalová, DiS.

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ing. Hana DŘÍMALOVÁ, DiS.**

Osobní číslo: **H10863**

Studijní program: **B 7507 Specializace v pedagogice**

Studijní obor: **Učitelství odborných předmětů pro SŠ**

Téma práce: **Firemní vzdělávání zaměstnanců České pošty s.p.
v Regionu Jižní Morava**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti firemního vzdělávání.

Příprava metodiky výzkumné části.

Realizace výzkumného šetření.

Zpracování a vyhodnocení údajů získaných na základě výzkumu.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.

WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

SENGE, P.M. Teorie a praxe učící se organizace. Praha: Management Press, 2006. ISBN 978-80-7261-162-1

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Mgr. Svatava Kašpárková, Ph.D.

Ústav pedagogických věd


Datum zadání bakalářské práce:

30. listopadu 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

4. května 2012

Ve Zlíně dne 12. ledna 2012


doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně

.....

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Vzdělávání zaměstnanců firem je neustále se rozvíjející disciplínou. Firmy si stále více uvědomují, že investice do zvyšování kvalifikace zaměstnanců nejsou zbytečné. V tomto specifickém vzdělávání dospělých lze využít řady metod. Cílem této bakalářské práce je nejen analyzovat teoretické poznatky v oblasti firemního vzdělávání, ale zaměřit se i na způsob jakým je toto vzdělávání realizováno v konkrétním podniku. Závěr práce je věnován zpracování, realizaci a vyhodnocení školicího programu zaměřeného na nové produkty.

Klíčová slova: firemní vzdělávání, motivace ke vzdělávání, systém kvalifikací, kvalifikační kurzy.

ABSTRACT

Training of employees of companies is constantly evolving discipline. Companies increasingly realize that investments in skills of employees are not useless. In this particular adult education can use many methods. The aim of this thesis is to analyze not only the theoretical knowledge in the field of corporate training, but focus on the way education is done in this particular company. The conclusion is devoted to processing, implementation and evaluation of a training program for new products.

Keywords: corporate training, motivation for learning, the system of qualifications, training courses.

Ráda bych poděkovala Ing. Mgr. Svatavě Kašpárkové Ph.D. za inspiraci, cenné rady i trpělivost, kterou mi věnovala při konzultacích bakalářské práce. Dále děkuji paní Karle Blažkové za informace a poskytnuté materiály, ze kterých jsem vycházela.

Práce vyžaduje čím dál větší vzdělání, vzdělání čím dál větší práci.

[Gabriel Laub]

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	12
1.1 TEORIE ZABÝVAJÍCÍ SE VZDĚLÁVÁNÍM DOSPĚLÝCH.....	14
1.2 MOTIVACE PRO PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	15
1.2.1 Motivace zaměstnanců	15
1.2.2 Motivace firmy	16
1.3 PŘÍSTUPY K FIREMNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ	18
1.4 ORGANIZAČNÍ FORMY UČENÍ PŘI VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	20
2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ U ČESKÉ POŠTY, S. P.	25
2.1 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ.....	25
2.1.1 Vzdělávání do 31.12.2011.....	25
2.1.2 Vzdělávání po 1.1.2012.....	26
2.2 SYSTÉM KVALIFIKACÍ	28
2.2.1 Poštovní služby a logistika.....	28
2.2.2 APOST	28
2.2.3 Služby pro alianční partnery.....	30
2.2.4 eGovernment	31
2.2.5 Mandatorní školení.....	32
2.3 KVALIFIKAČNÍ KURZY	32
2.3.1 Průběh kvalifikačních kurzů.....	33
2.3.2 Zpětná vazba školení	36
3 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
4 VÝCHOZÍ KVALIFIKAČNÍ POZICE PRACOVNÍKŮ POŠTY V ROCE 2010	41
5 ANALÝZA REALIZACE KVALIFIKAČNÍCH KURZŮ 2010 - 2012	44
6 ŠKOLENÍ	52

6.1	VOLBA TÉMATU.....	52
6.2	VOLBA METODY	52
6.3	PŘÍPRAVA STUDIJNÍCH MATERIÁLŮ.....	53
6.4	REALIZACE ŠKOLENÍ.....	53
6.5	OVĚŘENÍ ZNALOSTÍ	54
6.6	HODNOCENÍ TESTU	54
6.7	OVĚŘENÍ VLASTNOSTÍ TESTU	56
6.8	TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ.....	58
7	SHRnutí VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	62
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK.....	69
	SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

Svou prací bych ráda podpořila názor, že vzdělávání zaměstnanců není jen drahou ztrátou času. Cílem každého podniku by totiž mělo být rozšiřování a prohlubování znalostí a dovedností zaměstnanců, protože vede k vyšší výkonnosti samotných zaměstnanců i podniku.

V této bakalářské práci jsem si stanovila jako úkol zpracovat teoretické poznatky v oblasti firemního vzdělávání formou rešerše odborné literatury, analyzovat vzdělávací systém v konkrétním podniku a provést vlastní školení.

Při psaní práce jsem čerpala z odborné literatury, ale také z vlastních zkušeností. Od roku 2001 jsem zaměstnancem České pošty, státní podnik (s.p.). Od té doby prošel podnik mnoha změnami, které se dotkly i oblasti vzdělávání. Během 11 let jsem v zaměstnání prošla řadou školení od základních poštovních kurzů, přes specializovaná školení aliančních partnerů pošty až po kurzy pro vedoucí pošt.

Nejviditelnějším jevem, který jsem zaznamenala, je neustálé zkracování vzdělávacích akcí. Školení, která dříve trvala dva týdny, jsou dnes realizována za 4 až 5 dnů, ubytování ve školících střediscích bylo nahrazeno denním dojížděním. Důvodem zkracování školení je bezesporu snaha o snižování nákladů, které jsou se školeními spojené. Dílčím cílem práce tak bude analýza současného stavu kvalifikačních kurzů České pošty a jejich finanční náročnosti.

V současné době pracuji jako vedoucí menší pošty a částečně se dostávám z pozice školeného do pozice školitele. Přesto, že to není vždy má povinnost, snažím se informace, které se dozvím při účasti na školeních nebo seminářích zpracovávat do studijních materiálů a předávat je svým podřízeným. Této činnosti jsem využila i pro bakalářskou práci a vytvořila jedno školení s následným ověřením znalostí, včetně ověření jeho kvalitativních i kvantitativních parametrů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání lze charakterizovat jako proces, v němž si prostřednictvím vyučování člověk osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou jejich zvnitřněním - učením - přetváří ve vědomosti, dovednosti a návyky. Vzdělávání se odehrává mezi dvěma činiteli, kterými jsou vzdělavatel (učitel, lektor) a vzdělávaný (žák, účastník).¹

Potřeba poznání je jednou z hlavních lidských potřeb. Vlastní potřeba poznání se postupem let rozvíjí. Kterákoliv potřeba, která je vnitřním zdrojem potenciaální aktivity, se aktivizuje jen konkrétní situací, jen při setkání s předmětem vedoucím k jejímu uspokojení. Tímto předmětem, který odpovídá potřebám poznávací povahy, jsou určité vědomosti. Vědomosti jsou nástrojem nebo určitým prostředkem řešení nejrůznějších problémů a úkolů, s nimiž se člověk v životě setkává. Osvojení vědomostí se stává speciálním cílem poznávací činnosti člověka. Ve vzdělávání dospělých lze pojetí vzdělávací potřeby ještě rozšířit. V podnikové sféře lze pod vzdělávací potřebou rozumět určitý deficit informací, vědomostí, dovedností, profesních návyků, schopností, způsobů jednání a chování, kterými pracovník disponuje a které si vyžaduje jeho profese, jeho pracovní pozice, role a odborné kompetence. Vzdělávací potřeba vede k aktivitě člověka, zaměřuje ho právě k naplnění těch požadavků, které u něho zaměstnavatel projektuje.²

Firemní vzdělávání je jedním z druhů vzdělávání dospělých. Je to vzdělávání zaměřené na specifické potřeby zaměstnavatelů, které je charakteristické tím, že nadchází po absolvování určitého školského vzdělávacího stupně.

Pojem profesní vzdělávání zahrnuje veškerou přípravu na povolání, tedy jak přípravu školskou, tak i všechny formy vzdělávání dospělých obsahově spjaté s výkonem povolání či zaměstnání. Kromě profesního vzdělávání existuje i tzv. další profesní vzdělávání, které

¹ PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003, s. 13. ISBN 80-86723-03-8.

² PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003, s. 17. ISBN 80-86723-03-8.

je součástí vzdělávání dospělých. Označuje jakékoliv profesní vzdělávání pracovníků v průběhu jejich pracovního života. Má přímou vazbu na profesní zařazení dospělého, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu.³

Posláním dalšího profesního vzdělávání je rozvíjení postojů, znalostí a schopností vyžadovaných pro výkon určitého povolání, má přímou vazbu na profesní zařazení a uplatnění dospělého a tím i na jeho ekonomickou aktivitu. Podstatou dalšího vzdělávání je vytváření a udržování souladu mezi reálnou pracovní způsobilostí jedince a nároky na výkon konkrétní profese, tudíž neustálé přizpůsobování kvalifikace pracovníka kvalifikovanosti práce.⁴

Snahou každého zaměstnavatele by mělo být, aby měl kompetentní zaměstnance. Kompetence vyjadřují žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů, tj. pracovní způsobilosti a kvalifikace. Negativně jsou kompetence ovlivňovány osobnostními znaky (ustrášenost, neprůbojnost, přehnané sebevědomí) a motivačním profilem (pasivita, uspokojení s dosaženým).⁵

Další profesní vzdělávání má často charakter tržních vztahů. Na jedné straně stojí poptávka po vzdělávacích službách a na straně druhé nabídka vzdělávacích institucí směřující k uspokojení těchto potřeb. Poptávka po dalším vzdělávání vzniká tehdy, když je jedinec nebo zaměstnavatel ochoten vynaložit peníze jako protihodnotu za odstranění zmírněných deficitů ve vybavenosti svých pracovníků. Jedná se vlastně o investici, protože je to jednorázové vydání prostředků.⁶

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:

a) **oblast vzdělání** - základní všeobecné znalosti a dovednosti; zajišťuje školský systém,

³ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 13. ISBN 978-80-247-2914-5.

⁴ KOCIANOVÁ, Renata: *Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia s.r.o., 2004, s. 77. ISN 80-86432-97-1.

⁵ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 62. ISBN 978-80-247-2361-7.

⁶ PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003, s. 18. ISBN 80-86723-03-8.

b) **oblast kvalifikace** - odborná profesní příprava; zahrnuje základní přípravu na povolání, orientaci, doškolování, přeškolení, profesní rehabilitaci,

c) **oblast rozvoje** - další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti jedince, je více orientován na kariéru pracovníka, než na momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho potenciál než kvalifikaci a vytváří tak z něj jak adaptabilní pracovní zdroj.⁷

1.1 Teorie zabývající se vzděláváním dospělých

Andragogika je teorií vzdělávání dospělých, vědní disciplínou a studijním oborem, někdy je chápána jako proces vzdělávání dospělých. Má výrazný interdisciplinární charakter. Termín andragogika je výrazem snahy odlišit oblast vzdělávání dospělých od pedagogiky. Andragogika vnímá dospělého člověka, který se vzdělává, jako autonomní osobnost, vzdělávání dospělých je založeno na partnerství a odpovědnosti. Vzdělávání dospělých lze definovat z pohledu účastníka jako proces, v němž se dospělý aktivně, systematicky a kontinuálně učí za účelem změny znalostí, názorů, hodnot, schopností a dovedností. Specifika andragogiky (ve srovnání s pedagogikou) spočívají v oblasti cílů a obsahu vzdělávání, ve zvláštностech jeho utváření a v jeho proměnlivosti.⁸

Pedagogika i andragogika by měly více rozpracovávat roli, kterou hraje školní vzdělávání, další vzdělávání a zejména učení při tvorbě a rozvoji lidského kapitálu. Didaktika by měla hledat cestu, jak efektivněji formovat jednotlivé složky lidského kapitálu.⁹

Určit, jaký výcvik je třeba v dané firmě zavést, je možné jen na základě důkladného porozumění tomu, jaké chování či jednání si mají pracovníci firmy osvojit a zdokonalit se v něm. To ve většině případů znamená, že kvalitní návrh výcviku musí být založen na

⁷ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 13. ISBN 978-80-247-2914-5.

⁸ KOCIANOVÁ, Renata: *Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia s.r.o. , 2004, s. 77. ISBN 80-86432-97-1.

⁹ PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003, s. 20. ISBN 80-86723-03-8.

hlubokém porozumění složkám pracovního procesu. Nástrojem umožňujícím takové porozumění získat je profesiografie.

Profesiografie je soubor metod sloužících k analýze vykonané práce a popisu pracovního místa. Pro účely stanovení potřeb výcviku mohou být vhodné především dotazníkové metody profesiografické analýzy a využití písemných materiálů. Kromě toho byly ke zjištění potřeb organizace vyvinuty další metody, které až na jednu výjimku můžeme považovat za další rozvinutí profesiografie. Tou výjimkou je analýza personálu, což je soubor metod pomocí nichž se určuje, kdo ze zaměstnanců potřebuje výcvik a jaký. K tomuto účelu se používají rozhovory a dotazníkové průzkumy, které mají získat názory klíčových osob. K posouzení potřeb výcviku v organizaci je možné použít poznatky dotazníkových průzkumů, rozhovorů i diskusních skupin od nejrůznějších kategorií respondentů (zajímavé např. mohou být údaje od zákazníků).¹⁰

1.2 Motivace pro podnikové vzdělávání

Motivace pro vzdělávání by měla podle mého názoru být na straně zaměstnavatele i zaměstnance. Bylo by špatné, kdyby se motivace zjednodušila jen na finanční stránku.

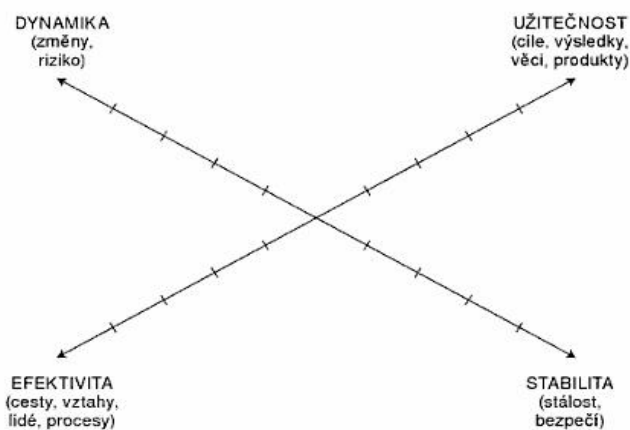
1.2.1 Motivace zaměstnanců

Motivace a schopnost jedince dále se celoživotně vzdělávat by měly být jedním z výstupů školního vzdělávání. V profesním vzdělávání nejde jen o doplnění poznatků, dovedností a návyků, ale také o formování profesních schopností (schopnost týmové práce, komunikace, řešení konfliktů).

Ve snaze o pochopení podnětů ke vzdělávání můžeme vycházet z tzv. motivačního založení lidí. Poznání, že si lidé v průběhu evoluce vyvinuli odlišnou citlivost na čtyři

¹⁰ KOLMAN, Luděk: *Výcvik zaměstnanců. Psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. Praha: Linde, 2005, s. 27. ISBN 80-86131-62-9.

základní znaky, jež musí splňovat skupina jako celek, aby mohla být dlouhodobě úspěšná. Jde o užitečnost, efektivitu, stabilitu a dynamiku. Výsledkem je motivační založení, jež vychází z poznání, že čím více jsou lidé zaměřeni na efektivitu, tím méně bývají citliví k potřebám užitečnosti a čím více se zaměřují na stabilitu, tím méně je přitahuje dynamika. Lektor musí vzít tuto rozmanitost v úvahu. Někteří z lidí jež má učit, se nebudou obávat vystoupit před skupinou, zeptat se nebo sehrát určitou situaci, kdežto pro jiné to bude obtížné a možná i traumatizující. Někteří lidé budou požadovat spíše návody, jak se mají chovat, jiní se budou zajímat také o důvody, proč se mají chvat právě doporučeným způsobem. Bude-li se snažit vyhovět jedné podskupině, bude nudit druhou podskupinu.



Obr. 1 Preference podniků¹¹

1.2.2 Motivace firmy

Motivaci pro vzdělávání lze na straně zaměstnavatele hledat ve snaze o zvýšení účinnosti lidské práce. Lidská činnost je totiž jedním z výrobních faktorů. Lidský kapitál tvoří teoretické znalosti a praktické zkušenosti.¹²

¹¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 30. ISBN 978-80-247-3235-0.

¹² MUŽÍK, Jaroslav. *Edukace řídicích dovedností: People Management*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 61. ISBN 978-80-7357-341-6.

Přínos vzdělávání pro podnik se obtížně kvantifikuje. Jeho užitek se dá vyjádřit pouze nepřímou, obvykle komparací za použití běžně sledovaných ukazatelů. K investicím do vzdělávání je nutno přičlenit náklady obětované příležitosti. Znamená to skutečnost, že pracovníci místo času stráveného na vzdělávání mohli pracovat, a vytvořit tak užitečné produkty, které jsou tímto pro zaměstnavatele nenávratně ztraceny. Náklady obětované příležitosti a úhrada mzdy pracovníků za čas strávený na vzdělávání a přímé náklady (cestovné, stravné, odměna lektorů, studijní materiály pomůcky) i další výdaje dělají z dalšího vzdělávání často velmi drahou záležitostí. Investice se firmě vrací v podobě vyššího pracovního výkonu, růstu kvalifikace, pracovní způsobilosti či připravenosti k výkonu. Část přidané hodnoty však zůstává v duševním vlastnictví pracovníka, který tím zvýší svou hodnotu na trhu práce.¹³

Účinné uplatňování systému podnikového vzdělávání vede v optimálním případě ke zvýšení sepectí pracovníků s firmou, které se projevuje zvýšením pracovní spokojenosti, motivovanosti, angažovanosti a loajality vůči firmě, v důsledku čehož dochází:

- k růstu výkonnosti v triádě: jednotlivec – tým – firma;
- ke zkvalitnění služeb poskytovaných zákazníkům;
- k celkovému zlepšení image firmy - pověst dobrého zaměstnavatele a spolehlivého obchodního partnera;
- k růstu atraktivnosti, respektive lepší uplatnitelnosti zaměstnanců na pracovním trhu (zaměstnatelnost je výhodou v době, kdy firma z jakéhokoli důvodu omezuje počty svých zaměstnanců);
- ke zlepšení „kvality života“ zaměstnanců (podnikové vzdělávání jako prostředek osobnostního rozvoje zaměstnanců – rozvoj sebepoznání a převzetí odpovědnosti za vlastní kariérový rozvoj).¹⁴

¹³ MUŽÍK, Jaroslav. *Edukace řídicích dovedností: People Management*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 68-69. ISBN 978-80-7357-341-6.

¹⁴ TURECKIOVÁ, Michaela: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 91. ISBN 80-247-0405-6.

1.3 Přístupy k firemnímu vzdělávání

K firemnímu vzdělávání lze přistupovat dvěma základními způsoby:

- **reaktivní způsob**, tj. vyšetřování výkonnostních, eventuálně jiných problémů, řešení již existujícího problému;
- **proaktivní způsob**, používá se pro řešení velice specifických problémů – např. při změnách vně organizace, majících dopad na pracovní výkon jedince nebo skupiny. Zde více než u cesty reaktivní může být výsledkem i jiné řešení než pouze a jen trénink.¹⁵

Dalším způsobem, jakým lze přistupovat ke vzdělávání zaměstnanců, je pomocí tří vývojových stupňů:

1. **Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí**, které reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy, vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální (reálnou) a požadovanou kvalifikací a které pro svou nahodilost (nesystematičnost ne chaotičnost) nemohou mít ani skutečně vzdělávací či rozvojový efekt;
2. **Systematický přístup**, který propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce; podnikové vzdělávání je z hlediska tohoto přístupu systematickým procesem, ve kterém kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností, respektive jejich prostřednictvím, dochází ke změnám v pracovním chování; dotýká se tak i motivace a způsobu motivování zaměstnanců;
3. **Koncepce učící se organizace**, která je komplexním modelem rozvoje lidí v rámci organizací nejrůznějšího typu (někdy se uvádí také posloupnost učící se podnik/firma – učící se organizace – učící se společnost); v takové organizaci se pracovníci učí průběžně (kontinuální rozvoj), také a především

¹⁵ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 17. ISBN 978-80-247-2914-5.

z každodenní zkušenosti; jedná se o cíleně a uvědoměle řízený proces, který umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím; firma se prostřednictvím učení svých členů stává způsobilou vytvářet, shromažďovat, přenášet, upravovat a aplikovat znalosti v širokém rámci vnitřního i vnějšího prostředí a dle potřeby modifikovat své chování.¹⁶

Systematické podnikové vzdělávání je neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, sledující podnikové strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Jimi se rozumí především existence skupiny či skupin pracovníků, iniciujících podnikové vzdělávání a zajišťujících jeho odbornou a organizační stránku. Důležitá je i existence standardních i speciálních školicích zařízení či vhodných podmínek pro školení na pracovišti. Je vhodné mít i vlastní či externí školitele, případně alespoň představu, jakým způsobem budou školení zajišťována. Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby formování pracovních schopností zaměstnanců, následuje fáze plánování vzdělávání a třetí fází je vlastní proces školení. Závěrečnou fází je vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.¹⁷

Výhody systematického přístupu k podnikovému vzdělávání jsou poměrně zřejmé. Jde především o výše uvedenou možnost získání konkurenční výhody prostřednictvím zaměstnanců a podporu všech manažerských procesů ve firmě, tj. především řídicích, organizačních a rozhodovacích procesů. Systém podnikového vzdělávání může a měl by být rovněž součástí systému personální práce ve firmě, integrovaného například kolem soustavy kompetencí a propojujícího zejména následující oblasti personální práce:

- systém získávání a výběru zaměstnanců,
- systém formování pracovní síly – její stabilizace a motivování,
- systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,

¹⁶ TURECKIOVÁ, Michaela: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 89. ISBN 80-247-0405-6.

- systém hodnocení a odměňování.¹⁸

Systémový přístup je tzv. pátou, integrující disciplínou učící se organizace a učící se organizace tohoto přístupu využívá ve dvou základních rovinách. První rovinu představuje lidský prvek – člověk se svým potenciálem, emocemi komunikačními prostředky, druhou pak učící organizace jako systém sám o sobě – systém, který zpracovává informace ze svých aktivit s cílem učit se, růst a rozvíjet se. Systémy musí podporovat učení jednotlivců a zároveň si zachovat schopnost vlastního učení.¹⁹

Přes rostoucí význam organizovaného učení ukazují výzkumy v různých zemích, že lidé preferují sebevzdělávání (sebeučení). Sebeučení lze definovat jako sebeřízené učení, kdy si jednotlivec či skupina určuje cíle, účely, programy, metody, tempo a styl.²⁰

1.4 Organizační formy učení při vzdělávání dospělých

Důležitým aspektem přípravy a vzdělávání zejména u manažerů je didaktický aspekt výuky. Používají se dvě základní metody vzdělávání:

1. Metody používané ke školení na pracovišti – v reálném prostředí, při výkonu běžné práce: instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, metoda pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady jako školící metody.
2. Metody používané ke školení mimo pracoviště: metoda přednášky, metoda přednášky s diskusí, seminář, diskusní metoda, případové studie atd.²¹

¹⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 213. ISBN 80-7261-033-3.

¹⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 91. ISBN 80-247-0405-6.

¹⁹ SENGE, Peter M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 124. ISBN 978-80-7261-162-1.

²⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia s.r.o., 2004, s. 77. ISBN 80-86432-97-1.

Typy organizačních forem, které se využívají při vzdělávání dospělých:

1. Školení

Školení je vzdělávání založené na obecných výkladech. Jedná se převážně o předávání teoretických znalostí, které se blíží tradiční školní výuce. Učitel bývá na školení označován jako lektor, školitel nebo přenášející. Úkolem účastníků je sedět a poslouchat, příležitostně mohou klást otázky, na které je jim odpovězeno.²²

2. Trénink

Podstatnou součástí tréninků je nácvik určitých postupů, čímž mohou tyto programy připomínat trénování sportovců. Jiným označení pro trénink může být kurs. Učitel bývá označován jako trenér nebo lektor.²³

3. Konzultace

Úkolem konzultantů je navrhnout dobrá řešení konkrétních reálných kauz či situací, tedy zvyšovat způsobilost lidí tím, že naleznou řešení, jež budou konzultovaní nadále znát a používat. Pokud se však při konzultacích setkávají konzultanti z vnějšího prostředí s odborníky z firmy a jejich vzájemnou konfrontací dochází k synergickým efektům, které nemají vliv na růst způsobilosti pracovníků, nemůžeme zde mluvit o vzdělávání.²⁴

4. Koučování

Cílem činnosti nazývané koučování je naučit lidi samostatně přemýšlet. Učitel bývá v případě koučování označován jako kouč, účastník jako koučovaný.

²¹ MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2002, s. 41-43. ISBN 80-86432-00-9.

²² PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 42. ISBN 978-80-247-3235-0.

²³ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 42. ISBN 978-80-247-3235-0.

²⁴ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 42. ISBN 978-80-247-3235-0.

Koučování musí na řešení přijít sami a i když jsou při rozhodování vedeni koučem, je nalezené řešení výsledkem pouze jejich práce. Tento úspěch je motivuje řešení použít a bránit. Kouč vede koučovaného k pochopení principu zvládání situací určitého typu a specifická situace napomáhá k pochopení tohoto principu, kouč se tedy zaměřuje na budoucí způsobilost.²⁵

5. Učení z výkonu

Učení z výkonu může mít dvě podoby a to učení z výkonu učitele nebo učení z vlastního výkonu.

První z forem je vlastně demonstrací, při které konzultant může nejen poradit, ale také prakticky ukázat jak má účastník postupovat. Hlavním úkolem konzultanta tedy není předvádět vlastní kvality, ale pomáhat účastníkům vzdělávání. Zvláštním způsobem demonstrace je i promítání filmových záznamů. Může jít o specializované výukové filmy.

Při učení z vlastního výkonu je hlavním aktérem účastník a kouč či lektor sleduje jeho výkony. Výhodnější je pokud může kouč účastníka sledovat při práci aniž by o tom byl předem informován. V následném rozboru kouč účastníkovi vzdělávání sděluje své dojmy, diskutuje s ním a může jej dále směřovat.²⁶

²⁵ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 43. ISBN 978-80-247-3235-0.

²⁶ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 45. ISBN 978-80-247-3235-0.

Tab. 1 Definice základních forem vzdělávání dospělých²⁷

Cíl učení	Věcný substrát učení		
	Převážně modelové situace	Převážně reálné situace	
		Teoretické řešení	Praktické řešení
Předat znalosti, dodat konkrétní řešení nebo vzor	ŠKOLENÍ	KONZULTACE	UČENÍ Z VÝKONU UČITELE
Předat dovednosti, posílit řešitelské schopnosti nebo poskytnout zpětnou vazbu	TRÉNINK	KOUČOVÁNÍ	UČENÍ Z VLASTNÍHO VÝKONU

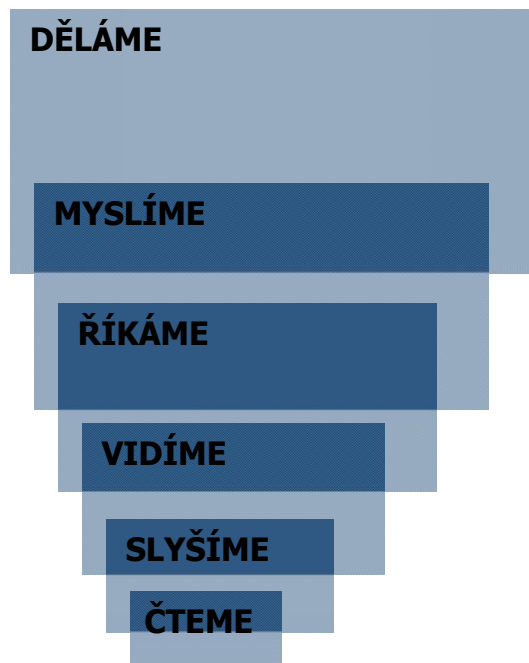
Lidé bývají z pohledu preferované formy sdělení rozdělování do tří skupin:

1. skupina preferující zvukové podněty – její členové rádi naslouchají;
2. skupina, která potřebuje věci vidět – pro ni kreslíme a promítáme;
3. skupina upřednostňující pohyb a prožitek – nabízíme hry a modelové situace.

Dobrý lektor tedy musí počítat s tím, že účastníci vzdělávací akce se mohou lišit nejen v tom jaké informace potřebují získat, ale i jakou preferují formu. Vhodné je formy výkladu střídat.²⁸

²⁷ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 41. ISBN 978-80-247-3235-0.

²⁸ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 30. ISBN 978-80-247-3235-0.



Obr. 2 Účinnost metod předávání podnětů²⁹

²⁹ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 113. ISBN 978-80-247-3235-0.

2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ U ČESKÉ POŠTY, S. P.

Česká pošta je tradiční společností poskytující poštovní služby s celonárodní působností. V současné době prochází transformací na moderní obchodní a logistickou společnost, která se připravuje na uvolnění trhu s poštovními službami v roce 2013. Součástí změn je i příprava na přechod ze státního podniku na akciovou společnost.

S důsledky transformace se setkávám při své práci denně. Nejcitelněji nás zasáhla optimalizace v roce 2010, kdy bylo propuštěno přibližně 3,5 tisíce pracovníků pošt. Dalším průvodním jevem transformace je centralizace, při které z původních jedenácti vzniklo dnešních sedm sběrných přepravních uzlů a 530 automatizovaných balíkových dodejen nahradí do konce roku 2013 celkem 70 poštovních dep. Centralizace se netýká jen provozní části podniku, ale také oblasti personální. Prvním krokem, bylo vytvoření jediného personálního útvaru se sídlem v Ústí nad Labem. Od 1.1.2012 došlo také ke změnám organizace vzdělávání.

V zásadě lze systém vzdělávání u České pošty rozdělit na **systém kvalifikací** a **ostatní školení**. Ostatní školení zahrnují kurzy měkkých dovedností, obchodních dovedností, diagnostiku, e-learning a kurzy pro veřejnost semináře, konference). Podrobněji se budu zabývat částí vzdělávacího systému zaměřeného na kvalifikace.

2.1 Systém vzdělávání

2.1.1 Vzdělávání do 31.12.2011

V rámci České pošty existuje osm Regionů - Střední Čechy (StČ), Jižní Čechy (JČ), Západní Čechy (ZČ), Severní Čechy (SČ), Východní Čechy (VČ), Jižní Morava (JM), Severní Morava (SM) a Praha. Tyto Regiony fungují relativně samostatně, tzn. mají vlastního ředitele, náměstky pro jednotlivé oblasti provozu a služeb, právní oddělení, personální oddělení, logistiku atd. Každý Region měl také vlastní Odbor rozvoje lidských

zdrojů a Odbor vzdělávání, jimž podléhalo Oddělení organizace školení.³⁰ V případě nástupu nového pracovníka nebo potřeby doplnění školení v oblasti profesního vzdělávání se vedoucí pošt obraceli na příslušného referenta, který zajišťoval vyslání zaměstnance na školení. Referent byl přidělen pro určité území a poštám nacházejícím se v jeho oblasti zajišťoval všechna školení.

K realizaci školení využívala ČP vlastního týmu školitelů i externích lektorů především specialistů na produkty aliančních partnerů ČP. Tým školitelů ČP tvořilo 7 lektorů APOST, 8 lektorů kvalifikačních školení a 13 trenérů.

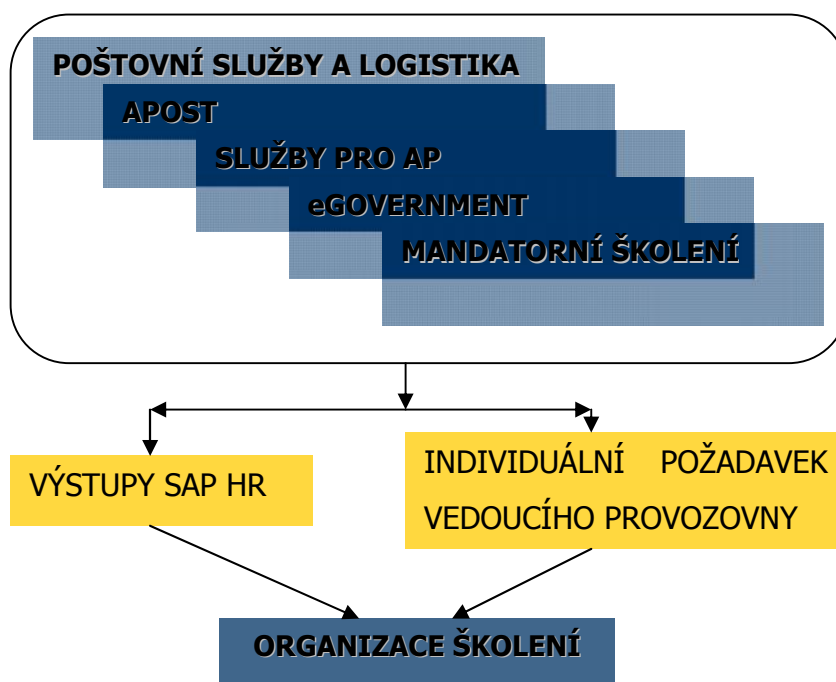
2.1.2 Vzdělávání po 1.1.2012

K organizaci školení pro zaměstnance jsou od 1.1.2012 u České pošty pověřeni pracovníci dvou nově vytvořených týmů:

- Tým Západ – region Střední Čechy, Jižní Čechy, Západní Čechy, Severní Čechy a Praha;
- Tým Východ – pokrývá region Východní Čechy, Jižní Morava a Severní Morava.

V každém týmu je vyčleněn jeden konkrétní pracovník pro jednu oblast školení. S tímto pracovníkem řeší vedoucí pošt a personalisté požadavky na školení (objednání, přesunutí, příp. storno požadavku). K vyřizování požadavků na školení je využíván i podnikový portál pro lidské zdroje (HR portál) s napojením na software pro podnikové řízení (SAP).

³⁰ Směrnice č. 13/97: Personální práce v České poště, s.p. In: *Česká pošta, s.p.* Praha, 1997.



Obr. 3 Systém zajišťování kvalifikací provozu pošt, logistiky a dep

Podkladem pro zabezpečení vzdělávacích akcí je plán vzdělávání, který připravuje a zpracovává Oddělení organizace vzdělávání ve spolupráci s příslušnými odbornými útvary. Při plánování vzdělávacích akcí se vychází zejména z Katalogu kvalifikační přípravy. Katalog kvalifikační přípravy obsahuje katalogové listy základních a provozních kvalifikačních kurzů, kurzů automatizované pošty (APOST) a osnovy kurzů. Katalogový list poskytuje informace o základních parametrech kurzů jako jsou rozsah, cílová skupina, časová dotace atd. Osnovy kurzů stanovují podrobnou tematickou náplň kurzů. Katalog je aktualizován na základě požadavků odborných útvarů a to podle změn poštovních podmínek, technologických postupů a situace na trhu s poštovními službami.

Od 1.1.2012 byly zrušeny pozice trenérů. Část z nich byla převedena na specialisty odborného vzdělávání (SOV). Počet lektorů APOST a počet lektorů kvalifikačního vzdělávání zůstal nezměněn.

2.2 Systém kvalifikací

Systém školení byl nastaven tak, aby pokrýval veškeré požadavky pracovníků pošt. Jednotlivé činnosti, které jsou na poštách vykonávány, byly rozděleny do z pěti oblastí: poštovní služby a logistika, APOST, služby pro alianční partnery (AP), elektronická státní správa (eGovernment) a mandatorní činnosti.

2.2.1 Poštovní služby a logistika

Školení v oblasti poštovních služeb a logistiky je nutné pro všechny kdo pracují na typových pozicích: pracovník poštovního provozu (poštovní přepážky nebo zázemí pošty) a poštovní přepravy, vedoucí pracovníci v provozovnách pošt a poštovní přepravy. Účastníci kurzů získají přehled o organizační struktuře a činnosti pošty, listovních, balíkových i peněžních službách.

Přehled kurzů:

1. Základní kurz pro poštovní provoz
2. Provozní kurz pro poštovní provoz
3. Základní kurz pro doručovatele
4. Školící program pro doručovatele³¹

2.2.2 APOST

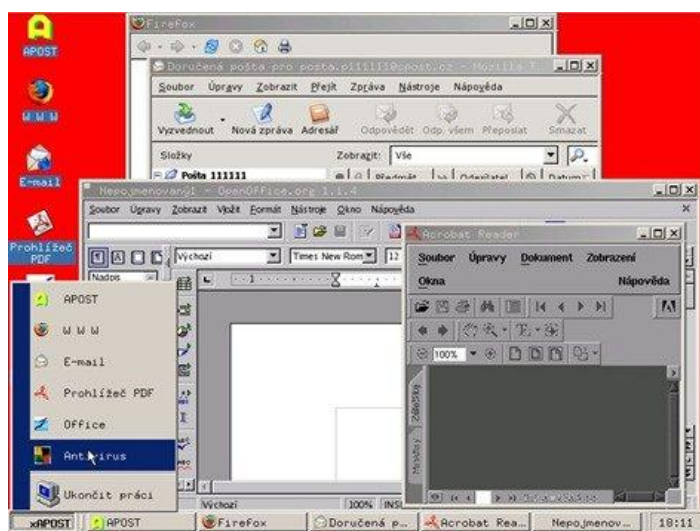
APOST je počítačový systém, který Česká pošta používá již od roku 1993. Název vznikl zkrácením slov „automatizovaná pošta“, tedy APOST. Systém APOST umožňuje online komunikaci v reálném čase pomocí telefonní linky, nebo datové sítě ČP. Jedná se o textovou aplikaci.

³¹ Katalog kvalifikační přípravy. In: *Česká pošta, s.p.* Praha, 2004.

Původní verze byla psána pro operační systém DOS. V roce 2001 byl zahájen vývoj aplikace nAPOST (nový APOST), která byla postavena pro operační systém Linux. V současné době dochází k přechodu na systém xAPOST založený na x-Windows. Koncová stanice se připojuje k serveru, na kterém běží všechny aplikace xAPOSTu jako jsou APOST, Mozilla Firefox, Mozilla Thunderbird, OpenOffice.org a Adobe Reader. Stanice fungující na platformě xAPOST umožňují klientům více služeb, díky jejich přístupnosti přes webový prohlížeč, např. certifikační autoritu.



Obr. 4 Náhled zobrazení úvodní stránky APOST³²



Obr. 5 Náhled programu xAPOST³³

³² + ³³ JANÍK, Pavel. Česká pošta, s.p. na Linuxu. [online]. 2004, s. 16 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://blog.janik.cz/files/LinuxHall-CPOST.pdf>

Školení pro práci s počítačovým programem APOST dříve zajišťovalo specializované centrum ve Vítkově. Nyní zajišťují proškolení pro své zaměstnance jednotlivé regiony. Školení má podobu 1 – 5ti denních soustředění. U všech těchto školení je od účastníků vyžadováno úspěšné složení výstupních (u některých školení i vstupních) testů. Po ukončení je vydán zaměstnanci certifikát, který jej opravňuje k práci na počítačových stanicích České pošty.

Přehled kurzů:

1. APOST – automatizovaná přepážka
2. APOST – pokladna, vyúčtování
3. APOST – manažer pošty
4. APOST – Malý APOST
5. APOST – podání zásilek
6. APOST – dodání zásilek – automatizovaná balíková dodejna (ABD) + sklad (ABDS)
7. xAPOST³⁴

2.2.3 Služby pro alianční partnery

Alianční partneři České pošty jsou společnosti, se kterými má pošta uzavřenu smlouvu na sjednávání jejich produktů za provizi. Tyto služby mohou poskytovat pouze zaměstnanci, kteří projdou školením zajišťovaným příslušným aliančním partnerem a získají certifikát.

Přehled kurzů:

1. Kurzy Poštovní spořitelny
2. Kurzy České pojišťovny
3. Kurzy Sazky
4. Kurzy Všeobecné zdravotní pojišťovny³⁵

³⁴ Katalog kvalifikační přípravy. In: *Česká pošta, s.p.* Praha, 2004.

2.2.4 eGovernment

Česká pošta se stala partnerem státu v oblasti eGovernmentu, který má zajistit efektivní elektronickou komunikaci občana s veřejnou správou. Na kontaktních místech CzechPOINT si tak mohou zákazníci České pošty pořídit ověřené výstupy z řady informačních systémů veřejné správy. Jedná se o výpisy z rejstříku trestů, katastru nemovitostí, obchodního rejstříku, insolvenčního rejstříku, centrálního rejstříku řidičů a novinkou je docházka nezaměstnaných.

Prostřednictvím systému CzechPOINT lze také podávat žádosti a oznámení týkající se Informačního systému datových schránek, například žádost o zřízení datové schránky, konverzi dokumentů apod. Kromě klasických služeb dostupných i na dalších kontaktních místech CzechPOINT nabízí pošta úřední ověřování pravosti podpisů (legalizaci) a ověřování listin (vidimaci), lze vyřídit vydání kvalifikovaného nebo komerčního certifikátu, registraci do systému IZIP a formou výpisu z elektronické zdravotní knížky i přehled vykázané zdravotní péče.

Poskytování těchto služeb klade specifické požadavky nejen na technické a technologické vybavení pošt, ale také na kvalifikaci pracovníků. Každý kdo poskytuje služby CzechPOINT musí prokázat dostatečné znalosti příslušných právních předpisů a zákona č. 500/2004 Sb. - Správní řád. Po složení zkoušky je pracovníkovi vydán certifikát s omezenou platností, tzn. je nutná pravidelná recertifikace po dvou letech.

Vzhledem k tomu, že se počet poboček poskytujících služby kontaktního místa veřejné správy CzechPOINT se neustále zvyšuje, zvyšuje se i potřeba proškolenat další pracovníky.

Přehled kurzů:

1. CzechPoint
2. Certifikační autority
3. Vidimace a legalizace

³⁵ Katalog kurzů aliančních partnerů. In: *Česká pošta, s.p.* Praha, 2004.

2.2.5 Mandatorní školení

Mandatorní školení představují školení, která jsou k výkonu určitých činností nutná ze zákona. Může se jednat o vstupní instruktáž, úvodní školení na pracovišti, periodická školení, mimořádná školení, školení vedoucích zaměstnanců nebo speciální školení (např. školení řidičů, obsluha plynových zařízení). Tato školení jsou zajišťována interními i externími školiteli.

Přehled kurzů:

1. Řidiči do a nad 3,5t
2. Obsluha vysokozdvíhových vozíků
3. Obsluha kotelny, plynového kotle, vysokotlaké nádoby
4. Školení BOZP a PO³⁶

2.3 Kvalifikační kurzy

Kvalifikační příprava zaměstnanců České pošty, s.p. je upravena v Metodickém pokynu č.20/2009. Cílem této úpravy je sjednotit a zkvalitnit vzdělávání zaměstnanců v této oblasti. Kvalifikační příprava je soubor vzdělávacích akcí (základních a provozních kvalifikačních kurzů), nezbytných pro získání a udržení profesní zdatnosti zejména provozních zaměstnanců ČP, kteří přímo zajišťují poskytování základních a klíčových služeb zákazníkům. Kvalifikační kurzy jsou povinné pro zaměstnance, kteří mají předepsanou kvalifikaci na typové pozici. Obsahová náplň kvalifikační přípravy zaměstnanců vychází z portfolia poskytovaných produktů a služeb. Průběžná aktualizace jejího obsahu je prováděna ve spolupráci sekce Rozvoj lidských zdrojů s příslušnými odbornými útvary.³⁷

³⁶ Katalog mandatorních školení. In: *Česká pošta, s.p.* Praha, 2004.

³⁷ Metodický pokyn č. 20/09: Kvalifikační příprava zaměstnanců České pošty, s.p. In: *Česká pošta, s.p.* Praha, 2009.

2.3.1 Průběh kvalifikačních kurzů

Jak jsem již uvedla dříve, je absolvování kvalifikačních kurzů povinné. Následuje po uplynutí adaptačního procesu během kterého se nový zaměstnanec seznamuje s prací na pozici na kterou byl přijat. Délka adaptačního procesu může být, podle náročnosti pozice, různě dlouhá. Obvyklá délka je 3 měsíce o její délce rozhoduje nadřízený pracovníka.

Výjimku mají absolventi středních odborných škol, středních škol a vysokých škol se zaměřením na informatiku, logistiku a poštovní služby jimž jsou uznávány uvedené stupně kvalifikace:

- základní - úspěšným absolventům tříletého studia SOŠ, středních škol a SOU;
- APOST - automatizovaná přepážka - ukončením víceletého (tříletého) studia SOŠ, středních škol a SOU;
- provozní - úspěšným ukončením víceletého studia SOŠ, středních škol, SOU a vysokých škol.³⁸

Před zahájením základního kvalifikačního kurzu z poštovního provozu mohou být znalosti, které účastníci získali v průběhu adaptačního procesu, ověřeny lektorem formou testu nebo pohovoru. Před zahájením kvalifikačního provozního kurzu z poštovního provozu jsou ověřovány znalosti získané absolvováním základního kvalifikačního kurzu z poštovního provozu formou testu.

Formy kvalifikačních zkoušek:

- ústní zkouška;
- písemný test;
- elektronický test.

Absolventi kvalifikačního kurzu jsou povinni vypracovat výstupní znalostní test v písemné formě (má charakter postupové zkoušky). Lektor předkládá a vyhodnocuje tento test v den

³⁸ Katalog kvalifikační přípravy. In: *Česká pošta, s.p.* Praha, 2004.

konání ústní zkoušky. Úspěšné absolvování testu je předpokladem pro přistoupení k ústní zkoušce.

Tab. 2 Kritéria pro hodnocení písemného testu³⁹

Celkové hodnocení	Počet správných odpovědí
1 - výborně	100% - 91%
2 – velmi dobře	90% - 81%
3 – dobře	80% - 70%
4 – nedostatečně	69% - 0%

Kvalifikační zkouška pro získání předepsané kvalifikace v dané typové pozici se koná zpravidla v rozpětí dvou týdnů až jednoho měsíce od ukončení kvalifikačního kurzu.

Ústní zkoušku skládá účastník před komisí složenou ze dvou lektorů odboru vzdělávání, případně lektora a zaměstnance oddělení organizace školení nebo zástupce příslušných odborných útvarů. Obsah a náročnost zkoušky se odvíjí od typu kurzu, skládá se z části teoretické a praktické.

Teoretická část je zaměřena na zodpovězení otázek ze zkušebních předmětů. Praktická část zkoušky se zaměřuje na řešení problémových situací, orientaci v Poštovních podmínkách a provozních předpisech (v Základním kurzu pro poštovní provoz, v Provozním kurzu pro poštovní provoz). Výběr otázek a zadání řešení problémových situací probíhá formou losování. Účastník má na přípravu a vyhledání příslušných provozních tiskopisů maximálně 15 minut. Čas pro absolvování ústní zkoušky je stanoven na dobu max. 15 minut.

³⁹ Katalog kvalifikační přípravy. In: *Česká pošta, s.p.* Praha, 2004.

O hodnocení ústní zkoušky rozhoduje zkušební komise. Do průměru nezahrnuje hodnocení z výstupního znalostního testu. Je-li dílčí otázka pouze z jednoho předmětu ohodnocena „nedostatečně“ zahrne se do hodnocení daného předmětu.

Tab. 3 Kritéria pro hodnocení ústní zkoušky⁴⁰

Průměr	Celkové hodnocení	
do 1,4 (nejvyšší dílčí známka 2)	1 – výborně	Prospěl/a s vyznamenáním
do 2,4 (nejvyšší dílčí známka 3)	2 – velmi dobře	Prospěl/a velmi dobře
do 3	3 – dobře	Prospěl/a
ostatní	4 - nedostatečně	Neprospěl/a

Nevykoná-li účastník ústní zkoušku napoprvé, má možnost vykonat opravnou ústní zkoušku maximálně dvakrát. Je-li dílčí otázka pouze z jednoho předmětu hodnocena „nedostatečně“ započítá se do průměru daného předmětu. Opravnou zkoušku vykonává účastník pouze z předmětu, který byl klasifikován – „neprospěl/a“. Tato zkouška je uskutečněna v rozpětí 1–3 měsíců, nejdříve však 1 měsíc od neúspěšného pokusu.

Účastníci kurzů mají k dispozici zpracované studijní texty, které jsou umístěny na intranetu České pošty a v elektronické podobě i na odboru vzdělávání Regionu. Jsou připraveny tak, aby si vybrané kapitoly účastníci mohli nastudovat formou samostudia. Studijní texty obsahují kontrolní otázky a řešení problémových situací, kde si účastníci kurzu mohou ověřit své znalosti a schopnosti řešit tyto situace, okruhy otázek ke kvalifikační zkoušce, témata k zopakování u kurzu Provozního pro poštovní provoz. V rámci výuky lektor využívá otázky a modelové situace k ověření znalostí, schopností účastníků komunikovat a nabízet služby.

Provozní kurz pro poštovní provoz navazuje na Základní kurz pro poštovní provoz a s tím také souvisí úroveň požadovaných znalostí. Z tohoto důvodu jsou témata, která byla

⁴⁰ Katalog kvalifikační přípravy. In: *Česká pošta, s.p.* Praha, 2004.

obsažena v kurzu Základním pro poštovní provoz v studijních textech uvedena jako „Témata k zopakování“.

Přezkoušení je určeno zaměstnancům, kteří neplní požadovanou odbornou kvalifikaci a vykonávají činnosti dané příslušnou typovou pozicí po dobu 19 a více měsíců. Na základě rozhodnutí přímého nadřízeného, absolvují tito zaměstnanci pouze přezkoušení v rozsahu odpovídajícímu druhu kurzu.

Dokumentací je, podle typu kurzu nebo zkoušky, prezenční listina, protokol o kvalifikační zkoušce. Absolventi získávají Osvědčení o kvalifikační zkoušce, Osvědčení o absolvování kurzu, složení zkoušky nebo přezkoušení. Zpětnou vazbu představuje Hodnocení kurzu účastníkem.

2.3.2 Zpětná vazba školení

Zpětná vazba je informace týkající se průběhu a výsledku nějaké činnosti, která umožňuje osobě tuto činnost vykonávající provádět i nadále tuto činnost úspěšně nebo podniknout kroky k jejímu zlepšení.⁴¹

Aby byla zpětná vazba efektivní, měla by plnit určité zásady:

- měla by být poskytována operativně – v průběhu činnosti nebo co nejdříve po jejím ukončení;
- měla by se týkat skutečných událostí – měla by být podložena skutečnými důkazy;
- měla by popisovat, ne posuzovat – posuzovaný by měl o svém výkonu uvažovat sám;
- měla by se týkat konkrétního chování – neměla by se zakládat na pocitech nebo dojmech;
- mělo by se vybrat to, co je skutečně důležité a omezit se na to;

⁴¹ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 114. ISBN 80-7261-116-X.

- měla by se zaměřovat na to, co daný pracovník skutečně může zlepšit;
- měla by být pozitivní.⁴²

Zpětná vazba by měla poskytovat specifické informace, nikoli zobecňující tvrzení. Zjednodušeně se dá říci, že zpětná vazba se vztahuje k chování, nikoli k osobnosti. Abychom mohli poskytovat kvalitní zpětnou vazbu potřebujeme rozlišovat pojmy jako jsou pocit, popis a interpretace. Při zpětné vazbě vyjadřujeme pocit a k tomu využíváme popis. Interpretace do zpětné vazby nepatří, protože má manipulativní charakter a vyvolává nepříznivou reakci na druhé straně. Přijímáme-li zpětnou vazbu od druhých je nejdůležitější její přijetí. Žádoucí je ale také sebehodnocení.⁴³

Zpětná vazba školení u České pošty spočívá ve vyplnění hodnotícího formuláře bezprostředně po ukončení školení. Hodnocení může být anonymní. Zpravidla se skládá ze dvou částí a to obecného hodnocení a hodnocení lektora. V obecném hodnocení školení jsou otázky na vhodnost místa a času školení, použitelnost informací získaných školením v praxi. Hodnocení lektora je omezeno na srozumitelnost a rychlost výkladu, zda používá vhodné studijní materiály. Účastníci kurzu hodnotí pomocí známek 1 až 5. V závěru hodnotícího formuláře je prostor pro připomínky ke školení.

Příklad hodnotícího formuláře školení z pracovního semináře, kterého jsem se zúčastnila, je vložen jako Příloha PI.

⁴² KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 116–117. ISBN 80-7261-116-X.

⁴³ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 52. ISBN 80-247-1458-2.

3 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Firemní vzdělávání je nutné nejen ve firmách se specifickými požadavky na kvalifikaci pracovníků. Vzdělávání zaměstnanců je v současné době trendem ve většině firem. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že investice do vzdělávání zaměstnanců je zároveň skvělou investicí do budoucnosti firmy.

Česká pošta realizuje systematický přístup ke vzdělávání, který propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání. V regionu Jižní Morava pokrytí vzdělávacích potřeb zaměstnanců zajišťuje tzv. Tým Východ. Jeho zaměstnanci mají na starosti jednotlivé oblasti z vytvořeného systému kvalifikací.

Snížením počtu oddělení organizujících školení z původní osmi na úrovni Regionů na dva Týmy - Východ a Západ vznikl jejich pracovníkům větší prostor pro zefektivnění plánování školicích akcí. Organizaci např. mandatorních školení tak mají na starosti za celý podnik dva lidé, jeden za Tým Východ a jede za Západ, ti se mohou operativněji domluvit o změnách termínů, přihlašování, odhlašování a změnách pracovníků na školeních tak, aby byly organizované akce co nejvíce využity.

Nastavený systém kvalifikací pokrývá veškeré kvalifikační potřeby na typové pozice jednotlivých pracovníků pošt. Úspěšná realizace předepsaných školení interními i externími školiteli nebo lektory by měla zajistit dostatečnou odbornost pracovníků a umožnit jim vykonávat jejich práci na požadované úrovni. Jak kvalitní práci zaměstnanci po absolvování školení odvádějí pak záleží již na jejich osobních schopnostech a motivaci. Nekvalita by se měla projevit v pravidelném měsíčním, čtvrtletním a ročním hodnocení zaměstnance, které je prováděno všemi vedoucími pracovníky.

Na základě prostudované odborné literatury si myslím, že cíl teoretické části byl splněn.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem praktické části je zpracovat z materiálů (směrnice, metodické pokyny, katalogy školení, statistiky), získaných z intranetu České pošty a od odboru vzdělávání České pošty, souhrn kvalifikačních požadavků na pracovníky za poštu k datu 1.10.2010, kdy byla prováděna analýza stavu kvalifikací. Na základě těchto zjištění bude provedena analýza realizace kvalifikačních kurzů od uvedeného data do současnosti a to z pohledu počtu realizovaných školení, ale také vzhledem k plánovaným nákladům.

Stanovené hypotézy:

1. Zavedení sledování plnění plánu kvalifikací vedlo ke zvýšení v plnění předepsaných kvalifikací.
2. Zavedení sledování plnění plánu kvalifikací vedlo k efektivnějšímu dodržování čerpání nákladů.

Závěr práce je věnován vytvoření, realizaci a vyhodnocení vlastního školení.

4 VÝCHOZÍ KVALIFIKAČNÍ POZICE PRACOVNÍKŮ POŠTY V ROCE 2010

Rok 2010 byl pro Českou poštu v oblasti firemního vzdělávání revolučním. K 1. 5. 2010 byly nastaveny požadované kvalifikace na typové pozice. Došlo tak k sladění kvalifikačních požadavků s požadovanou odborností v souladu s popisem pracovní činnosti zaměstnance. Přičemž přiřazené kvalifikace mají vazbu na odborné a profesní znalosti nezbytné pro poskytování kvalitních služeb. Jejich nastavení navazuje na obsahy kurzů zapracované v katalogu kurzů kvalifikační přípravy, které byly vytvořeny ve spolupráci zástupců provozu a sekce RLZ. Následně po přiřazení požadovaných kvalifikací k TP byly provedeny kontroly a k 1. 10. 2010 zpracována analýza „Plnění požadovaných kvalifikací na TP“.

Tab. 4 Plnění požadovaných kvalifikací na TP k 1.10.2010 – poštovní služby

Požadovaná kvalifikace	Plní	Neplní	Celkem	Plnění v %
Provozní-poštovní provoz-zkouška	3 924	1 191	5 115	77%
Základní-poštovní provoz-zkouška	11 615	2 109	13 724	85%
Základní-doručovatelé - zkouška	10 211	3 895	14 106	72%
Poštovní služby - celkem	25 750	7 195	32 945	78%
Provozní-balíkový provoz-zkouška	367	161	528	70%
Základní-balíkový provoz-zkouška	997	997	1 764	57%
Základní-listovní provoz-zkouška	707	256	963	73%
Přepravní služby - celkem	2 071	1 184	3 255	64%
Provozní-mezinár. provoz-zkouška	84	45	129	65%
Základní-mezinár. provoz-zkouška	73	26	99	74%
Celní deklarace	9	9	18	50%
Mezinárodní provoz - celkem	166	80	246	67%

Tab. 5 Plnění požadovaných kvalifikací na TP k 1.10.2010 – eGovernment

Požadovaná kvalifikace	Plní	Neplní	Celkem	Plnění v %
CA PostSignum - školení	2 894	806	3 700	78%
CA PostSignum - zkouška	2 832	868	3 700	77%
CA PostSignum - celkem	5 726	1 647	7 400	77%
CzechPoint - základy	2 896	804	3 700	78%
CzechPoint - refresh	2 796	904	3 700	76%
CzechPoint - celkem	5 692	1 708	7 400	77%
Vidimace a legalizace - školení	3 110	993	4 103	75%
Vidimace a legalizace - zkouška	3 062	1 041	4 103	75%
Vidimace a legalizace – celkem	6 172	2 034	8 206	75%
CzP a eGovernment – celkem	17 590	5 416	23 006	76%

Tab. 6 Plnění požadovaných kvalifikací na TP k 1.10.2010 – APOST

Požadovaná kvalifikace	Plní	Neplní	Celkem	Plnění v %
Automatizovaná přepážka	6 455	4 193	10 648	61%
Malý APOST	2 157	941	3 098	70%
Manažer pošty	406	450	856	47%
Pokladna, vyúčtování	400	324	724	55%
xAPOST	2 864	9 100	964	24%
APOST - celkem	12 282	15 008	27 290	45%

Tab. 7 Plnění požadovaných kvalifikací na TP k 1.10.2010 – Sumarizace

Kategorie	Plní	Neplní	Celkem	Plnění v %
Poštovní služby	25 750	7 195	32 945	78%
Přepavní a mezinárodní služby	2 237	1 264	3 501	64%
Služby CzechPoint a eGovernment	17 590	5 416	23 006	76%
Technologie ČP – APOST	12 282	15 008	27 290	45%
Sledované kvalifikace - celkem	57 859	28 883	86 742	67%

Z uvedených údajů vyplynulo, že systém získávání kvalifikací uplatňovaný do roku 2010 nebyl nastaven dobře a neodpovídal potřebám ČP. Špatně dopadlo zejména plnění kvalifikací v oblasti školení APOST. Obsah, rozsah a okruh školených zaměstnanců byl do července roku 2009 garantován odborným útvarem ve Vítkově, rozhodnutím generálního ředitele však bylo školicí zařízení Vítkov zrušeno. Lektoři byli převedeni pod oddělení řízení lidských zdrojů jednotlivých Regionů, ale vzhledem nutnosti přestěhování a znovu vybavení počítačových učeben došlo k dočasnému zpomalení proškolení.

5 ANALÝZA REALIZACE KVALIFIKAČNÍCH KURZŮ 2010 - 2012

Cílem této kapitoly bude provést analýzu plnění požadovaných kvalifikací za region Jižní Morava, které vyplynulo z interní kontroly prováděné k 1.10.2010. Výsledky uvedené kontroly jsou uvedeny v předchozí kapitole. Dalším krokem bude analýza nákladů na školení za celý podnik. Srovnání bude provedeno formou uspořádání získaných údajů do tabulek, případně i grafickým zobrazením zjištěných dat a slovním popisem. Zpracovávané materiály jsou výstupy odboru vzdělávání České pošty a zahrnují realizovaná školení v roce 2010 - 2011 a plán školení na rok 2012. Podrobnější tabulky jsou v Příloze PII-PIV.

Tab. 8 Plnění kvalifikací – region Jižní Morava (počet neplnění)

Požadované kvalifikace na typové pozici nebo plánovaném místě	Stav k 1.10.2010	Stav k 1.1.2011	Stav k 1.1.2012
Základní kurz pro pošt.provoz - zkouška	205	192	346
Provozní kurz pro pošt.provoz - zkouška	112	112	57
Základní kurz pro doručovatele - zkouška	532	504	455
Školící program - doručovatelé	117	117	154
Poštovní služby celkem	966	925	1 012
Vidimace a legalizace - školení	284	263	209
Vidimace a legalizace - zkouška	284	263	212
CzechPoint - refresh	225	225	195
CzechPoint - základy	232	211	179
CA PostSignum - školení	233	212	181
CA PostSignum - zkouška	233	212	208
eGovernment celkem	1491	1 386	1 184
APOST - Automatizovaná přepážka	430	430	425
APOST - Manažer pošty	92	92	63
APOST - Malý APOST	166	166	173
APOST - Pokladna, vyúčtování	62	62	50
xAPOST	1361	1 361	1 210
APOST celkem	2111	2 111	1 921
Celkem	4568	4 422	4 117

Ze získaných podkladů zjišťuji, že posun v plnění kvalifikačních požadavků od 1.10.2010 do 1.1.2011 je minimální. V období před koncem kalendářního roku bývá u pošty plánováno co nejméně vzdělávacích akcí vzhledem k rostoucí zátěži pracovníků s tzv. vánočním provozem. Poslední dva měsíce v roce se několikanásobně zvyšuje objem přepravovaných zásilek a uvolňování provozních pracovníků na školení proto není možné.

Při srovnání stavu k 1.1.2011 a 1.1.2012 jsou již změny více patrné. Celkově se počet neplnění snížil o 305, což by se mohlo na jeden rok zdát málo. Musíme se však podívat na strukturu jednotlivých požadavků na kvalifikaci.

U kvalifikací základních, kterými musí projít noví zaměstnanci, kteří byli přijati do pracovního poměru se tento počet zvýšil. U těchto nových zaměstnanců často dochází k fluktuaci, protože se nedokáží přizpůsobit pracovnímu tempu, nárokům na kvalitu a způsob práce u firmy, což se projeví i v tabulkách s plněním kvalifikací (odchází dříve než projdou kurzy). V tabulce č. 8 to vidíme například u položek základní poštovní kurzy a malý APOST, kde počet neplnění vzrostl.

Naopak u ostatních kvalifikací počty neproškolených klesají. Jedná se o provozní kurzy, eGovernment a vyšší úrovně školení APOST. Vzhledem k náročnosti bývají například na kurzy eGovernmentu posíláni zkušení pracovníci (specialisté), kteří pracují u pošty delší dobu a je tudíž větší pravděpodobnost, že u nás i nadále zůstanou. Tyto kurzy jsou velmi nákladné a je proto nutno vybírat zaměstnance, u kterých je předpoklad, že se vložené prostředky vrátí.

Ze zjištěných údajů je vidět, že se počty neplnění kvalifikačních požadavků pomalu snižují. K ideálnímu stavu, kdy by byla u všech položek tabulky připsána nula, nemůže podle mého názoru nikdy dojít. Střídání zaměstnanců na jednotlivých pozicích, vzhledem k profesnímu růstu, změnám zaměstnání, nemocem nebo například odchodům do důchodu a s tím souvisejícím novým požadavkům na proškolení nelze zabránit a to je zcela přirozené.

Pro doplnění uvádím počty absolvovaných školení v letech 2010 a 2011 v tabulce č. 9.

Tab. 9 Sumarizace školení za rok 2010 a 2011 – počty pracovníků

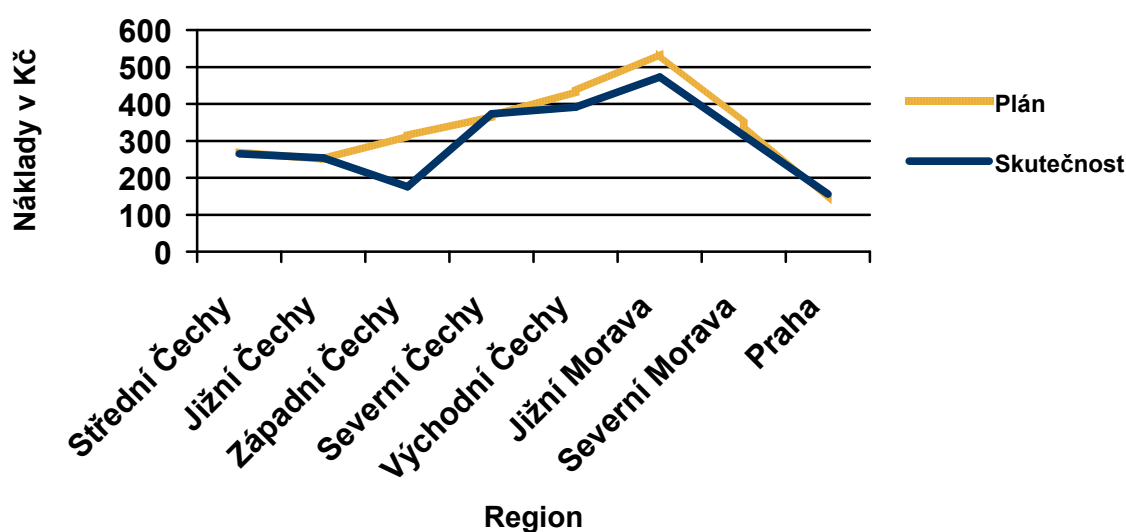
Kurzy a tréninky			
	kurz	2010	2011
apost	APOST – automatizovaná přepážka L2	10	10
	APOST – pokladna, vyúčtování L2	5	0
	APOST – manažer pošty L2	7	6
	APOST – Malý APOST L2	5	6
	APOST – podání zásilek L2	17	0
	APOST – dodání zásilek ABD L2	21	27
	APOST – dodání zásilek ABDS L2	11	10
	xAPOST L1	100	104
	Pojištění cizinců L1	0	198
	APOST – automatizovaná přepážka – přezkoušení L1	28	94
	APOST – pokladna, vyúčtování – přezkoušení L1	6	0
	APOST – manažer pošty – přezkoušení L1	7	16
	APOST – Malý APOST – přezkoušení L1	5	22
	APOST – podání zásilek – přezkoušení L1	20	0
	APOST – dodání zásilek – přezkoušení L1	18	35
xAPOST – přezkoušení L1	82	107	
tréninky	poradenství, konzultace L0	0	157
	Firemní hodnoty L1	167	58
	Rozvoj clientského přístupu L1	118	69
	Základy obchodování L1	243	129
	Obchodování v praxi L1	20	226
	Zvládání stresu L1	28	21
	Mentorské dovednosti L1	37	8
	Zvládání změn L1	10	0
	Prezentační dovednosti L1	0	0
	Manažer a jeho tým L2	109	13
	Rozvoj manažera L2	32	3
	Manažerské řízení L2	8	17
	Hodnocení zaměstnance L2	0	447
	Řízení obchodních týmů L2	40	54
kvalifikační příprava	Poštovní minimum L1	0	0
	Základní kurz pro doručovatele L1	269	58
	Základní kurz pro poštovní provoz L2	128	74
	Kurz pro divizi obchod a marketing L2	15	0
	Vidimace a legalizace L1	77	163
	Czech POINT L2	87	140
	CA PostSignum L2	91	140
	Partner L2	0	87
	Provozní kurz pro poštovní provoz L2	39	25
	Základní kurz pro doručovatele - přezkoušení L1	270	120
	Základní kurz pro poštovní provoz - přezkoušení L1	127	113
Provozní kurz pro poštovní provoz - přezkoušení L1	38	25	
Vidimace a legalizace - zkouška L1	101	177	

Tab. 10 Přehled čerpání nákladů (tis. Kč) na školení podle regionů - rok 2011

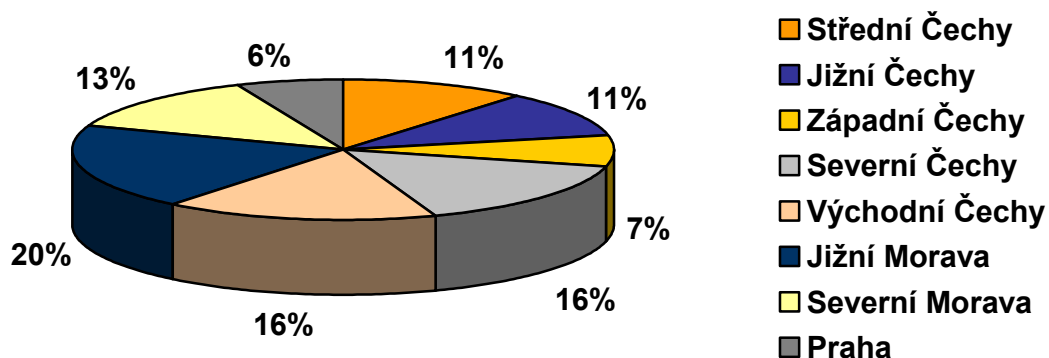
Období	Ukazatel/ Region	Střední Čechy	Jižní Čechy	Západní Čechy	Severní Čechy	Východní Čechy	Jižní Morava	Severní Morava	Praha	Celkem
1/2011	Skutečnost	62	0	0	8	36	28	31	69	234
	Plán	62	0	0	8	36	28	31	69	234
	Rozdíl	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2/2011	Skutečnost	56	0	29	31	113	57	61	0	349
	Plán	56	0	29	31	113	57	61	0	349
	Rozdíl	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3/2011	Skutečnost	0	4	14	46	22	20	18	29	154
	Plán	0	4	14	46	22	20	18	29	154
	Rozdíl	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4/2011	Skutečnost	8	53	2	23	8	5	18	2	119
	Plán	27	58	15	58	30	25	25	3	241
	Rozdíl	-19	-5	-13	-35	-22	-20	-7	-1	-122
5/2011	Skutečnost	33	23	10	72	19	67	25	16	266
	Plán	19	25	21	80	22	65	10	20	262
	Rozdíl	14	-2	-11	-8	-3	2	15	-4	4
6/2011	Skutečnost	20	7	19	31	41	15	50	2	186
	Plán	8	4	19	22	25	6	12	0	97
	Rozdíl	12	2	0	9	16	10	38	2	90
7/2011	Skutečnost	6	4	0	17	5	23	0	6	59
	Plán	12	5	11	10	15	35	5	0	93
	Rozdíl	-6	-1	-11	7	-10	-12	-5	6	-34
8/2011	Skutečnost	1	11	0	14	8	6	4	0	44
	Plán	5	3	11	1	10	20	5	0	55
	Rozdíl	-4	8	-11	13	-2	-14	-1	0	-11
9/2011	Skutečnost	19	2	10	8	34	73	29	0	175
	Plán	25	6	11	35	52	65	60	9	263
	Rozdíl	-6	-4	-1	-27	-18	8	-31	-9	-88
10/2011	Skutečnost	10	40	27	31	53	100	49	5	314
	Plán	30	52	71	40	45	85	60	5	388
	Rozdíl	-20	-12	-44	-9	8	15	-11	0	-74
11/2011	Skutečnost	34	105	59	52	38	54	29	23	395
	Plán	17	83	105	35	43	65	40	5	393
	Rozdíl	17	22	-46	17	-5	-11	-11	18	2
12/2011	Skutečnost	14	4	6	39	13	24	0	5	106
	Plán	7	9	5	0	20	65	18		124
	Rozdíl	7	-5	1	39	-7	-41	-18	5	-18
2 011	Skutečnost	265	254	176	373	391	473	314	156	2 402
	Plán	269	250	313	366	434	536	346	139	2 653
	Rozdíl	-4	4	-136	7	-43	-64	-31	17	-251
Index		99%	102%	56%	102%	90%	88%	91%	112%	91%
Roční plán		269	250	313	366	434	536	346	139	2 653

Při srovnávání nákladů na školení v roce 2011 jsou pro mne nejzajímavější tři skutečnosti. A to, že žádný z Regionů nijak výrazně nepřekročil plánované náklady, region Jižní Morava má nejvyšší náklady na školení a jak se v čerpání nákladů projevují jednotlivé kalendářní měsíce.

1. Regiony Jižní Čechy a Severní Čechy překročily plánované náklady pouze o 2%. Výjimkou je pouze Praha, která překročila náklady o 12%, ale zde lze toto přečerpání chápat vzhledem k vyšší fluktuaci pracovníků, která je v místech s větší koncentrací obyvatel a vyšší nabídkou pracovních příležitostí obvyklá. Plnění plánů nákladů mají na starosti ekonomičtí ředitelé Regionů.
2. Nejvíce prostředků na vzdělávání pro Jižní Moravu lze odůvodnit větší velikostí a množstvím zaměstnanců regionu.
3. Podívám-li se blíže na čerpání prostředků v jednotlivých měsících a vlastně i na rozvržení plánů, je patrné, že nejsou rovnoměrné. Nejméně školení probíhá v lednu, červenci, srpnu, listopadu a prosinci. Pro leden je typické, že se veškeré činnosti teprve rozbíhají, nastavují se plány atd., prázdninové měsíce jsou volnější z důvodu čerpání dovolených, listopad a prosinec jsou poznamenány zvýšeným „vánočním“ provozem pošty. Specifikem roku 2011 bylo Sčítání lidí, domů a bytů, které probíhalo v březnu a dubnu.



Obr. 6 Srovnání plánovaných a skutečných nákladů na školení za regiony – rok 2011



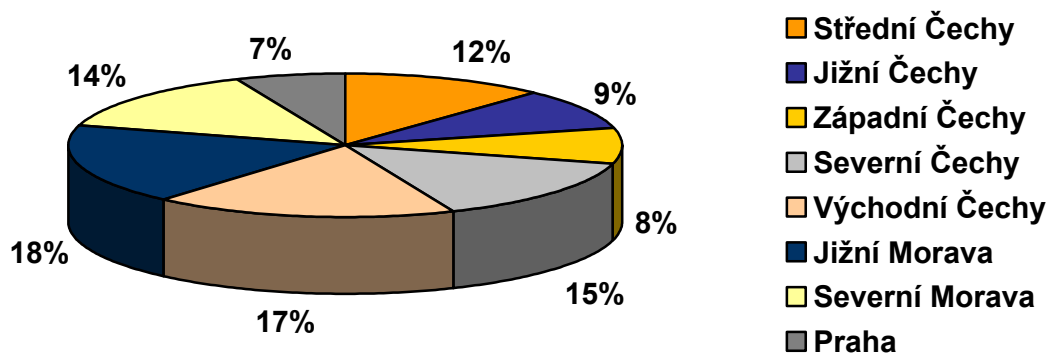
Obr. 7 Srovnání nákladů na školení v regionech - rok 2011

Plánované náklady na vzdělávání zaměstnanců pro rok 2012 jsou téměř stejné jako v předchozím roce. Změnilo se pouze rozvržení těchto prostředků mezi jednotlivými Regiony viz. obrázek 6 a 7.

V době zpracování této práce jsem měla k dispozici pouze informace o plnění plánu nákladů za první měsíc roku 2012 (viz. tabulka č. 11). Z uvedených údajů vyplývá, že nejvíce školení na začátku roku probíhalo v regionech Střední Čechy, Východní Čechy a Praha. Ostatní Regiony zahájily rok pomaleji a dá se očekávat, že se v dalších měsících budou náklady zvyšovat.

Tab. 11 Přehled/plán čerpání nákladů (tis. Kč) na školení podle regionů - rok 2012

Období	Ukazatel/ Region	Střední Čechy	Jižní Čechy	Západní Čechy	Severní Čechy	Východní Čechy	Jižní Morava	Severní Morava	Praha	Celkem
1/2012	Skutečnost	79	1	0	30	90	13	24	52	289
	Plán	60	0	0	22	77	30	31	50	270
	Rozdíl	19	1	0	8	13	-17	-7	2	19
2/2012	Skutečnost									0
	Plán	60	0	25	60	82	55	47	5	334
	Rozdíl	-60	0	-25	-60	-82	-55	-47	-5	-334
3/2012	Skutečnost									0
	Plán	27	25	15	41	26	25	64	35	258
	Rozdíl	-27	-25	-15	-41	-26	-25	-64	-35	-258
4/2012	Skutečnost									0
	Plán	20	50	10	48	14	10	40	10	202
	Rozdíl	-20	-50	-10	-48	-14	-10	-40	-10	-202
5/2012	Skutečnost									0
	Plán	35	20	10	51	7	60	10	15	208
	Rozdíl	-35	-20	-10	-51	-7	-60	-10	-15	-208
6/2012	Skutečnost									0
	Plán	20	10	15	10	44	20	12	5	136
	Rozdíl	-20	-10	-15	-10	-44	-20	-12	-5	-136
7/2012	Skutečnost									0
	Plán	10	8	15	13	13	30	10	5	104
	Rozdíl	-10	-8	-15	-13	-13	-30	-10	-5	-104
8/2012	Skutečnost									0
	Plán	5	10	10	5	7	20	8	5	70
	Rozdíl	-5	-10	-10	-5	-7	-20	-8	-5	-70
9/2012	Skutečnost									0
	Plán	20	10	15	39	70	50	45	10	259
	Rozdíl	-20	-10	-15	-39	-70	-50	-45	-10	-259
10/2012	Skutečnost									0
	Plán	28	35	16	37	49	50	73	15	303
	Rozdíl	-28	-35	-16	-37	-49	-50	-73	-15	-303
11/2012	Skutečnost									0
	Plán	20	70	70	56	65	65	20	15	381
	Rozdíl	-20	-70	-70	-56	-65	-65	-20	-15	-381
12/2012	Skutečnost									0
	Plán	5	5	5	0	7	60	4	0	86
	Rozdíl	-5	-5	-5	0	-7	-60	-4	0	-86
2012	Skutečnost	79	1	0	30	90	13	24	52	289
	Plán	60	0	0	22	77	30	31	50	270
	Rozdíl	19	1	0	8	13	-17	-7	2	19
Index		131%			136%	117%	43%	78%	103%	107%
Roční plán		310	243	206	382	461	475	364	170	2 611



Obr. 8 Srovnání plánovaných nákladů na školení v regionech - rok 2012

Shrnu-li zjištěné informace, pak můžu říci, že od 1.10.2010 kdy byla provedena kontrola plnění požadavků kvalifikací na typové pozice, došlo v regionu Jižní Morava ke zlepšení. Zvýšil se počet plnění u pracovníků na klíčových pozicích. Zhoršení nastalo pouze u nižších typových pozic, na kterých se častěji mění zaměstnanci.

Z pohledu investic do vzdělávání zaměstnanců je zřejmé, že plánované náklady jsou odpovědnými zaměstnanci respektovány a dodržovány.

6 ŠKOLENÍ

Každý kdo se chystá vstoupit do procesu vzdělávání zaměstnanců na pozici školitele musí znát odpovědi na tři základní otázky: co bude školit, jak a pro koho. Cílem této kapitoly bude vytvořit a realizovat školící program pro pracovníky na mnou řízeném pracovišti zaměřený na nové produkty firmy. Vzhledem k malému počtu podřízených pracovníků bude test vyhodnocen kvalitativním způsobem - slovním hodnocením.

Následně bude provedeno kvantitativní ověření reliability testu prostřednictvím Kuderova-Richardsonova vzorce pro výpočet reliability a ověření dvou stanovených hypotéz metodou chí-kvadrát test dobré shody.

6.1 Volba tématu

Vzhledem k pozici, ve které se Česká pošta právě nachází, tedy na prahu liberalizace poštovního trhu, musí bojovat o každého zákazníka. Od 1.1.2012 bylo proto pro zákazníky připraveno nové portfolio balíkových zásilek. Tyto zásilky sice vychází z dříve nabízených služeb, ale jsou modernizovány tak, aby odpovídaly současným požadavkům zákazníků a obstály před konkurencí. Každý vedoucí zaměstnanec má možnost pro své podřízené vytvořit školení a zajistit tak dobrou informovanost svých podřízených. Před přechodem na nové portfolio zásilek jsem si proto připravila pro zaměstnance krátké školení, aby byli na změnu připraveni a dokázali zákazníkům poradit s výběrem těchto nových produktů.

6.2 Volba metody

Aby byla vzdělávací akce úspěšná a informace, které budou účastníkům předány měly trvalý charakter, je nutno věnovat pozornost vhodné metodě vzdělávání. S novými produkty jsme se před spuštěním podávky od 1.1.2012 nemohli setkat a neměli jsme možnost si jejich podávání na přepážkách pošty vyzkoušet. Při předávání informací jsem použila metodu klasického školení, tedy výklad s možností diskuse.

6.3 Příprava studijních materiálů

Studijní materiály jsou učební pomůcky, které napomáhají k interpretaci obsahu vzdělávání. Umožňují lektorovi didakticky zpracovat učební látku a zdůraznit, jaké informace má účastník ve vyučování prioritně vnímat. Učební pomůcky s didaktickou technikou plní důležitou zprostředkující funkci mezi lektorem a účastníkem výuky. Pomáhají zprostředkovat učební látku a tím také přímo přispívají k tomu, aby si účastníci vzdělávacího procesu mohli efektivněji osvojovat potřebné informace, vědomosti, dovednosti, případně profesní návyky. Základní učební pomůckou jsou písemné materiály pro výuku. Pořádat vzdělávací akci bez písemných materiálů pro účastníky je dnes téměř nemyslitelné.⁴⁴

Pro školení jsem si připravila z poštovních předpisů a Věstníku České pošty materiály, které obsahovaly základní parametry nových zásilek jako jsou rozměry, hmotnost, služby a další specifické podmínky nových druhů zásilek. Zpracované materiály budou sloužit zaměstnancům po skončení školení jako pracovní pomůcka (viz. Příloha PV).

Součástí přípravy studijních materiálů byla i příprava prezenční listiny a ověřujícího testu.

6.4 Realizace školení

Školení proběhlo v prostorách pošty, k dispozici jsem měla provozní místnost. Zúčastnilo se jej celkem 6 zaměstnanců – 3 pracovnice přepážky a 3 doručovatelé (přepážkový pracovník: PP 1 – 3; doručovatel: DO 1 – 3).

V úvodu školení jsem všem zúčastněným vysvětlila nutnost seznámení se s novinkami v produktech. Motivací by neměla být jen možnost kontrol z generálního ředitelství České pošty, ale především schopnost nabídnout klientům co nejvýhodnější služby.

Účastníci školení měli k dispozici vypracovaný studijní materiál včetně shrnující tabulky, ve kterých jsou stručně charakterizovány vlastnosti produktů nového balíkového portfolia a to: balíku Na poštu, balíku Do ruky, balíku Expres a balíku Nadrozměr.

⁴⁴ MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 93. ISBN 80-7357-045-9.

Po důkladném seznámení se specifiky jednotlivých produktů následovala diskuse. Nejvíce pracovníky zajímala možnost změn dispozic pro dodávání zásilek adresátem a avizování zásilek formou SMS.

Dalším bodem školení bylo ověření předaných informací vyplněním písemného testu.

Na závěr jsem účastníky školení požádala o podpis na prezenční listině.

Časové rozvržení školení: 30 minut přednáška, 15 minut diskuse, 10 minut test.

6.5 Ověření znalostí

Jak jsem již uvedla, proběhlo ověření znalostí formou testu bezprostředně po ukončení školení. Test má podobu neformálního, tzv. nestandardizovaného didaktického testu. U tohoto testu neproběhlo předchozí ověřování. Vytvořila jsem jej pouze pro vlastní potřebu k ověření úrovně znalostí získaných realizovaným školením. Skládá se ze 20 testových úloh. Odpovědi na uzavřené otázky mají možnost vždy jen jedné správné nebo nesprávné odpovědi. Zadání testu je v Příloze PVI.

Čas na vypracování testu včetně zadání je 10 minut.

6.6 Hodnocení testu

Vzhledem k tomu, že byl použit nestandardizovaný test, který byl zadán malému počtu účastníků školení, by hlubší analýza neměla dostatečnou vypovídací hodnotu. Rozhodla jsem se pro slovní hodnocení.

Tab. 12 Hodnotící tabulka k testu

Počet bodů	Hodnocení
20 – 19	1 – výborně
18 – 17	2 – velmi dobře
16 – 15	3 – dobře
14 a méně	4 - nedostatečně

Výsledky testu včetně hodnocení jsou uvedeny v tabulce č. 13.

Tab. 13 Výsledek testu

Pracovník	Počet správných odpovědí	Hodnocení
PP 1	20	1
PP 2	18	2
PP 3	19	1
DO 1	17	2
DO 2	18	2
DO 3	16	3

Rozbor výsledků testu:

1. Pracovník P 1 - všechny odpovědi správné.
2. Pracovník P 2 – chyba v otázkách č. 9, 11.
3. Pracovník P3 – chyba v otázce č. 11.
4. Doručovatel DO 1 – chyba v otázkách č. 9, 17, 20.
5. Doručovatel DO 2 – chyba v otázkách č. 4, 13.
6. Doručovatel DO 3 – chyba v otázkách č. 4, 11, 17, 18.

Opakující se chyby se vyskytly v testových úlohách číslo 4, 9, 11, 17. Jedná se především o otázky, ve kterých je číselný údaj. Tyto informace o hmotnosti, udané ceně, úložní lhůtě nebo časovém rozmezí se mohou, vzhledem velkému množství předložených číselných údajů, hůře pamatovat. K jejich osvojení bude třeba delšího času.

Podle tabulky č. 12 a 13 jsou hodnoceny 2 pracovnice výborně, 3 pracovnice velmi dobře a 1 dobře. V testu uspěly všechny, zejména přepážkové pracovnice dosáhly v ověřovacím testu velmi dobrých výsledků.

6.7 Ověření vlastností testu

Základními vlastnostmi didaktického testu jsou validita, reliabilita a praktičnost. Test je dostatečně **validní** pokud se jím zkouší skutečně to, co má být zkoušeno. U testů studijních výsledků se posuzuje, jak se shoduje obsah testu s cíli a obsahem vyučování. Jde tedy především o obsahovou validitu testu. V praxi se neuvžívají žádné kvantitativní metody určování validity celých testů.⁴⁵ Vzhledem k tomu, že jsem při tvorbě testu vycházela ze zpracovaných studijních materiálů zaměřených na jednu oblast znalostí, které bylo nutno u školených ověřit konstatuji, že zadaný test je nejen validní, ale splňuje i požadavek na praktičnost.

Didaktický test má dobrou **reliabilitu** pokud poskytuje spolehlivé a přesné výsledky. Spolehlivost testu spočívá v tom, že při opakovaném testování za týchž podmínek získáváme stejné nebo velmi podobné výsledky. Přesnost testu souvisí s velikostí četností chyb při testování. K hodnocení stupně reliability se používá koeficient reliability. Tento koeficient může nabývat hodnot 0 až +1. Přičemž 0 znamená nejnižší, +1 nejvyšší přesnost a spolehlivost testu.⁴⁶ Pro ověření reliability použiji **Kuderův-Richardsonův vzorec**.

Dílčí výpočty:

Aritmetický průměr:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

výpočet = $108/6 = \underline{\underline{18}}$

Rozptyl:

$$s^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^k n_i \cdot (x_i - \bar{x})^2$$

výpočet = $10/(6-1) = \underline{\underline{2}}$

⁴⁵ CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 198. ISBN 978-80-247-1369-4.

⁴⁶ CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 198. ISBN 978-80-247-1369-4.

Směrodatná odchylka:

$$s = \sqrt{s^2}$$

výsledek = 1,414

Relativní četnosti:

$$p = \frac{n_s}{n}$$

$$q = 1 - p$$

Tab. 14 Výpočet hodnot pro Kuderův-Richardsonův vzorec

Počet bodů x_i	Četnost n_i	$n_i \cdot x_i$	$x_i -$ aritm. prům.	$(x_i -$ aritm. prům.) ²	$n_i \cdot (x_i -$ aritm. prům.) ²	Číslo otázky	Počet správných odpovědí	p	q	p · q
0	0	0	-18	324	0					
1	0	0	-17	289	0	1	6	0,055	0,945	0,052
2	0	0	-16	256	0	2	6	0,055	0,945	0,052
3	0	0	-15	225	0	3	6	0,055	0,945	0,052
4	0	0	-14	196	0	4	4	0,037	0,963	0,036
5	0	0	-13	169	0	5	6	0,055	0,945	0,052
6	0	0	-12	144	0	6	6	0,055	0,945	0,052
7	0	0	-11	121	0	7	6	0,055	0,945	0,052
8	0	0	-10	100	0	8	6	0,055	0,945	0,052
9	0	0	-9	81	0	9	4	0,037	0,963	0,036
10	0	0	-8	64	0	10	6	0,055	0,945	0,052
11	0	0	-7	49	0	11	3	0,028	0,972	0,027
12	0	0	-6	36	0	12	6	0,055	0,945	0,052
13	0	0	-5	25	0	13	5	0,046	0,954	0,044
14	0	0	-4	16	0	14	6	0,055	0,945	0,052
15	0	0	-3	9	0	15	6	0,055	0,945	0,052
16	1	16	-2	4	4	16	6	0,055	0,945	0,052
17	1	17	-1	1	1	17	4	0,037	0,963	0,036
18	2	36	0	0	0	18	5	0,046	0,954	0,044
19	1	19	1	1	1	19	6	0,055	0,945	0,052
20	1	20	2	4	4	20	5	0,046	0,954	0,044
Σ	6	108			10					0,941

Kuderův - Richardsonův vzorec pro výpočet reliability:

$$r_{kr} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum pq}{s^2} \right)$$

$$r_{kr} = 20/(20-1) \cdot (1 - (0,941/1,414^2)) = 1,053 \cdot (1 - 0,471) = 1,053 \cdot 0,529 = \underline{\underline{0,557}}$$

Koeficient reliability se blíží číslu 0,6 což svědčí o přijatelné reliabilitě, tedy spolehlivosti a přesnosti testu.

6.8 Testování hypotéz

Ověřující test byl zadán pracovnícům jedné pošty. Cílem bylo ověření znalostí získaných provedeným školením. V souvislosti s vyhodnocováním výsledků testu jsem si stanovila dvě hypotézy. První hypotéza byla, zda výsledky testu souvisí s pozicí, na kterou jsou pracovnice zařazeny. Při stanovování této hypotézy jsem vycházela z předpokladu, že přepážkové pracovnice by měly být více zvyklé na různá školení a atestace, které pravidelně absolvují. Druhá hypotéza byla zaměřena na zjištění skutečnosti, zda má na zapamatování sdělovaných informací vliv věk pracovníků. Vzhledem k věkovému rozpětí jsem pracovnice rozdělila do skupin 20 – 39 let a 40 – 59 let.

Pro ověření výše stanovených hypotéz bylo využito chi-kvadrát testu dobré shody.

Nulová hypotéza H_0^1 : Mezi výsledky vědomostního testu přepážkových pracovníků a doručovatelů není rozdíl.

Alternativní hypotéza H_1^1 : Úspěšnost v testu je u pracovníků přepážek a doručovatelů různá.

Odpovědi z testu jsou zaznamenány v kontingenční tabulce. V této tabulce je zachyceno rozdělení podle pracovního zařazení a úspěšnosti při odpovědích na testové otázky.

Tab. 15 Kontingenční tabulka pro testování hypotézy H_0^1 a H_1^1

Pracovní zařazení	Četnost	Správné odpovědi	Chybné odpovědi	Celkem odpovědi
Přepážkoví pracovníci	absolutní četnost	57	3	60
	relativní četnost	95,00	5,00	100,00
Doručovatelé	absolutní četnost	51	9	60
	relativní četnost	85,00	15,00	100,00
Celkem absolutní četnost		108	12	120
Celkem relativní četnost		90,00	10,00	100,00

Tab. 16 Výpočet četností pro testování hypotézy H_0^1 a H_1^1

Skutečné četnosti	Správné odpovědi	Chybné odpovědi	n_j
Přepážkoví pracovníci	57	3	60
Doručovatelé	51	9	60
n_i	108	12	120
Očekávané četnosti	Správné odpovědi	Chybné odpovědi	n_j
Přepážkoví pracovníci	54	6	60
Doručovatelé	54	6	60
n_i	108	12	120

Testové kritérium:

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

Po dosazení do vzorce vychází testové kritérium $G = \underline{\underline{3,333}}$

Kritická hodnota:

$$\chi_{(1-\alpha); df} = \underline{\underline{3,841}}$$

Rozhodnutí:

Na hladině významnosti 5% nulovou hypotézu H_0 o nezávislosti jednotlivých jevů nelze zamítnout. Mezi výsledky vědomostního testu přepážkových pracovníků a doručovatelů není rozdíl.

Nulová hypotéza H_0^2 : Schopnost zapamatovat si sdělené informace nezávisí na věku účastníka školení.

Alternativní hypotéza H_1^2 : Schopnost zapamatovat si sdělené informace je v závislosti na věk školeného různá.

Odpovědi z testu jsou zaznamenány v kontingenční tabulce. V této tabulce je zachyceno rozdělení podle věku a úspěšnosti při odpovědích na testové otázky.

Tab. 17 Kontingenční tabulka pro testování hypotézy H_0^2 a H_1^2

Věk	Četnost	Správné odpovědi	Chybné odpovědi	Celkem odpovědi
20 – 39	absolutní četnost	38	2	40
	relativní četnost	95,00	5,00	100,00
40 - 59	absolutní četnost	70	10	80
	relativní četnost	87,50	12,50	100,00
Celkem absolutní četnost		108	12	120
Celkem relativní četnost		91,25	8,75	100,00

Tab. 18 Výpočet četností pro testování hypotézy H_0^2 a H_1^2

Skutečné četnosti	Správné odpovědi	Chybné odpovědi	n_j
Věk 20 - 39	38	2	40
Věk 40 - 59	70	10	80
n_i	108	12	120
Očekávané četnosti	Správné odpovědi	Chybné odpovědi	n_j
Věk 20 - 39	36	4	40
Věk 40 - 59	72	8	80
n_i	108	12	120

Testové kritérium:

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

Po dosazení do vzorce vychází testové kritérium $G = \underline{\underline{1,667}}$

Kritická hodnota:

$$\chi_{(1-\alpha); df} = \underline{\underline{3,841}}$$

Rozhodnutí:

Na hladině významnosti 5% nulovou hypotézu H_0 o nezávislosti jednotlivých jevů nelze zamítnout. Schopnost zapamatovat si sdělené informace nezávisí na věku účastníka školení.

V obou případech byly potvrzeny nulové hypotézy.

7 SHRNUÍ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Prvním úkolem praktické části byla analýza plnění kvalifikačních požadavků na typové pozice. Přehled potřebných kvalifikací za celou Českou poštu, které by měly být realizovány je shrnut v tabulce č. 7. Celkem bylo zjištěno, že je k 100% plnění třeba 86 742 kvalifikací. K 1.10.2010 kdy bylo zjišťování prováděno bylo realizováno 57 859 požadavků, což je 67%. Jako nejslabší prvek se ukázala kategorie technologie APOST, kde bylo realizováno pouze 45% požadavků. Nejlépe jsme dopadli s plněním v kategorii poštovních služeb a to 78%. Potíže s neplněním APOSTových atestací vznikla se zrušením centrálního školicího centra ve Vítkově a jeho nahrazením menšími školicími jednotkami na úrovni Regionů, které potřebovaly ke zřízení, technickému vybavení a rozjetí školicích programů více času než se předpokládalo. Tomuto šlo předejít přechodným obdobím, kdy by v době fungování původního školicího centra již byly zřizovány nové školicí učebny nebo byla na potřebnou dobu prodloužena činnost centra ve Vítkově.

Další průběh v plnění požadavků kvalifikací na typové pozice byl příznivý. V regionu Jižní Morava se zvýšil počet plnění především u pracovníků na klíčových pozicích. Zhoršení nastalo pouze u nižších typových pozic, na kterých se častěji mění zaměstnanci. V číselném vyjádření se počet neplnění od 1.10.2010 do 1.1.2012 snížil o 10%.

Plánované náklady na vzdělávání jsou odpovědnými zaměstnanci respektovány a dodržovány. Plán je rozpracováván na jednotlivé kalendářní měsíce a odráží se v něm plán dovolených i nejvíce frekventované měsíce, kdy nelze zaměstnance na školení uvolňovat. Region Jižní Morava vyčerpal v roce 2011 pouze 88% plánovaných nákladů na vzdělávání, za celou Českou poštu to bylo 91%.

Prováděné školení jsem volila podle aktuální potřeby, která vznikla provozními podmínkami na poště. Zavádění nových produktů je vždy spojeno s problémy ze strany nedostatečných znalostí provozních pracovníků. Každý vedoucí zaměstnanec má možnost pro své podřízené vytvořit školení a zajistit tak dobrou informovanost svých podřízených.

Kromě hodnocení výsledků testu podle předem stanovené hodnotící tabulky jsem provedla i výpočet reliability a testování stanovených hypotéz:

1. V testu upěly všechny pracovnice s výsledkem: 2 pracovnice výborně, 3 pracovnice velmi dobře a 1 dobře.
2. Při výpočtu reliability jsem dospěla k výsledku 0,557, který prokazuje dostatečnou spolehlivost i přesnost testu.
3. V obou případech byly potvrzeny tzv. nulové hypotézy. Nulové hypotézy byly stanoveny, že mezi výsledky vědomostního testu přepážkových pracovníků a doručovatelů není rozdíl a schopnost zapamatovat si sdělené informace nezávisí na věku účastníka školení.

Realizované školení proběhlo v dobré atmosféře a s prakticky nulovými náklady. Většina školení v naší firmě probíhá mimo pracoviště a je spojena s cestovními náklady, náklady na zajištění školitele, vhodného prostoru, studijních materiálů atd. Podle mého názoru je školení na pracovišti, prováděné vedoucím pracovníkem, nejlevnějším a nejefektivnějším způsobem, jak zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců. Zavedením e-learningu prostřednictvím počítačových sítí a využíváním těchto „domácích školení“ na poštách by mohl podnik ušetřit finance a zaměstnanci by zbavil stresů spojených s neustálým předáváním pracovišť a cestováním na školení.

Vzhledem k zpracovanému výzkumu konstatuji, že byl cíl praktické části splněn.

ZÁVĚR

Bakalářská práce je zaměřena na firemní vzdělávání a speciálně na vzdělávání u České pošty, s.p. v Regionu Jižní Morava. Firemní vzdělávání je oblastí do, které je směřována stále větší pozornost zaměstnavatelů a v případě České pošty tomu není jinak.

V teoretické části bakalářské práce jsem si stanovila jako úkol zpracovat teoretické poznatky v oblasti firemního vzdělávání formou rešerše odborné literatury a analyzovat vzdělávací systém v konkrétním podniku.

Česká pošta realizuje systematický přístup ke vzdělávání, který propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání. Nastavený systém kvalifikací pokrývá veškeré kvalifikační potřeby na typové pozice jednotlivých pracovníků pošt. Úspěšná realizace předepsaných školení interními i externími školiteli nebo lektory by měla zajistit dostatečnou odbornost pracovníků a umožnit jim vykonávat jejich práci na požadované úrovni. K plnění plánů kvalifikací a nákladů napomáhá, to že jsou sledovaným parametrem, za který má příslušný vedoucí pracovník (ředitel Regionu) osobní odpovědnost. Vzhledem k měnícím se podmínkách na poštovním trhu musí i tento podnik pružněji reagovat na potřeby zákazníků, což se projevuje ve změnách nabízených služeb, ale bojuje také s rostoucími náklady. K efektivnímu plánování vzdělávání napomohlo zjednodušení struktury odboru vzdělávání České pošty.

Cílem praktické části práce bylo vytvoření školení, s následným vyhodnocením výsledků, pro zaměstnance jedné pošty. Všechny ověřující testy nebyly bezchybné, pro mne je ale důležitý především dobrý výsledek přepážkových pracovníků, které prokázaly dobrou znalost nových produktů. Budou to právě ony, kdo bude v přímém kontaktu s klientem, bude muset službu nabídnout a realizovat. U doručovatelů je nutné, aby při dotazu klientů na nové druhy zásilek věděli, co si pod jejich názvem představit. Musí umět podat informaci, kde je možno tento druh zásilky podat a kde klient najde bližší informace o produktu. Dosaženými výsledky dokázali, že se v produktech dostatečně orientují.

Cíle teoretické i praktické části bakalářské práce byly splněny.

Jako závěr a rovněž jako doporučení mohu uvést, že budoucnost vnitropodnikového školení u České pošty vidím zejména v zavádění e-learningu a přenášení odpovědnosti za školení podřízených na vedoucí pracovišť.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [2] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [3] CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [4] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 158 s. ISBN 80-86432-97-1.
- [5] KOLMAN, Luděk. *Výcvik zaměstnanců: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. Praha: Linde, 2005, 107 s. ISBN 80-86131-62-9.
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, 350 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 143 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [8] MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004, 148 s. ISBN 80-7357-045-9.
- [9] MUŽÍK, Jaroslav. *Edukace řídicích dovedností: People Management*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, 148 s. ISBN 978-80-7357-341-6.
- [10] MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2002, 107 s. ISBN 80-86432-00-9.
- [11] PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A.Komenského, 2003, 199 s. ISBN 80-86723-03-8.
- [12] PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 318 s. ISBN 978-80-247-3235-0.
- [13] SENGE, Peter M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007, 440 s. ISBN 978-80-7261-162-1.

- [14] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [15] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje:

- [16] JANÍK, Pavel. Česká pošta, s.p. na Linuxu. [online]. 2004, s. 16 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://blog.janik.cz/files/LinuxHall-CPOST.pdf>.

Interní zdroje:

- [17] Katalog mandatorních školení. In: *Česká pošta, s.p.* Praha, 2004.
- [18] Katalog kurzů aliančních partnerů. In: *Česká pošta, s.p.* Praha, 2004.
- [19] Katalog kvalifikační přípravy. In: *Česká pošta, s.p.* Praha, 2004.
- [20] Metodický pokyn č. 20/09: Kvalifikační příprava zaměstnanců České pošty, s.p. In: *Česká pošta, s.p.* Praha, 2009.
- [21] Směrnice č. 13/97: Personální práce v České poště, s.p. In: *Česká pošta, s.p.* Praha, 1997.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

APOST	Počítačový systém používaný Českou poštou, s.p. – automatizovaná pošta.
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
CzP	Czech POINT.
ČP	Česká pošta, s. p.
DEPO	Centrum pro zpracovávání a dodávání zásilek.
H ₀	Nulová hypotéza.
H ₁	Alternativní hypotéza.
HR	Human Resources. Lidské zdroje.
Kč	Koruna česká.
nAPOST	Nový APOST.
PO	Požární ochrana.
Pošta	Česká pošta, s.p.
REG	Region – organizační jednotka České pošty, s. p.
RLZ	Řízení lidských zdrojů.
SAP	Software pro podnikové řízení.
SLDB	Sčítání lidí, domů a bytů.
SOŠ	Střední odborná škola.
SOU	Střední odborné učiliště.
SOV	Specialista odborného výcviku.
s.p.	Státní podnik.
TP	Typová pozice.
xAPOST	Počítačový systém APOST rozšířený o klientské aplikace.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Preference podniků	16
Obr. 2 Účinnost metod předávání podniků	24
Obr. 3 Systém zajišťování kvalifikací provozu pošt, logistiky a dep	27
Obr. 4 Náhled zobrazení úvodní stránky APOST.....	29
Obr. 5 Náhled programu xAPOST.....	29
Obr. 6 Srovnání plánovaných a skutečných nákladů na školení za regiony – rok 2011	48
Obr. 7 Srovnání nákladů na školení v regionech - rok 2011.....	49
Obr. 8 Srovnání plánovaných nákladů na školení v regionech - rok 2012	51

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Definice základních forem vzdělávání dospělých	23
Tab. 2 Kritéria pro hodnocení písemného testu	34
Tab. 3 Kritéria pro hodnocení ústní zkoušky	35
Tab. 4 Plnění požadovaných kvalifikací na TP k 1.10.2010 – poštovní služby	41
Tab. 5 Plnění požadovaných kvalifikací na TP k 1.10.2010 – eGovernment	42
Tab. 6 Plnění požadovaných kvalifikací na TP k 1.10.2010 – APOST	42
Tab. 7 Plnění požadovaných kvalifikací na TP k 1.10.2010 – Sumarizace	42
Tab. 8 Plnění kvalifikací – region Jižní Morava (počet neplnění)	44
Tab. 9 Sumarizace školení za rok 2010 a 2011 – počty pracovníků	46
Tab. 10 Přehled čerpání nákladů (tis. Kč) na školení podle regionů - rok 2011	47
Tab. 11 Přehled/plán čerpání nákladů (tis. Kč) na školení podle regionů - rok 2012	50
Tab. 12 Hodnotící tabulka k testu	54
Tab. 13 Výsledek testu	55
Tab. 14 Výpočet hodnot pro Kuderův-Richardsonův vzorec	57
Tab. 15 Kontingenční tabulka pro testování hypotézy H_0^1 a H_1^1	59
Tab. 16 Výpočet četností pro testování hypotézy H_0^1 a H_1^1	59
Tab. 17 Kontingenční tabulka pro testování hypotézy H_0^2 a H_1^2	60
Tab. 18 Výpočet četností pro testování hypotézy H_0^2 a H_1^2	60

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Hodnocení pracovního semináře.

Příloha P II: Plán a plnění školení pro rok 2011.

Příloha P III: Časová náročnost školení v roce 2011.

Příloha P IV: Plnění kvalifikací v roce 2011.

Příloha P V: Studijní materiál

Příloha P VI: Zadání testu

PŘÍLOHA PI: HODNOCENÍ PRACOVNÍHO SEMINÁŘE

Vážená paní, vážený pane,

rádi bychom Vás požádali o vyplnění tohoto hodnocení, které je součástí ověření kvality semináře. Vaše poznatky a připomínky budou použity pro další zkvalitnění navržených pracovních seminářů a pro optimalizaci profesního vzdělávání.

Děkujeme za Váš čas a spolupráci.

Hodnocení pracovního semináře:

Název pracovního semináře	
Datum konání	
Místo konání	
Jméno lektora/lektorů	

Obsah semináře	1	2	3	4	5
Prezentace lektora/lektorů	1	2	3	4	5
Splnění cílů semináře	1	2	3	4	5
Organizace semináře	1	2	3	4	5
Úroveň prostředí	1	2	3	4	5
Celkové hodnocení	1	2	3	4	5

POZN: Školní hodnocení: 1 nejlépe, 5 nejhůře

Slovní hodnocení, pokud by jste chtěli něco dodat:

Obsah semináře	
Prezentace lektora/lektorů	
Splnění cílů semináře	
Organizace semináře	
Úroveň prostředí	
Celkové hodnocení	

1. Která témata doporučujete omezit?
2. Která témata doporučujete rozšířit?

Dotazník vyplnil: _____

Region: _____

POZN: Dotazník můžete vyplnit anonymně.

PŘÍLOHA P II: PLÁN A PLNĚNÍ ŠKOLENÍ PRO ROK 2011

Region: Jižní Morava

Plán a plnění počtu proškolených a přezkoušených zaměstnanců za období: leden - prosinec 2011

Školení/Období	Leden		Únor		Březen		Duben		Květen		Červen		Červenec		Srpen		Září		Říjen		Listopad		Prosinec		Celkem za období								
	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	Rozdíl	Podíl					
Základní kurz pro poštovní provoz	25	24	25	13	25	0	25	19	25	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	125	74	-51	59%
Základní kurz pro pošt.provoz - zkouška	0	0	25	22	25	14	25	12	25	19	25	28	0	0	0	0	15	9	20	0	20	9	20	0	0	0	0	0	200	113	-87	57%	
Provozní kurz pro poštovní provoz	0	0	0	0	0	0	0	0	25	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	14	0	0	0	0	0	45	25	-20	56%		
Provozní kurz pro pošt.provoz - zkouška	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	25	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	12	0	0	0	45	25	-20	56%		
Základní kurz pro doručovatele	0	0	0	0	0	0	0	0	25	17	0	0	0	0	0	0	20	18	20	16	20	7	0	0	0	0	0	85	58	-27	68%		
Základní kurz pro doručovatele - zkouška	15	18	15	14	0	0	0	0	25	19	0	0	0	0	0	0	0	0	30	41	10	17	20	11	0	0	0	115	120	5	104%		
Poštovní služby celkem	40	43	65	49	50	15	50	31	125	84	50	39	0	0	0	0	35	27	70	57	70	47	60	23	0	0	615	415	-200	67%			
Vidimace, legalizace	20	9	0	10	10	10	10	0	10	23	10	12	31	31	23	18	14	11	14	25	14	14	0	0	0	0	0	156	163	7	104%		
Vidimace, legalizace - zkouška	10	12	10	1	10	20	10	2	10	13	10	24	9	7	23	23	30	31	20	15	14	28	0	1	0	0	156	177	21	113%			
CzechPoint, Dat.schránky, Konverze dok.	20	9	0	10	10	10	10	0	10	22	10	13	8	8	24	18	14	11	14	25	14	14	0	0	0	0	0	134	140	6	104%		
CA PostSignum	20	9	0	10	10	10	10	0	10	22	10	13	7	7	25	19	14	10	14	26	14	14	0	0	0	0	0	134	140	6	104%		
eGovernment celkem	70	39	10	31	40	50	40	2	40	80	40	62	55	53	95	78	72	63	62	91	56	70	0	1	0	0	580	620	40	107%			

PŘÍLOHA PIII: ČASOVÁ NÁROČNOST ŠKOLENÍ V ROCE 2011

Region: Jižní Morava

Evidence počtu hodin a účastníků na školení v roce 2011 dle jednotlivých druhů školení

Období	Leden		Únor		Březen		Duben		Květen		Červen		Červenec		Srpen		Září		Říjen		Listopad		Prosinec		Celkem/Hodiny		Celkem/Účastníci		Průměrný počet hodin na 1 účastníka	
	Hodiny	Účastníci	Hodiny	Účastníci	Hodiny	Účastníci	Hodiny	Účastníci	Hodiny	Účastníci	Hodiny	Účastníci	Hodiny	Účastníci	Hodiny	Účastníci	Hodiny	Účastníci	Hodiny	Účastníci	Hodiny	Účastníci	Hodiny	Účastníci	Hodiny	Účastníci	Celkem	Podíl z celkem		Celkem
Kvalifikační kurzy a zkoušky	1 036	43	758	49	113	15	803	31	1 613	84	293	39	0	0	0	0	473	27	668	57	668	47	173	23	6 594	16%	415	7%	16	
Informační technologie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	240	30	0	0	240	1%	30	1%	8		
Normativní školení	0	0	0	0	0	0	51	12	25	7	0	0	4	1	91	21	160	38	266	63	20	5	54	14	671	2%	161	3%	4	
Školení řidičů	486	146	473	131	134	34	154	50	633	207	87	25	168	56	42	14	486	162	576	192	585	195	27	9	3 851	9%	1 221	21%	3	
Odborná školení	2 807	245	1 399	131	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4 206	10%	376	7%	11	
ČSOB PS	620	83	280	35	258	39	322	45	1 278	160	1 003	136	15	13	674	92	1 702	233	1 691	235	1 816	233	257	36	9 916	24%	1 340	23%	7	
ČPOJ	320	20	900	225	448	112	284	71	331	52	364	46	0	0	0	0	380	95	264	66	460	40	0	0	3 751	9%	727	13%	5	
eGovernment	203	30	133	21	275	40	15	2	543	58	435	49	313	45	548	60	438	52	628	66	490	56	8	1	4 026	10%	480	8%	8	
CzechPoint	135	9	150	10	150	10	0	0	330	22	195	13	120	8	270	18	165	11	375	25	210	14	0	0	2 100	5%	140	2%	15	
Sazka	54	9	48	8	60	10	12	2	66	11	12	2	42	7	66	11	126	21	54	9	60	10	66	11	666	2%	111	2%	6	
BOZP a PO	40	10	37	11	48	12	16	4	89	18	104	21	28	7	40	10	44	11	120	30	116	29	28	7	709	2%	170	3%	4	
Školení APOST	0	0	116	29	0	0	120	28	416	29	204	6	0	0	0	0	144	32	0	0	110	24	0	0	1 110	3%	148	3%	8	
Školení xAPOST	0	0	0	0	456	38	338	26	399	37	0	0	225	10	0	0	344	33	532	38	264	21	180	8	2 737	7%	211	4%	13	
Podpora prodeje PS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0	0%	
Podpora prodeje ČPoj.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0	0%	
Zákon č. 253/2008	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	539	77	868	124	0	0	1 407	3%	201	4%	7	
Celkem	5 700	595	4 294	650	1 942	310	2 115	271	5 722	685	2 697	337	915	147	1 731	226	4 461	715	5 712	858	5 906	828	792	109	41 983	100%	5 731	100%	7	

PŘÍLOHA P IV: PLNĚNÍ KVALIFIKACÍ V ROCE 2011

Region: Jižní Morava

Plnění kvalifikací v roce 2011, výchozí stav: 1.1.2011 (počet neplnění)

Požadované kvalifikace na typové pozici nebo plánovaném místě	Stav k 1.1.2011	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem	Stav ke sledovanému období	Sniženo o %
Základní kurz pro pošt.provoz - zkouška	192	0	22	14	12	19	28	0	0	9	0	9	0	113	79	59%
Provozní kurz pro pošt.provoz - zkouška	112	1	0	1	0	0	11	0	0	0	0	0	12	25	87	22%
Základní kurz pro doručovatele - zkouška	504	18	14	0	0	19	0	0	0	0	41	16	11	119	385	24%
Školící program - doručovatelé	117	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 410	1 410	-1 293	1205%
Poštovní služby celkem	925	19	36	15	12	38	39	0	0	9	41	25	1 433	1 667	-742	180%
Vidimace a legalizace - školení	263	7	5	4	0	8	5	24	5	4	12	6	0	80	183	30%
Vidimace a legalizace - zkouška	263	7	0	8	1	4	10	2	17	9	7	11	1	77	186	29%
CzechPoint - refresh	225	4	2	9	0	4	4	2	3	5	6	12	4	55	170	24%
CzechPoint - základy	211	7	5	4	1	8	5	2	4	4	12	6	0	58	153	27%
CA PostSignum - školení	212	7	5	4	0	8	5	2	4	4	12	6	0	57	155	27%
CA PostSignum - zkouška	212	4	2	6	1	6	1	4	16	14	7	286	37	384	-172	181%
eGovernment celkem	1 386	36	19	35	3	38	30	36	49	40	56	327	42	711	675	51%
APOST - Automatizovaná přepážka	430	0	29	0	20	29	0	0	0	16	0	10	0	104	326	24%
APOST - Manažer pošty	92	0	0	0	0	0	6	0	0	16	0	0	0	22	70	24%
APOST - Malý APOST	166	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	14	0	22	144	13%
APOST - Pokladna, vyúčtování	62	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	62	0%
xAPOST	1 361	0	0	32	23	34	0	10	0	33	38	18	8	196	1 165	14%
APOST celkem	2 111	0	29	32	51	63	6	10	0	65	38	42	8	344	1 767	16%
Celkem	4 422	55	84	82	66	139	75	46	49	114	135	394	1 483	2 722	1 700	62%

PŘÍLOHA PV: STUDIJNÍ MATERIÁL

NOVÉ BALÍKOVÉ PRŤFOLIO ČESKÉ POŠTY

Balík Na poštu

- vnitrostátní balík do hmotnosti 30 kg.
- odesílatel i adresát si volí poštu, na kterou bude balík přepraven. Adresát může požádat o změnu ukládací pošty v den podání zásilky aniž by to mělo vliv na rychlost přepravy.
- garance dodání na adresní poštu následující pracovní den od 12 nebo 15 hod. po dni podání.
- podání balíku na 3000 pobočkách pošt.
- udaná cena balíku do hodnoty 50.000 Kč bez příplatku.
- odesílatel si na základě smlouvy může objednat soz zásilek.
- pokud si adresát z nějakého důvodu nemůže balík Na poštu vyzvednout, může zažádat o jeho doručení na adresu.
- sledování zásilek na internetových stránkách České pošty.
- u služby e-dodejka dostává odesílatel informaci o převzetí nebo vrácení balíku prostřednictvím SMS nebo emailu.
- adresát může požádat o prodloužení úložní doby zásilky ze standardních 7 na 15 dní.
- odesílatel můžete požádat o prodloužením úložní doby na 15 dní při podání zásilky.
- informace o tom, že zásilka je připravena k vyzvednutí, je předávána elektronicky.
- při vyzvednutí zásilky se adresát na přepážce prokáže dokladem totožnosti a sdělí přepážkové pracovníci buď číslo balíkové zásilky, které obdržel v SMS nebo emailu, nebo sdělí svoji mobilní telefonní číslo, nebo emailovou adresu.
- povinné údaje na zásilce jsou: jméno a příjmení adresáta, NA POŠTU, PSČ pošty a název pošty, mobilní telefon nebo emailové spojení na adresáta.

Balík Do ruky

- vnitrostátní balík do hmotnosti 30 kg.
- garance doručení do rukou adresáta následující pracovní den.
- podání balíku na 3.000 pobočkách pošt.
- adresát si může upravit čas nebo způsob doručení, ve vybraných lokalitách lze využít odpoledního doručování.

- možnost garantovaného času dodání do 10, 12, 14 hod. nebo v sobotu.
- adresát je informován o doručování balíku prostřednictvím SMS nebo emailem v den podání.
- pokud adresát dává přednost osobnímu vyzvednutí balíku, bude uložen bez pokusu o dodání na poště.
- udaná cena balíku do hodnoty 50.000 Kč bez příplatku.
- odesílatel si může na základě smlouvy objednat svoz zásilek.
- adresát může prostřednictvím webového formuláře v den podání změnit dispozice nakládání s balíkem (čas nebo místo dodání).
- možnost opakovaného doručení v jiném termínu.
- sledování zásilek na internetových stránkách České pošty.
- u služby e-dodejka dostává odesílatel informaci o převzetí nebo vrácení balíku prostřednictvím SMS nebo emailu.
- adresát může požádat o prodloužení úložní doby zásilky ze standardních 7 na 15 dní.
- odesílatel můžete požádat o prodloužením úložní doby na 15 dní při podání zásilky.
- za uvedení kontaktu na adresáta získává odesílatel slevu ze základní ceny služby.
- balíky Do ruky jsou doručovány běžnou pochůzkou mezi 8 – 16 hod. V lokalitách s odpoledním doručováním v mezi 14 – 19 hod.
- možnost podání tzv. vícekusé zásilky pro jednoho adresáta se slevou.

Balík Expres

- zásilka podaná službou Balík Expres je dodána adresátovi v den jejího podání.
- podmínka dodání balíku v den podání platí pro:
 - zásilky podané v Praze a adresované do krajských měst
 - zásilky podané v krajských městech a adresované do Prahy
 - zásilky podané v Praze a adresované do Prahy
 - zásilky podané v krajském městě a adresované do téhož krajského města.
- zásilku je nutné podat na vybraných poštách v Praze nebo v krajských městech do 10hod.
- zásilky jsou zpracovány a distribuovány adresátům v rámci odpoledního doručování od 14 do 19hod.
- maximální hmotnost zásilky je 15 kg.
- základní udaná a zároveň maximální cena balíku do hodnoty 50.000 Kč.
- adresát může požádat o prodloužení úložní doby zásilky ze standardních 3 na 7 dní.
- odesílatel můžete požádat o prodloužením úložní doby na 7 dní při podání zásilky.

Balík Nadrozměr

- vnitrostátní balíková služba pro přepravu paletovaných i nepaletovaných zásilek do hmotnosti 1.000kg.
- následující pracovní den po vyzvednutí zásilky u odesílatele je adresát telefonicky kontaktován a dohodne se s pracovníkem pošty na nejvhodnějším termínu doručení.
- v ceně služby je pojištění zásilky do 50.000 Kč
- adresát může požádat o prodloužení úložní doby zásilky ze standardních 3 na 7 dní.
- odesílatel můžete požádat o prodloužení úložní doby na 7 dní při podání zásilky.

Doplňkové služby k balíkovým zásilkám

- udaná cena
- dodejka
- prodloužení odběrní lhůty
- dobírka – poukázka A, C nebo na smlouvu bezdokladová dobírka
- opakované doručení zásilky

Více informací na internetu nebo infolince České pošty:

www.ceskaposta.cz

www.balikovarevoluce.cz

www.postovnibaliky.cz

800 10 44 10

	Balík Na poštu	Balík Do ruky	Balík Express	Balík Nadrozměr
Stvrzené podání/dodání	ANO/ANO	ANO/ANO	ANO/ANO	ANO/ANO
Způsob podání	podací lístek, podací arch, elektronická podací arch, datový soubor	podací lístek, podací arch, elektronická podací arch, datový soubor	podací lístek, podací arch	podací lístek, podací arch
Povinný údaj při podání	jméno, pošta, telefon nebo email adresáta + odesílatel	Jméno, adresa, telefon nebo email adresáta + odesílatel	Jméno, adresa a telefon adresáta + odesílatel	Jméno, adresa a telefon adresáta + odesílatel
Základní pojištění (v ceně zásilky)	50.000Kč	50.000Kč	50.000Kč	50.000Kč
Maximální pojištění	100.000Kč	100.000Kč	50.000Kč	150.000Kč
Maximální hmotnost	30kg	30kg	15kg	1.000kg
Minimální rozměr	15x10,5cm (válec 15x3,5cm)	15x10,5cm (válec 15x3,5cm)	15 x 10,5 cm (válec 15x3,5 cm)	x
Maximální rozměr	nejdelší rozměr max. 240cm, součet 3 rozměrů max. 300cm	nejdelší rozměr max. 240cm, součet 3 rozměrů max. 300cm	nejdelší rozměr max. 100cm, součet 3 rozměrů max. 190cm	délka max.300cm, výška max. 200cm, šířka max. 200cm
Sledování dodání zásilky přes internet	ANO	ANO	ANO	ANO
Elektronické avizování příchodu zásilky	ANO	ANO	ANO	ANO
Možnost změny dispozice dodání zásilky	ANO	ANO	ANO	ANO
Ukládací lhůta	7dnů, možno prodloužit na 15dnů	7 dnů, možno prodloužit na 15dnů	3dny, možno prodloužit na 7dnů	3dny, možno prodloužit na 7dnů
Dodací lhůta	D+1	D+1	D+0	D+1

PŘÍLOHA PVI: ZADÁNÍ TESTU

TEST K OVĚŘENÍ ZNALOSTÍ O NOVÉM PORTFOLIU ZÁSILEK ČESKÉ POŠTY,s.p.

Jméno: _____

Datum: _____

Pošta: _____

1. Do nového portfolia zásilek nepatří:
 - a) balík Do ruky
 - b) Zásilkový balík
 - c) balík Expres

2. Maximální hmotnost balíku Expres je:
 - a) 15 kg
 - b) 30 kg
 - c) 1000 kg

3. Povinný údaj u balíku Na poštu není:
 - a) adresa adresáta
 - b) adresa pošty
 - c) telefonní číslo

4. Standardní ukládací lhůta balíku Nadrozměr je:
 - a) 15 dnů
 - b) 3 dny
 - c) 7 dnů

5. Je možné sledovat přepravu zásilky přes internet u všech nových zásilek?
 - a) ano
 - b) ne
 - c) ne, jen u balíku Na poštu

6. Jaké je dodací lhůta u balíku Do ruky?
 - a) D+0
 - b) D+1
 - c) Dle dohody s adresátem

7. Lze poslat balík Na poštu se službou dodejka?
 - a) ne, jen se službou e-dodejka
 - b) ano
 - c) ne

8. Minimální rozměr válcové zásilky je:
 - a) 15x10,5cm
 - b) 15x3,5cm
 - c) jiný

9. Úložní lhůta balíku Do ruky je:
- 7 dnů
 - 7 dnů s možností prodloužení na 15 dnů
 - 15 dnů
10. Nejdelší povolený rozměr balíku Na poštu a Do ruky je:
- 300 cm
 - 240 cm
 - 100 cm
11. Maximální udaná cena balíku Expres je:
- 100.000 Kč
 - 50.000 Kč
 - 150.000Kč
12. Lze podat všechny nové druhy zásilek se službou dobírka?
- jen některé
 - ne
 - ano
13. Pojištění balíku Do ruky na 50.000 Kč:
- je zpoplatněno částkou 20 Kč
 - nelze sjednat
 - je zahrnuto v základní ceně balíku
14. U balíku Nadrozměr je stvrzováno:
- pouze podání zásilky
 - pouze dodání zásilky
 - podání i dodání zásilky
15. Podání balíku Expres lze, pouze pokud se jedná o odesílatele a adresáta:
- se sídlem v krajských městech nebo Praze
 - se sídlem v rámci jednoho okresu nebo kraje
 - nezáleží na podací a dodací adrese
16. Opakované doručení balíku Do ruky:
- je zpoplatněno částkou 20 Kč
 - není zpoplatněno
 - nelze, adresát si musí přijít na poštu
17. Odpolední doručování probíhá ve vybraných místech v době:
- od 16 do 17 hod.
 - od 15 do 19 hod.
 - od 14 do 19 hod.
18. Možnost podání tzv. vícekusé zásilky s cenovým zvýhodněním lze u:
- balíku Do ruky
 - balíku Na poštu
 - balíku Expres

19. Změna dispozice pro dodání zásilky adresátem v den podání zásilky:
- a) nemá vliv na dobu přepravy
 - b) zpozdí dodání zásilky o 1 den
 - c) nelze, žádost může podat jen odesílatel

20. Maximální velikost balíku Nadrozměr (součet 3 rozměrů) je:
- a) 240 cm
 - b) 300 cm
 - c) 700 cm

Počet správných odpovědí: _____

Hodnocení: _____

Hodnotil: _____