

# Firemní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců u České pošty

Alžběta Barcziová

---

Bakalářská práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati  
Institut mezioborových studií Brno  
akademický rok: 2013/2014

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alžběta BARCZIOVÁ**  
Osobní číslo: **H118008**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Firemní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců u České pošty**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce. S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na firemní vzdělávání (obecné pojetí, obecné pojmy),
- na vzdělávání pracovníků v organizaci Česká pošta (metody a formy vzdělávání).

Součástí práce bude empirický výzkum u zaměstnanců České pošty.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

**Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1999.**

**Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.**

**Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. 2. dotisk. Praha: Management Press, 2003.**

**Mužík, J. Profesionální vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1999.**

**Turiecková, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004.**

Vedoucí bakalářské práce:

**doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.**

Institut mezioborových studií

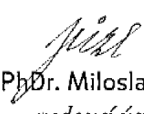
Datum zadání bakalářské práce:

**11. listopadu 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce:


**30. dubna 2014**

V Brně dne 11. listopadu 2013

  
doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.

*vedoucí ústavu*



  
doc. PaedDr. Slavomír Laca, Ph.D.

*vedoucí katedry*

# 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 <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu 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 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> 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 <sup>3)</sup> 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.

MARCIOLA ALŽBĚTA

Jméno, příjmení studenta

*Barbora Alžběta*

Podpis

V Brně ..... 30.4.2014 .....

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 nahlázení 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 výtisky, 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 výdělků 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 přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá firemním vzděláváním a rozvojem zaměstnanců u České pošty.

Teoretická část je věnována vymezení základních pojmů, firemnímu vzdělávání, základním informacím a charakteristice podniku Česká pošta, s. p. a jejímu vzdělávacímu systému.

Praktická část je zaměřena na popis dotazníkového průzkumu.

Klíčová slova: Česká pošta, firemní vzdělávání, firma, lidské zdroje, rozvoj, zaměstnanci.

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with corporate education and development of the Czech Post employees.

The theoretical part is devoted to the definition of basic terms, corporate education, basic information and the characteristics of the Czech Post company and its education system.

The practical part is focused on the description of the questionnaire survey.

Keywords: Czech Post, corporate education, corporate, human resources, development, employees.

## Poděkování

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Antonínu Řehořovi CSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc a odborné rady, které mi poskytl při zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za morální podporu a pomoc, kterou mi dávali při zpracování mé bakalářské práce, a které si nesmírně vážím.

Děkuji také kolegům za poskytnutí informací, při vyplňování dotazníků, které jsem mohla využít při zpracování údajů.

*„Nikdo se nerodí pro sebe, všichni se rodí pro lidskou společnost.“*

*Jan Amos Komenský*

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

V Brně

.....

Alžběta Barcziová

## OBSAH

ÚVOD.....	8
<b>I</b> <b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1</b> <b>VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ</b> .....	<b>10</b>
1.1    VZDĚLÁVÁNÍ.....	10
1.2    PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	12
<b>2</b> <b>FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	<b>14</b>
2.1    POJETÍ FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	14
2.2    LIDSKÝ KAPITÁL .....	15
2.3    ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	17
2.4    FIREMNÍ KULTURA .....	19
2.5    KOMPETENCE .....	21
<b>3</b> <b>PODNIK ČESKÁ POŠTA, S. P. A JEHO VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM</b> .....	<b>23</b>
ZÁKLADNÍ INFORMACE PODNIKU ČESKÁ POŠTA, S. P.....	23
CHARAKTERISTIKA PODNIKU ČESKÁ POŠTA, S. P.....	24
3.1    VZDĚLÁVACÍ AKCE PODNIKU ČESKÁ POŠTA, S. P.....	25
3.2    DEFINOVÁNÍ CÍLŮ VZDĚLÁVÁNÍ .....	28
3.3    PLÁNOVÁNÍ ŠKOLENÍ, VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	30
3.4    METODY VZDĚLÁVÁNÍ .....	34
3.5    FORMY VZDĚLÁVÁNÍ.....	35
3.6    REALIZACE ŠKOLENÍ .....	36
3.7    HODNOCENÍ ŠKOLENÍ .....	37
<b>II</b> <b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>39</b>
<b>4</b> <b>ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU ČESKÁ POŠTA, S. P.</b> .....	<b>40</b>
4.1    CÍL VÝZKUMU: ANALYZOVAT VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU ČESKÁ POŠTA, S. P. ....	41
4.2    POPIS ZKOUMANÉHO VZORKU .....	43
4.3    OBLASTI VÝZKUMU .....	43
4.4    ANALÝZA A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU .....	44
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>69</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>71</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>75</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>76</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>77</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>78</b>

## ÚVOD

Firemní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě patří k jednému z klíčových úspěchů každé organizace. Velmi diskutabilní otázkou je vložená investice do vzdělávání pracovníků. Česká pošta, s. p. (dále jen Česká pošta) si uvědomuje nárůst konkurenčních firem na trhu, a proto se snaží dosáhnout, aby její zaměstnanci byli připraveni flexibilně reagovat na změny jak v oblasti technologie, komunikace, tak i v klientském přístupu. Kvalitu poskytovaných služeb chce zvýšit prostřednictvím svých kvalifikovaných zaměstnanců.

Chování pracovníků se odráží na tom, jak Českou poštu vnímají její zákazníci, široká veřejnost a obchodní partneři. Vzdělávání není výhodné pouze pro podniky, ale i pro pracovníka. Dnes se celkově učení stává celoživotním vzděláváním jedince. Podnikové vzdělávání pracovníků slouží k rozvíjení a k prohlubování jejich znalostí, schopností a dovedností. U zaměstnanců zvyšuje pracovní výkon, produktivitu práce a dobrou orientaci v novém prostředí.

Bakalářskou práci na téma Firemní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců u České pošty jsem si vybrala z důvodu, že jsem v této firmě zaměstnána. Zvolené téma mi je blízké, neboť od roku 2008 pracuji na pozici personalista, kde mojí pracovní náplní je organizace vzdělávacích akcí pro zaměstnance České pošty.

Cílem bakalářské práce je analyzovat vzdělávací systém a rozvoj zaměstnanců v podniku Česká pošta, zjistit, jak hodnotí současný vzdělávací systém zaměstnanci podniku a navrhnout další řešení v této oblasti.

Bakalářská práce obsahuje dvě stěžejní části, a to teoretickou a praktickou.

V teoretické části po vymezení základních pojmů se zaměřuji na firemní vzdělávání podle použité odborné literatury. Dále uvádím základní informace, charakteristiku podniku Česká pošta, s. p. a její vzdělávací systém.

Teoretická část bakalářské práce je zpracována na základě podkladů čerpaných z dostupné literatury a internetu.

V praktické části empirického výzkumu je použita dotazníková metoda mezi zaměstnanci.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Cílem této kapitoly bude vymezení základních pojmů vzdělávání s důrazem na podnikové vzdělávání.

## 1.1 Vzdělávání

Řada autorů se ve svých publikacích snaží vymezit pojem vzdělávání. Podle Mužíka lze charakterizovat **vzdělávání** jako proces, v němž si prostřednictvím vyučování osvojujeme souhrn poznatků a činností, které vnitřním zpracováním přetváříme ve vědomosti, dovednosti a návyky.

Rozlišujeme:

- Formální vzdělávání - spojené se soustavou škol.
- Neformální vzdělávání - většinou se vyskytuje v institucích pro dospělé.
- Informální vzdělávání - vztahuje se na sebevzdělávání člověka.<sup>1</sup>

Petřková uvádí, že vzdělávání je ve své podstatě komunikačním procesem. Typickým znakem ve vzdělávacím procesu je výměna zpráv mezi účastníky a vzdělavatelem. Tato výměna informací slouží vzdělávacím cílům. Vztahuje se k získání nových vědomostí, dovedností a prohloubení znalostí. Jedná se o komunikaci, kterou označujeme komunikací pedagogickou.<sup>2</sup>

**Učení** nás provází po celý život. Během celé své existence sbíráme životní zkušenosti. Člověk si v běžných situacích ani neuvědomuje, že se vlastně učí spontánně. Získává poznatky a zkušenosti z oblastí, kterých se zúčastňuje v průběhu dne. Příkladem může být čtení literatury nebo aktivita v zájmových kroužcích. Přesto je mnoho lidí přesvědčeno, že se s učením setkáváme pouze ve školních zařízeních. Učením měníme svoje postoje, hodnoty a rozvíjíme svou osobnost.

---

<sup>1</sup> Mužík, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 24 - 25.

<sup>2</sup> Bočková, V. a kol. *Aktuální problémy výchovy a vzdělávání dospělých II*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 1995, s. 7.

Jak uvádí Vízdal, učíme se:

- **Způsobům chování** - jedná se o pravidla chování, která si osvojujeme v průběhu různých situací.
- **Návykům** - tendence, které získáváme opakováním k vykonání nějaké činnosti v dané situaci. Osvojené návyky jsou automatickou činností. Nemožnost jejich vykonání vyvolává nelibost.
- **Dovednostem** - dispozice, které nám umožňují provádět úspěšně určité činnosti.
- **Vědomostem** - osvojené poznatky uložené v paměti.
- **Vlastnostem osobnosti** - jsou poměrně trvalé, nikoli neměnné dispozice. Podle toho, jak se člověk chová, soudíme o jeho vlastnostech. S hotovými vlastnostmi se člověk nerodí, ale osvojuje si je v průběhu života.<sup>3</sup>

**Vzdělávání a učení** představují celý komplex složitých duševních jevů, které probíhají nejen v oblasti fyzické, duševní, ale i motivační.<sup>4</sup>

Za zmínku stojí i Tureckiová, jež ve své publikaci zmiňuje Cola, který definuje vzdělávání jako cílevědomý, dlouhodobý proces přípravy jedince na zvládnutí jeho sociálních rolí, včetně rolí pracovních.<sup>5</sup>

**Celoživotní vzdělávání** je vzdělávání, které probíhá po celý život v několika etapách. Začíná už před nástupem dítěte do školy, kdy navštěvuje mateřskou školu, potom základní školu, učiliště nebo střední školu, kterou si vybere pro přípravu svého povolání. Patří sem i různá dálková a večerní studia.

Machalová je rovněž přesvědčena, že lidé ve své podstatě jsou schopni učit se celý život. Disponují totiž schopností učit se, která se v průběhu života jedince neztrácí, jen se různě rozvíjí. Zmiňuje se, že ve vývoji vzdělávání dospělých je důležité, aby se lidé naučili učit a měli nějakou motivaci. Lidé jsou součástí a tvůrci takové společnosti, jejíž podstatou je tvorba, výměna informací, poznatků a vědomostí. Lidé se na rozvoji života podílejí

---

<sup>3</sup> Vízdal, F. *Základy psychologie*. Brno: Institut mezioborových studií, 2009, s. 134 - 135.

<sup>4</sup> Mužík, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 70.

<sup>5</sup> Tureckiová, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 69.

zejména svojí mentální činností. Subjektivním základem celoživotního vzdělávání je individuální potenciál člověka.<sup>6</sup>

## 1.2 Podnikové vzdělávání

Někteří autoři označují ve svých dílech pojem podnikové vzdělávání také jako firemní vzdělávání.

**Podnikové vzdělávání** zahrnuje vzdělávací akce, které jsou organizované podnikem. Směřují k tomu, aby zaměstnanci lépe zvládali svoje pracovní povinnosti a získávali odborné znalosti v pracovní oblasti. Vzdělávání probíhá průběžně s ohledem na pracovní pozici, kariérní růst zaměstnance a cíle podniku. Podnik ne vždy najímá kvalifikované zaměstnance. Nově přijatí zaměstnanci se musí zaškolit, seznámit se s bezpečností práce a se svým pracovním prostředím. U stávajících zaměstnanců se můžou konat různé obnovy školení nebo školení, která jsou daná ze zákona. Většinou se jedná o opakovaný cyklus vzdělávacích akcí.

Monica Belcourt a Philip C. Wright uvádí, že učení ve firmě má tři úrovně:

- **Rozvoj** - bývá zaměřen na získávání znalostí a postojů, které mohou být soustředěny na individuální odbornou kariéru zaměstnance a hlavně cíle organizace.
- **Organizační rozvoj** - proces, ve kterém se sleduje cíl efektivního fungování podniku v jeho celku, vytváření takového prostředí, které by přispívalo ke kvalitní práci a spokojenosti zaměstnanců.
- **Výcvik** - je získávání postojů, znalostí a dovedností, které zlepšují výkon na pracovišti.

Všechny tyto tři úrovně jsou propojeny. Pro zaměstnance se vytváří takové programy, které jim umožňují rozvinout jejich schopnosti a znalosti za účelem uskutečňování cílů organizace. Pomocí zdokonalování lidských zdrojů se zvyšuje efektivita organizace.<sup>7</sup>

V minulosti byl výcvik chápán jako zbytečné výdaje. Dnes také nalézáme organizace, které se této tradice stále drží. Rozpočet za výcvik nechávají kolísat podle momentálního

---

<sup>6</sup> Machalová, M. *Psychologie ve vzdělávání dospělých*. Bratislava: Gerlach Print, 2006, s. 74 - 75.

<sup>7</sup> Belcourt, M., Wright, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 16 - 17.

zisku. Ve firmách, kde došlo ke změně tohoto postoje, hrají školitelé aktivnější roli v řízení organizace.<sup>8</sup>

Opravdu i dnes se nacházejí firmy, které nestaví do popředí zájmu vzdělávání svých zaměstnanců. Pokud musí snižovat rozpočet, tak oddělení vzdělávání patří mezi první v pořadí, kde se krátí finanční prostředky. Především manažeři, kteří mají ve firmě na starost vzdělávání, by měli umět prosadit důležitost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, neboť se tím zvyšuje efektivita práce, výkon zaměstnanců a konkurenceschopnost.

Koubek uvádí několik důvodů, proč se mají organizace věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků, pokud chtějí být úspěšné a konkurenceschopné.

- Vznikají nové technologie a lidé se musí neustále učit novým poznatkům.
- Proměnlivost lidských potřeb, výrobků a služeb na trhu je výraznější, a to si vyžaduje pružnou reakci organizací a pracovníků.
- Zvyšuje se proměnlivost podnikatelského prostředí a organizace na to musí reagovat.
- Technika a technologie se v organizacích mění častěji.
- Pracovníci musí zvládat organizační změny.
- Jsou kladeny větší požadavky na kvalitu výrobků a služeb.
- Mění se organizace práce a způsoby řízení.
- Rozvoj a používání informačních technologií v organizacích.
- Změna pohledu hodnot na kvalitu pracovního života se projevuje potřebou lidí vzdělávat se.
- Snižování nákladů a lepší využití technických zařízení a technologií.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků vytváří dobrou pověst organizace, usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Belcourt, M., Wright, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 23.

<sup>9</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 252 - 253.

## 2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Tato část práce se zabývá firemním vzděláváním, lidským kapitálem, řízením lidských zdrojů, firemní kulturou a kompetencemi.

### 2.1 Pojetí firemní vzdělávání

Jak už uvádí odborná literatura, je mnoho firem, které vedou v potaz, že nestačí pracovníky jen zaměstnávat, ale stejně důležité je jim poskytnout vzdělávání a zvýšení kvalifikace v oboru. V souvislosti s rychlým rozvojem technologie a velkou konkurencí na trhu je potřeba seznamovat zaměstnance s novou technologií, aby mohli flexibilně reagovat na veškeré změny, které jim moderní doba přináší.

Mezi hlavní úkoly firemního vzdělávání Bartoňková zahrnuje přizpůsobení pracovních schopností požadavkům na nové pracovní místo. Dále zvýšenou flexibilitu zaměstnanců, aby dokázali použít znalosti a dovednosti, které potřebují k výkonu dalšího pracovního místa.<sup>10</sup>

**Bartoňková do firemního vzdělávání zahrnuje:**

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu,
- prohlubování kvalifikace,
- rekvalifikaci,
- profesní rehabilitaci,
- zvyšování kvalifikace.<sup>11</sup>

První zmínky podnikového vzdělávání můžeme nalézt u Bati, který pro dospělé pracovníky založil cvičné dílny. V těchto dílnách noví zaměstnanci, kteří přicházeli z různých průmyslových odvětví, získávali nové vědomosti.<sup>12</sup>

Dnes se také přijímají do podniku pracovníci, kteří se potřebují proškolit a získat odborné a technologické znalosti, aby se mohli lépe adaptovat na novém pracovišti.

---

<sup>10</sup> Bartoňková, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 19.

<sup>11</sup> Bartoňková, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 17.

<sup>12</sup> Erdély, E. *Baťa švec, který dobyl světa*. Zlín: Archa Zlín, 1990, s. 164.

Baťa měl ve své době velmi dobře propracovaný celý pracovní systém, do kterého zapadalo také vzdělávání. Snažil se, aby jeho pracovníci věnovali velkou pozornost nejen práci, ale i odpočinku. Dnes mluvíme o duševní hygieně. Pracovník, který má podávat dostatečný výkon, musí věnovat svůj čas i odpočinku. Rovněž je dovedl motivovat, neboť motivací zaměstnanci dosahovali vyšší výkonnosti. Dalo by se říci, že ve své době dbal Baťa tak, jak dnes podniky, o sociální péči svých zaměstnanců. Nezapomínal ani na jejich budoucnost. Zaměstnanci si šetřili peníze a část svých financí odkládali na důchod.

## 2.2 Lidský kapitál

Lidský kapitál tvoří dovednosti, znalosti a schopnosti pracovníků organizace. Pro dobře prosperující firmu je rozvoj zaměstnanců velmi důležitý.

Jak poznamenává Mužík, velký vliv na tvorbu lidského kapitálu mají i podniky a organizace. Týká se to podniků ve výrobě, obchodu a službách, i když každá tato sféra má svá specifika.<sup>13</sup>

Vojtovič vystihuje podstatu lidského kapitálu v nové ekonomice. Vývoj charakterizuje jako posun od průmyslové ekonomiky ke znalostní ekonomice. Podstatou je intelektuální kapitál, který vlastní lidský zdroj. Pokud chce společnost dosahovat zisku, musí tedy investovat do vzdělávání, vědy, informačních a komunikačních zařízení. Zákazník dává přednost novým výrobkům, které jsou lepší a službám, které jsou výkonnější a kvalitnější. Každá organizace, která se chce udržet v konkurenčním prostředí, musí vyhovět požadavkům zákazníků. A to lze pouze zdokonalováním a obnovováním.<sup>14</sup>

Na výhody vzdělávání zaměstnanců poukazují i Monica Belcourt a Philip C. Wright. Uvádí, že zaměstnanci, kteří jsou školeni, pracují kvalitněji, jejich pracovní výkon je větší, mají menší procento chybovosti, potřebují menší kontrolu, jsou méně unaveni a jejich pracovní morálka je podstatně vyšší.<sup>15</sup>

Počátek lidského kapitálu můžeme nalézt již v 60. letech 20. století. Zrod je spojen se jmény Becker, Bontis, Petty nebo Schulz. Základem této teorie je, že vzdělání

---

<sup>13</sup> Mužík, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 148.

<sup>14</sup> Vojtovič, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 137.

<sup>15</sup> Belcourt, M., Wright, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 14.

se považuje za základnu lidského kapitálu. Postupně se připojují další zkušenosti, vědomosti, dovednosti a kompetence.<sup>16</sup>

Armstrong ve své literatuře poukazuje na teorii, která byla vytvořena v 80. letech, kdy zaměstnanci by měli být považováni spíše za jmění než za náklady. Zmiňuje myšlenku od Davenporta, který s touto teorií moc nesouhlasí. Podniky nemůžou vlastnit lidské jmění stejně, jako když vlastní stroje nebo nástroje. Pracovníky nelze koupit nebo je prodat. V této souvislosti Armstrong upozorňuje na zajímavou myšlenku, aby si zaměstnavatelé uchovali v paměti, že pracovníci si mohou určovat, kam budou vkládat svůj talent a energii. Investice zaměstnavatelů vložené do vzdělávání lidí jsou totiž nástrojem přilákání lidí a stabilizací lidského kapitálu, a také nástrojem, jak dosáhnout návratnost vložených investic.<sup>17</sup>

Podle Vodáka může podnik investovat do lidského kapitálu jakožto výrobního vstupu různými formami.

- **Zlepšováním zdravotního stavu zaměstnanců** - podniky zajišťují komplexní zdravotní prohlídky svých zaměstnanců, starají se o pravidelný přísun tekutin, nabízí poukázky na návštěvy bazénů nebo sportovních zařízení atd.
- **Zlepšováním pracovních podmínek** - např. poskytují zaměstnancům moderní ochranné pracovní pomůcky.
- **Zkvalitňováním a zvyšováním pracovních dovedností, schopností a vědomostí** - uskutečňuje se prostřednictvím podnikového vzdělávání.

Zvyšování hodnoty lidského kapitálu mohou podniky dosahovat např. vzdělávacími kurzy, dálkovým studiem, sebevzděláváním apod. Navrácení investic vložených do kvalifikace můžeme srovnávat s navrácením investic do hmotného (fyzického, věcného) kapitálu.<sup>18</sup>

Česká pošta investuje do lidského kapitálu ve všech bodech, které Vodák v definici zmiňuje.

---

<sup>16</sup>Bartoňková, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing 2010, s. 67.

<sup>17</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 73 - 74.

<sup>18</sup> Vodák, J., Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 26 - 27.



### Výhody a benefity zaměstnanců České pošty:

- sociální výpomoc nebo půjčky,
- příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění,
- dary k pracovním a životním výročím,
- pět týdnů dovolené,
- pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli,
- využití podnikových rekreačních zařízení a příspěvek na rekreaci v nich,
- příspěvek na zájezdy do zahraničí, na dětské tábory, na návštěvu kulturních a společenských akcí,
- profesní rozvoj a vzdělávání,
- poukázky na sportovní zařízení,
- příspěvek na stravování,
- poskytování pracovního volna s náhradou mzdy na osobní překážky v práci.<sup>19</sup>

## 2.3 Řízení lidských zdrojů

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a promyšlený postup k řízení toho nejcennějšího, co podnik má, a to pracujících zaměstnanců. Pracovníci jsou chápáni jako bohatství organizace, jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat možnosti k rozvoji a vzdělávání. Obecným cílem řízení lidských zdrojů je, aby podniky dosahovaly svých cílů prostřednictvím lidí.<sup>20</sup>

V dobře prosperující firmě nalzáme podporu v týmové práci, zdravé vztahy mezi zaměstnanci, dobrou vzájemnou komunikaci, informovanost, zpětnou vazbu a také péči o zaměstnance.

Úkolem řízení lidských zdrojů je docílit, aby organizace byla výkonná a aby se výkon stále zlepšoval. Tento úkol lze zabezpečit ustavičným zlepšováním všech zdrojů, které firma vlastní. Jedná se o finanční, materiální, informační a lidské zdroje.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> ČP: Výhody a benefity zaměstnanců Česká pošta. ČP. [online]. [cit. 2014 - 02 - 18]  
Dostupné z: [http://intranet.ceskaposta.cz/itj/portal/intranet/dokument?cd=/cp/Uvod/O\\_firme/CP\\_jako\\_zamestnavatel](http://intranet.ceskaposta.cz/itj/portal/intranet/dokument?cd=/cp/Uvod/O_firme/CP_jako_zamestnavatel)

<sup>20</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 27 - 28.

<sup>21</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 16.

Plamínek uvádí tři typy lidských zdrojů:

- vlastnosti,
- schopnosti,
- postoje.

**Vlastnosti** - nemá smysl je měnit, pouze je poznáváme a přijímáme.

**Schopnosti** - vyznačujeme tím, co lidé umí. Můžeme je měnit rozvíjením, vzděláváním.

**Postoje** - co lidé chtějí a čemu věří. Příkladem postoje je loajalita lidí vůči firmě. Může se rozvíjet nebo zanikat. Schopnosti a postoje můžeme měnit.

Obecně se lidské zdroje mohou vyčerpávat, proto je důležité je obnovovat. Svou energii můžeme obnovovat. Co nemůžeme obnovit je čas, který máme v životě vyměřený. Hospodaření s lidskými zdroji má být účelné a účinné. Potenciál a výkon mají být rozvíjeny ve vzájemné harmonii. Z hlediska postojů a schopností je cílem rozvoje lidských zdrojů, aby lidé využívali své schopnosti žádaným způsobem.<sup>22</sup>

Cílem řízení lidských zdrojů je udržet si zaměstnance, rozvíjet jejich schopnosti, motivovat je a udržet v bezpečném a respektujícím prostředí. Oddělení řízení lidských zdrojů se snaží tohoto cíle dosáhnout náborem pracovníků, jejich výběrem, rozmíst'ováním, hodnocením, motivací, odměňováním, vzděláváním, konzultacemi a službami v oblasti plánování, vytvářením pracovních podmínek, bezpečností práce a pracovně právních vztahů.

Každá jednotlivá funkce by měla poskytnout informace do příslušného systému. Intelektuální kapitál zaměstnanců patří mezi nejdůležitější zdroje v organizaci. Firma je konkurence schopná, pokud vlastní lidi, kteří umí myslet, mají schopnosti a dovednosti. Intelektuální kapitál zaměstnanců je nejdůležitějším zdrojem v organizaci.<sup>23</sup>

**Mezi základní úkoly Sekce rozvoje lidských zdrojů České pošty patří:**

- Řízení oblasti formování lidských zdrojů (nábor a výběr, adaptace zaměstnanců).
- Řízení oblasti profesní přípravy, rozvoje lidských zdrojů.
- Metodika kvalifikačních požadavků pro jednotlivé typové pozice.

---

<sup>22</sup> Plamínek, J., Fišer, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 44 - 46.

<sup>23</sup> Belcourt, M., Wright, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 19 - 20.

- Řízení oblasti kariérního růstu a hodnocení zaměstnanců.
- Řízení oblasti ukončování pracovní kariéry.
- Zaměstnávání osob se zdravotním postižením.
- Řízení oblastí rovných příležitostí.
- Spolupráce s institucemi a orgány státní správy v oblasti kvalifikace celoživotního vzdělávání.

## 2.4 Firemní kultura

Můžeme říct, že úspěch firmy je spojen s dobrými vztahy ve firmě. Důležitá je spolupráce zaměstnanců, která vede k lepším výkonům a výsledkům, než kdyby člověk pracoval samostatně. Firemní kultura by měla obsahovat součinnost, lidé by měli být loajální a držet pospolu.

**Firemní kulturu** Plamínek definuje jako souhrn vztahů, které ovlivňují život firmy. Je-li prostředím firma a mezi faktory se vyskytují lidé, můžeme označit výsledek jako firemní kulturu. Jádrem jsou vztahy mezi lidmi a vztahy mezi lidmi a myšlenkami.

Ve své teorii Plamínek dále uvádí, že faktory by měly působit v souladu. Toho dosáhneme, pokud je některým faktorům dána vyšší váha. Jestli je člověk autoritativní, mohou se lidé kolem něho spojit a být s ním ve shodě. Podobně ale jednají i lidé, pokud se spojí kolem určité myšlenky. Rozlišujeme firmy řízené lidmi a firmy řízené myšlenkami. Chaotické firemní kultury se určují nepřítomností faktorů, které způsobují tmelení a sjednocení firmy. V takovém prostředí se lidé chovají autonomně a výsledkem je náhodný, neutrální výsledek společné snahy. Většinou lidé usilují o vlastní individuální nebo skupinový prospěch. V tomto případě se prostředí stává konfliktní a pro firemní kulturu je typická nejednotnost, rozvoj individualismu a různých subkultur. Firemní kultura se vyvíjí dlouhodobým procesem. Zpravidla se doporučuje firemní kultura založená na autoritě lidí.<sup>24</sup>

Podnikovou kulturou se ve svých publikacích zabýval i Šigut. V literatuře uvádí, že ji formují tyto znaky:

---

<sup>24</sup> Plamínek, J., Fišer, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 29 - 30.

- **Komunikace**
  - vnitřní a vnější (podávání návrhů, pracovní cesty atd.),
  - komunikační styl podniku (otevřenost informací, komunikační chování atd.).
- **Rituály a symboly**
  - jednání pracovníků uvnitř firmy i na veřejnosti (telefonní komunikace atd.),
  - způsoby chování řídicích pracovníků (vedení porad, vzdělávání pracovníků atd.),
  - prostorové a vnější symboly (firemní oblečení, vybavení budov atd.),
- **Osobní profil řídicích pracovníků** (schopnost prosadit se, zvládání stresu atd.).

Podnikovou kulturu tvoří postavení na trhu, hospodářský úspěch, sociální vazby uvnitř podniku a managementem.<sup>25</sup>

Dle Šiguta firemní kulturu můžeme zhlédnout i ve slušném zacházení se zaměstnanci, i když hlavním úkolem podnikání je dosahování zisku. Firemní kultura bývá vyjádřena etickým kodexem, který vlastní skoro každá firma. Uvádí v něm hodnoty, normy a postoje podniku. Etický kodex vymezuje vztahy ke všem zúčastněným stranám. Snaží se nastavit slušné vztahy mezi zaměstnanci, pečuje o své zákazníky nebo obchodní partnery.<sup>26</sup>

Etický kodex je ve firmách velmi důležitý. Nalezneme ho i v podniku Česká pošta. Jeho účelem je podporovat, aby se uplatňovaly zásady chování v souladu s firemními hodnotami podniku, aby se předešlo jednáním v rozporu s právními předpisy nebo etickými principy, a to při jednání zaměstnanců všeho druhu.<sup>27</sup> Zaměstnanci jsou ti, kteří svým jednáním a postoji prezentují svoji firmu. Na nich záleží, jestli umí poradit zákazníkovi tak, aby byl spokojený. Při jednání s obchodními partnery by měli zachovat profesionální přístup. Uspořádané vztahy zaměstnanců uvnitř firmy a příjemné jednání se zákazníky i s obchodními partnery staví firmu do „lepšího světla“. Lidé se rádi vrací tam, kde je jim věnována náležitá péče a srozumitelný odborný výklad.

---

<sup>25</sup> Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 14 - 15.

<sup>26</sup> Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 75.

<sup>27</sup> ČP: Základní podnikové normy. Česká pošta. ČP. [online]. [cit. 2014 - 02 - 18]

Dostupné z: [http://intranet.ceskaposta.cz/itj/portal/intranet/dokument?cd=/cp/Uvod/O\\_firme/Zakladni\\_podnikove\\_normy](http://intranet.ceskaposta.cz/itj/portal/intranet/dokument?cd=/cp/Uvod/O_firme/Zakladni_podnikove_normy)

## 2.5 Kompetence

Literatura nám přibližuje několik definic kompetence. Jedná se vlastně o chování, ve kterém jsou obsaženy vědomosti, inteligence, hodnoty, postoje, prostě vše, co člověk použije, aby zvládl pracovní úkol.

Hroník přirovnává kompetence k trsu dovedností, znalostí, vlastností a zkušeností, který napomáhá k dosažení cíle. Zmiňovaný trs můžeme sledovat ve vzorku chování. V chování rozeznáváme několik kompetencí. Kompetence nejsou pouze dovednosti, ale jsou to sledované způsoby, s jejichž pomocí dosahujeme efektivních výkonů.<sup>28</sup>

Plamínek uvádí, že za úspěšnost firmy musíme považovat kompetence lidí, kteří ve firmě pracují. Kompetence se vztahují ke konkrétním úkolům, které mají lidé realizovat. Dalo by se říci, že všechny úspěchy i neúspěchy firem jsou dány kompetencemi lidí. Problémy mohou být způsobeny lidmi, kteří nekompetentně pracují nebo práci nekompetentně rozdělují a řídí. Příčiny problémů se odstraňují důrazem na kompetence.<sup>29</sup>

Vodák ve své publikaci zmiňuje myšlenku od Kubeše, který říká, že pokud mluvíme o kompetenci pracovníka, je třeba si uvědomit, že jde o chování, které vede k očekávanému výsledku. Kompetence představuje soubor chování pracovníka, který použije ke zvládnutí pracovního úkolu. Zaměstnanec, který má dobře zvládnout úkoly, musí splňovat:

- Vnitřní vybavení vlastnostmi, vědomostmi, schopnostmi a dovednostmi, které k tomuto chování potřebuje.
- K tomuto chování být motivován, vidět v něm hodnotu a být ochoten vynaložit patřičnou energii.
- V daném prostředí podniku mít možnost toto chování použít.

Kompetence hovoří o tom, jak se bude člověk projevovat v určitých situacích.<sup>30</sup>

Vodák definuje: „*Pojem kompetence je přímo spojen se základním cílem strategického řízení lidských zdrojů, tj. se získáváním a rozvíjením vysoce schopných a kvalifikovaných*

---

<sup>28</sup> Hroník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 61.

<sup>29</sup> Plamínek, J., Fišer, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 17 - 18.

<sup>30</sup> Vodák, J., Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 55.

*zaměstnanců, připravených k dosahování požadovaných cílů, k maximalizaci přínosu k naplnění nejvyšších cílů podniku.“<sup>31</sup>*

Podle Vetešky představují klíčové kompetence orientaci na trhu práce a osobnostní předpoklady. Souvisí s uplatněním na trhu práce, s krizí v životě člověka, s problematikou nezaměstnanosti, tedy jak pomoci dospělému člověku prostřednictvím vzdělávání. Jak už Veteška uvádí, klíčové kompetence nemají pouze přímý vztah k pracovnímu místu. Zahrnují celé spektrum kvalifikací, nejen odborných, a proto mají delší životnost a rozsáhlejší uplatnění. Rozvoj klíčových kompetencí je podle něj celoživotním procesem.<sup>32</sup>

Dále Veteška zmiňuje empirický výzkum, který byl proveden na téma „Možnosti vzdělávání pracovníků linek důvěry v České republice“, kde vyplynulo, že potřebu dalšího vzdělávání jako nezbytnou považuje 76 % dotázaných zaměstnanců linek důvěry a rovněž 89 % vedoucích pracovníků (manažerů) linek důvěry. Skoro 92 % pracovníků se zúčastnilo ještě před nástupem nebo v počátečním průběhu práce na lince důvěry speciálního kurzu telefonické krizové intervence. Závěrem ze strany dotázaných bylo, že další vzdělávání a zvyšování kvalifikace pro ně hraje důležitou roli, jak z hlediska osobního, ale i tlaku, který na ně vyvíjí moderní společnost. V této spojitosti Veteška podotýká, že klíčové kompetence nestojí samostatně, ale vzájemně se prolínají a jsou součástí vzdělávacího procesu a rozvoje vlastní osobnosti.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Vodák, J., Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 58.

<sup>32</sup> Veteška, J. kolektiv autorů. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, s. 37.

<sup>33</sup> Veteška, J. kolektiv autorů. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, s. 44.

### 3 PODNIK ČESKÁ POŠTA, S. P. A JEHO VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM

Cílem této kapitoly je poskytnout základní informace podniku Česká pošta, s. p., její charakteristiku a přiblížit vzdělávací systém.

#### **Základní informace podniku Česká pošta, s. p.**

**Název:**

Česká pošta, s. p.

**Právní forma:**

Státní podnik

**Sídlo:**

Praha 1, Politických vězňů 909/4, 225 99

**Statutární orgán:**

Ing. Petr Zatloukal, generální ředitel

**Zakladatel:**

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

**Předmět činnosti:**

Provozování poštovních a zahraničních poštovních služeb.

**V roce 2012:**

Počet pošt včetně míst Partner a výdejních míst - 3403.

Česká pošta zaměstnává v průměru 32 163 zaměstnanců.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> ČP: Základní informace. Česká pošta. ČP. [online]. [cit. 2014 - 02 - 18]

Dostupné z: [http://intranet.ceskaposta.cz/itj/portal/intranet/dokument?cd=/cp/Uvod/O\\_firme/Zakladni\\_informace](http://intranet.ceskaposta.cz/itj/portal/intranet/dokument?cd=/cp/Uvod/O_firme/Zakladni_informace)

## Charakteristika podniku Česká pošta, s. p.

Česká pošta na našem trhu patří k firmám, které zaměstnávají nejvíce zaměstnanců. Má dlouholetou tradici. Její existence je závislá na příjmech z prodeje služeb a na racionálním hospodaření. Podnik není financován ze státního rozpočtu.

Jejím posláním je poskytovat požadované služby kvalitně, rychle, ekonomicky a ke spokojenosti zákazníka.

Ke zvýšení počtu zákazníků přispěl v roce 2011 návrat ranního doručování novin a změna balíkového portfolia. Zákazník si může vybrat způsob doručení zásilky dle svých požadavků. Tento pozitivní směr můžeme vidět na stále stoupajícím počtu doručování internetových zásilek.<sup>35</sup>

Česká pošta kromě svých služeb zajišťuje také smluvní služby pro jiné organizace. Mezi smluvní partnery podniku patří Československá obchodní banka, a. s., s produkty Poštovní spořitelny (dále jen PS), které nabízí Česká pošta na všech svých pobočkách. Dále Česká pojišťovna, a. s. (dále jen ČPOJ), Českomoravská stavební spořitelna, a. s., Raiffeisen stavební spořitelna, a. s., Penzijní fond Stabilita a Penzijní fond České pojišťovny, Home Credit, a. s., Sazka, a. s. a Western Union. Mezi obstaravatelské služby patří Důchodová služba, Soustředěné inkaso plateb obyvatelstva, Rozhlasová a televizní služba.

Česká pošta, s. p. byla založena 1. ledna 1993. Český telekomunikační úřad (dále jen ČTÚ) byl dne 1. dubna 2005 pověřen dohledem, jak Česká pošta zajišťuje základní poštovní služby.

Česká pošta je poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží tradičními i elektronickými formami.<sup>36</sup> Je státním podnikem, který provozuje poštovní služby na celém území České republiky. Podnik je držitelem poštovní licence podle zákona č. 29/2000 Sb., o poštovních službách a o změně některých zákonů v platném znění. Držitelem licence je do konce roku 2017. Licence znamená povinnost

---

<sup>35</sup> ČP: Výroční zpráva 2011. Česká pošta. ČP. [online]. [cit. 2014 - 02 - 23]

Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/assets/o-ceske-poste/profil/CP-vyrocní-zprava-2011.pdf>

<sup>36</sup> ČP: Výroční zpráva 2012. Česká pošta. ČP. [online]. [cit. 2014 - 02 - 23]

[http://www.ceskaposta.cz/assets/o-ceske-poste/profil/CP\\_vyrocní-zprava\\_2012.pdf](http://www.ceskaposta.cz/assets/o-ceske-poste/profil/CP_vyrocní-zprava_2012.pdf)



poskytovat základní poštovní služby a požadavky na jejich kvalitu. Vztahuje se např. na dostupnost pošt a poštovních schránek, poskytování informací o základních službách atd.

Zákon o poštovních službách, který ruší monopolní postavení pošty jako jediné instituce, která vlastní výhradní právo na dopravování poštovních zásilek vstoupil v platnost dne 1. července 2000. Zákon hovoří o zajišťování poštovních službách, které může poskytovat každý, kdo vlastní živnostenské oprávnění. Je pouze omezeno rozsahem poštovních služeb.

Poskytování a provozování poštovních služeb upravují:

- **Zákon č. 29/2000 Sb.**, o poštovních službách a o změně některých zákonů (zákon o poštovních službách) v platném znění - upravuje podmínky pro poskytování a provozování poštovních služeb, práva a povinnosti, které při tom vznikají.
- **Vyhláška č. 464/2012 Sb.**, o stanovení specifikace jednotlivých základních služeb a základních kvalitativních požadavků na jejich poskytování - obsahuje specifikaci základních služeb, dostupnosti pošt atd.
- **Poštovní podmínky** - vydávané Českou poštou, se souhlasem ČTÚ.

Mezinárodní poštovní styk je prováděn na základě smluv, které označujeme jako Akta světové poštovní unie.<sup>37</sup>

### 3.1 Vzdělávací akce podniku Česká pošta, s. p.

Vzdělávání zaměstnanců v podniku je součástí personální práce. Plán vzdělávacích aktivit je tvořen tak, aby zaměstnanci dosáhli požadující strategické cíle podniku. Pro konkrétní typové skupiny je vytvořen komplexní vzdělávací program. Všechny vzdělávací programy jsou uvedeny v katalozích vzdělávání České pošty, které jsou vyvěšeny na intranetu České pošty. Vzdělávací akce zajišťuje oddělení organizace školení podle přidělených finančních prostředků pro daný rok.

V současné době organizaci školení zajišťují dva týmy:

Tým Západ, který má na starosti Jižní Čechy, Západní Čechy, Severní Čechy, Prahu a Centrálu.

---

<sup>37</sup> Kolektiv lektorů, Studijní text pro přípravu k základní kvalifikační zkoušce pro poštovní provoz, 2013

Tým Východ, který obstarává školení pro Východní Čechy, Jižní Moravu, Severní Moravu a Centrálu.

V každém týmu je vyčleněn konkrétní zaměstnanec, který má na starosti určitá školení, která opatřuje.

Vzdělávací akce v podniku Česká pošta jsou zaměřena:

- **Odborná školení** - pořádají se podle individuálních potřeb zaměstnanců pro udržení a zvýšení odborné připravenosti pro výkon pracovní funkce.
- **Mandatorní školení** - jsou školení, která jsou povinná ze zákona. Jsou důležitá pro získání a udržení profesionální úrovně zaměstnanců.
- **Kvalifikační přípravu** - slouží pro získání a udržení profesionální zdatnosti. Řadí se sem i školení aliančních partnerů.
- **Zvyšování a prohlubování kvalifikace** - základním principem je soulad mezi potřebami podniku a zájem o další vzdělávání zaměstnance.
- **Rozvojové programy, odborné kurzy a kurzy měkkých dovedností** - rozvoj zaměstnanců je plánován s ohledem na jejich pracovní pozici, pracovní cíle zaměstnanců a jako motivační prvek.
- **Rozvojové programy pro management** - programy jsou připravovány s ohledem na potřeby manažerů a ve vazbě na manažerský potenciál.<sup>38</sup>

V příloze P I je na ukázkou uvedeno několik vzdělávacích akcí, které zajišťuje Česká pošta.

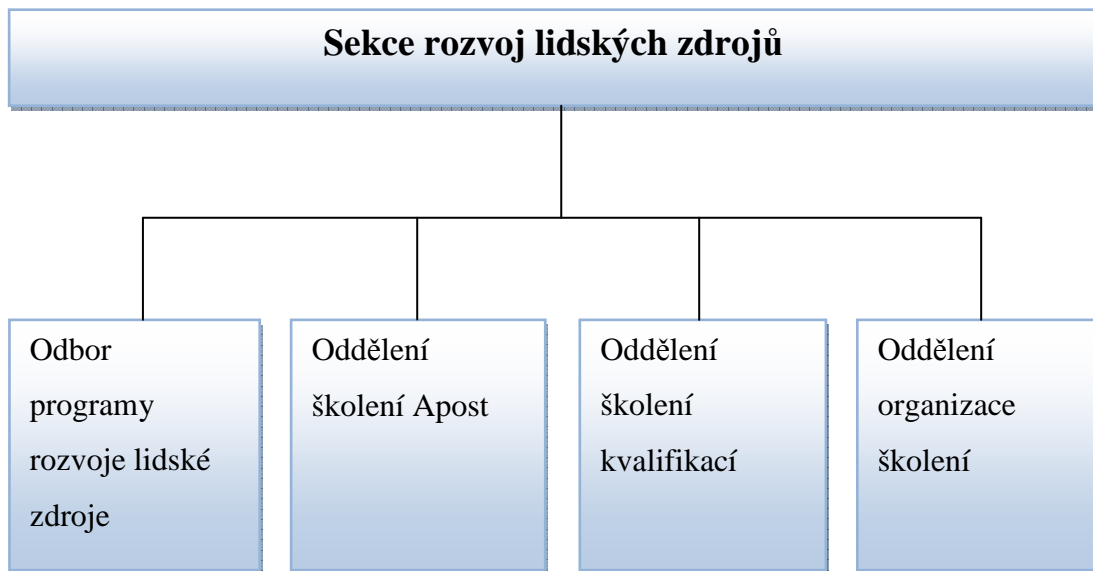
Na obrázku č. 1 je uvedena současná organizační struktura Sekce lidských zdrojů České pošty, s. p.

---

<sup>38</sup> ČP: Vzdělávání. Česká pošta. ČP. [online]. [cit. 2014 - 02 - 23]

Dostupné z: [http://intranet.ceskaposta.cz/irj/portal/intranet/dokument?cd=/cp/Uvod/Odborne\\_useky/Lidske\\_zdroje\\_personalistika/Vzdelavani](http://intranet.ceskaposta.cz/irj/portal/intranet/dokument?cd=/cp/Uvod/Odborne_useky/Lidske_zdroje_personalistika/Vzdelavani)

Obr. 1. Organizační struktura ČP, s. p. (Sekce lidských zdrojů) platná od 1. 1. 2014



Zdroj: Intranet Česká pošta, s. p.

#### **Odbor programy rozvoje lidských zdrojů České pošty zajišťuje:**

- Tvorbu systémů a nástrojů pro rozvoj lidských zdrojů (adaptace, hodnocení).
- Tvorbu nástrojů personálního marketingu.
- Tvorbu metodiky a zajišťování portfolia nástrojů pro jednotný postup získávání, přijímání a výběru zaměstnanců.
- Vytváření nástrojů pro zmírnění dopadu na uvolňované zaměstnance (outplacement - pomoc propuštěnému zaměstnanci, aby se lépe orientoval na trhu práce a lépe zvládl svou novou životní situaci).
- Tvorbu a zajišťování nástrojů pro podporu rovných příležitostí.
- Zaměstnávání osob se zdravotním postižením.
- Průřezové činnosti sekce (údržba intranetu).
- Rozvojové programy pro maminky na rodičovské dovolené.
- Řízení spolupráce se školami v Asociaci a s vybranými VŠ.

### **Oddělení školení APOST**

- Realizuje školení APOST - technologické školení (lektorský sbor).
- Tvorba harmonogramů školení APOST.

### **Oddělení školení kvalifikací**

- Realizace školení kvalifikací (lektorský sbor).
- Tvorba harmonogramů kvalifikačních školení.
- Příprava studijních materiálů pro kvalifikační přípravu.

### **Oddělení organizace školení**

- Připravuje a zajišťuje vzdělávání zaměstnanců České pošty (mandatorní, profesní, rozvojové, aliančních partnerů apod.)
- Tvoří metodiky a nástroje v oblasti profesního a rozvojového vzdělávání, vč. e-learningu.
- Zajišťuje účast na veřejných kurzech, konferencích, seminářích apod.
- Provádí údržbu modulu SAP Řízení akcí, vede data v SAP HR a reporting vzdělávání.
- Spravuje katalogy vzdělávání.
- Zajišťuje proces zvyšování a prohlubování kvalifikace.<sup>39</sup>

## **3.2 Definování cílů vzdělávání**

Jak Armstrong uvádí, vzdělávání znamená investovat do lidí, aby dosáhli lepšího výkonu a co nejlépe využívali své přirozené schopnosti.

Cíle vzdělávání jsou:

- Zdokonalit dovednosti a schopnosti pracovníků, vylepšit jejich výkon.

---

<sup>39</sup> ČP: Metodický pokyn České pošty. Česká pošta. ČP. [online]. [cit. 2014 - 02 - 23]  
Dostupné z: [http://intranet.ceskaposta.cz/itj/portal/intranet/dokument?cd=/cp/Uvod/O\\_firme/Metodicky\\_pokyn](http://intranet.ceskaposta.cz/itj/portal/intranet/dokument?cd=/cp/Uvod/O_firme/Metodicky_pokyn)

- Zabezpečit, aby se lidé v podniku vzdělávali a rostli, aby budoucí požadavky lidských zdrojů mohly být naplňovány z vlastních potřeb organizace.
- Snižit množství času, který je potřebný k adaptaci pracovníků, kteří začínají pracovat na nových pracovních místech.

Podnikové vzdělávání pracovníků se vědomě zařazuje mezi zaměstnanecké výhody, které slouží k uspokojování potřeb organizace i k uspokojování potřeb pracovníků.<sup>40</sup>

Pokud podniky zvolí efektivní vzdělávání, tak tato volba může, jak Armstrong uvádí:

- Minimalizovat náklady na osvojení znalostí.
- Zlepšit individuální, týmový a podnikový výkon např. z hlediska rychlosti práce.
- Přilákat pracovníky tím, že se jim nabízí možnost vzdělávání a tím se jim nabízí příležitost k postupu, vyšší odměny a spokojenosti v zaměstnání.
- Zvýšit oddanost a zájem zaměstnanců tím, že podporuje ztotožnění s organizací a jejími cíli.
- Poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb.<sup>41</sup>

Vodák a Kucharčíková poznamenávají důležitost motivace: „*Pro podnik je důležité mít vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání.*“<sup>42</sup> Jednou z důležitých kompetencí manažerů je schopnost motivovat svoje pracovníky. Ke zvýšení motivace účastníků k učení ve fázi realizace podnikového vzdělávání doporučují zásady:

- Do procesu vzdělávání zapojit management, podle témat zajistit jeho vzdělávání spolu s ostatními, nikoli aby se vzdělával sám.
- Účastníky seznámit se záměry a cíli s dostatečným časovým předstihem, v průběhu školení zohlednit očekávání účastníků a zajistit úpravy programu.
- Účastníky přesvědčit o přínosu a užitečnosti vzdělávací akce.
- Zajistit soulad s dosavadními zkušenostmi a přístupem. Teorie by se měla aplikovat na zkušenosti z praxe.
- Použít metody, které pomůžou navýšit kompetence.

---

<sup>40</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 491.

<sup>41</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 492.

<sup>42</sup> Vodák, J., Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 87.

- Vzdělávací akce organizovat mimo podnik, aby pracovníci nebyli rušeni pracovními povinnostmi.
- Lektorům se doporučuje navodit příjemnou atmosféru a vhodnou komunikaci.<sup>43</sup>

### 3.3 Plánování školení, výběr pracovníků

Při plánování vzdělávacích akcí hrají důležitou roli finanční prostředky, které mají firmy k dispozici.

Jak Bartoňková podotýká, všechny činnosti pro realizaci vzdělávací akce musí být vyjádřeny v nákladech.

#### Náklady můžeme rozdělit:

##### 1. Fixní náklady (náklady na vzdělávací program):

- Náklady na realizační tým (specialisté na audiovizuální techniku, sekretariát atd.).
- Náklady na lektory (mzdy, cestovné atd.).
- Poplatky za výuku hrazené jiným organizacím.
- Nájemné hrazené za prostory pro výuku.
- Parkoviště, telefonní poplatky atd.

Fixní náklady jsou položky, které jsou pevně dané pro realizaci vzdělávací akce (např. částka za lektora bývá stejná).

##### 2. Variabilní náklady (náklady na účastníky):

- Náklady na přepravu při studijních cestách.
- Přeprava do místa konání.
- Cestovné, diety.
- Stravování a ubytování.
- Finanční náhrady za knihy.

Variabilní náklady se mění podle počtu účastníků (jiné jsou náklady, pokud se tisknou materiály pro 8 nebo 12 účastníků).

---

<sup>43</sup> Vodák, J., Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 89.

Rozpočet vzdělávací akce závisí na druhu vzdělávací akce a hlavně na vnitřních ekonomických pravidlech dané firmy.<sup>44</sup>

Je třeba se zaměřit na důležitost výdajů na rozvoj lidských zdrojů, které by měly být vysvětleny před začátkem tvorby rozpočtu. Pomoc je možno nalézt u spojenců mimo vzdělávání nebo najít levnější metodu výcviku. Funkce rozvoje lidských zdrojů může být založena na „zpětném účtování“, kde v interním rozpočtu dochází k převodům, když jiná oddělení posílají své zaměstnance na výcvik, nebo se klienti získávají mimo organizaci. Tím si oddělení lidských zdrojů vytváří zisk.<sup>45</sup>

### Identifikace potřeby vzdělávání

Při plánování hraje velmi důležitou roli identifikace potřeby vzdělávání.

Armstrong uvedl: *„Každý vzdělávací program je třeba vytvářet individuálně a jeho podobu je třeba soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání, nebo když odezva na program signalizuje nezbytnost změn.“*<sup>46</sup>

Podle Armstronga musí mít vzdělávání nějaký účel. Tento účel lze rozpoznat, pokud se analyzují potřeby vzdělávání u organizace i jednotlivých pracovníků.

Z části se analýza potřeb vzdělávání soustřeďuje na definování odlišnosti toho, co se děje a co by se mělo dít. Jedná se o to, co by mělo překlenout vzdělávání (viz obrázek č. 2). Jde o rozdíl mezi tím, co lidé ovládají a mohou dělat, a tím, co by měli ovládat a být schopni dělat. Vzdělávání má umět lidi připravit, aby věděli brát na sebe zodpovědnost zvyšováním svých všestranných schopností a v budoucnu přebírat vyšší úroveň odpovědnosti.<sup>47</sup>

---

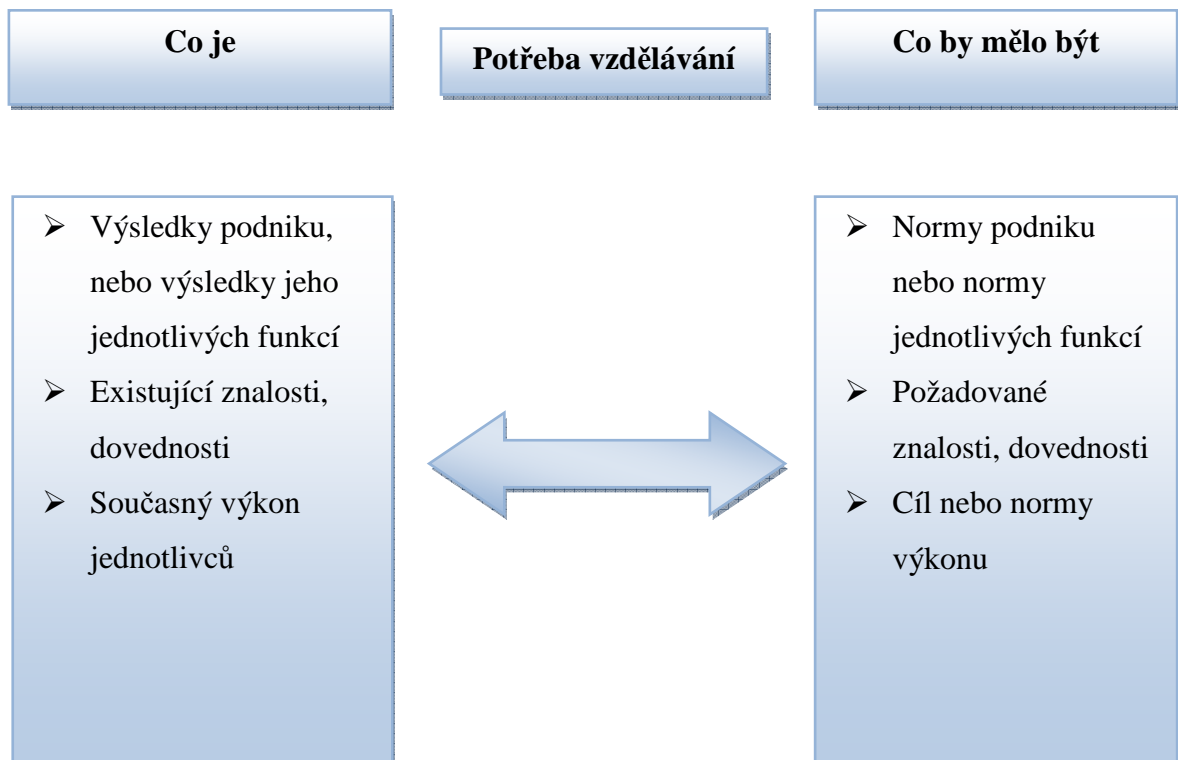
<sup>44</sup> Bartoňková, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing 2010, s. 176 - 177.

<sup>45</sup> Belcourt, M., Wright, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 30 - 31.

<sup>46</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 503.

<sup>47</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 498.

Obr. 2. Potřeba vzdělávání



Zdroj: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 498.

Bartoňková vymezuje silná místa analýzy vzdělávacích potřeb:

- Pokud je dobře provedena analýza, můžeme odhadnout rozsah potřeb organizace v oblasti dalšího vzdělávání.
- Můžeme vymezit cílové skupiny, jež se vzdělávání týká.
- Zcela konkrétně lze navrhnout obsah a formy dalšího vzdělávání.
- Efektivnost vynaloženého času na vzdělávání lze odhadnout zcela hypoteticky.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Bartoňková, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing 2010, s. 128.



Koubek uvádí několik zdrojů informací, které se využívají pro účely identifikace potřeby vzdělávání.

Většinou se řadí do tří skupin:

- **Údaje, které se týkají organizace** - jde o veškeré informace týkající se struktury organizace, výrobního programu, finančních a lidských zdrojů, využívání pracovní doby atd.
- **Údaje, které se týkají jednotlivých pracovních míst a činností** - jedná se o popis pracovních činností, styly vedení, kulturu pracovních vztahů atd.
- **Údaje, které se týkají jednotlivého pracovníka** - informace se získávají z hodnocení pracovníka, z personální evidence, ze záznamů o vzdělání atd.<sup>49</sup>

V podniku Česká pošta se kvalifikační příprava a rozvoj zaměstnanců připravuje s ohledem na jejich typovou pozici, rozvoj zaměstnance a cíle podniku. Některá školení se připravují ve spolupráci s aliančními partnery. Školení zajišťují pracovníci oddělení organizace školení.

V první řadě o výběru školení pro své zaměstnance rozhodují vedoucí pracovníci. Podle schopností a šikovnosti pracovníka dovedou určit, jaká školení mají zaměstnanci absolvovat. K výběru vzdělávacích aktivit vedoucím pracovníkům slouží různé katalogy školení, která jsou umístěna na intranetu České pošty. Své požadavky zasílají na oddělení organizace školení, kde se sbírají a následně zpracovávají. Neplní-li zaměstnanec předepsanou kvalifikaci, pracovníci oddělení organizace jej zařadí přímo na akci. Na základě vyhodnocení končících kvalifikací, neplnění kvalifikací a požadavků aliančních partnerů (ČPOJ a PS) stanoví počty a vymezí kategorie zaměstnanců, kterých se bude vzdělávání týkat.

Další důležitou fází v oblasti vzdělávání je plánování.

U České pošty plány sestavuje oddělení organizace školení, které připraví:

- roční plán,
  - pololetní plán,
- 

<sup>49</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 262.

- čtvrtletní plán,
- měsíční plán.

Každý plán musí být pečlivě propracován. V plánu musí být uvedeno, jaké vzdělávací akce se budou školit, počet školení, počet účastníků, místa konání, předpokládané náklady a časová dotace na školení. Délka vzdělávací akce závisí na jejím obsahu.

Každoročně je zpracováván harmonogram, kolik zaměstnanců by mělo být měsíčně proškoleny. Na konci měsíce se vykazuje, kolik zaměstnanců bylo skutečně proškoleny a kolik hodin každý měsíc stráví zaměstnanci na školení. Zajistí se lektori, kteří budou školit jednotlivé kurzy. Zvolí se metody a formy školení. Stanoví se, zda akce bude probíhat formou prezenčních kurzů, samostudiem nebo e-learningem.

### 3.4 Metody vzdělávání

Jak Vodák poznamenává, neexistuje konkrétní návod k výběru metody. Výběr a vhodná volba metod, by se měla odrážet od individuálních potřeb a požadavků podniku. Měl by se brát zřetel na celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje. Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují výběr metody. Mohou to být programové cíle podniku, odborná úroveň a zkušenost lektorů, věk účastníků, čas, finance, školící prostředí a mnoho dalších faktorů.<sup>50</sup>

Dle Koubka řadíme metody do dvou skupin:

- **Metody, které používáme na pracovišti** („on the job“) - při výkonu obvyklých pracovních činností na konkrétním pracovním místě. Tato metoda je vhodná pro vzdělávání dělníků (např. instruktáž při výkonu práce).
- **Metody, které používáme mimo pracoviště** („off the job“) - probíhají v organizaci nebo mimo ni. Metoda je vhodná pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů (např. přednáška, přednáška spojená s diskusí).<sup>51</sup>

Česká pošta používá obě tyto metody. Pro zajímavost si uvedeme pár druhů.

---

<sup>50</sup>Vodák, J., Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 95 - 96.

<sup>51</sup>Vodák, J., Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 265 - 270.

### **Metody používané na pracovišti:**

**Zácvik** - nově přijatí pracovníci nebo pracovníci přeřazení na jinou pracovní činnost se vzdělávají na pracovišti metodou zácviku. Zkušenější pracovník dohlíží na méně zkušeného a předává mu odborné a praktické znalosti. Předností této metody je velmi rychlý zácvik pracovníka, který si osvojuje nové návyky, zkušenosti a znalosti. Zhruba asi po třech měsících, vedoucí pracovník vznesl požadavek na oddělení organizace školení a zaměstnanec podle jeho schopností a šikovnosti přihlásí na vzdělávací akce. Vzhledem k typové pozici, kterou pracovník zastává, se povinně zúčastňuje školení, která jsou pro tu typovou pozici stanovená.

**Rotace práce** - je další metodou, kterou Česká pošta využívá. Jak uvádí odborná literatura, doporučuje se hlavně při výchově manažerů. V podniku se ale na různých odděleních pověřují úkoly i schopní zaměstnanci, kteří se učí, aby v případě zástupu dokázali zastávat další činnosti.

### **Metody používané mimo pracoviště.**

**Přednáška** - je nejrozšířenější metodou v podniku. Lektor předává účastníkům školení odborné znalosti. Výhodou této metody je proškolení většího počtu účastníků.

## **3.5 Formy vzdělávání**

V realizaci vzdělávacího procesu, charakterizuje Palán formy vzdělávání dospělých jako souhrn organizačních opatření a uspořádání výuky.

Formy diferencuje podle:

- **Vyučovacího prostředí** - výuka probíhá na pracovišti, ve třídě, doma atd.
- **Časového uspořádání** - např. vzdělávání může probíhat několik hodin nebo dnů.
- **Organizačního uspořádání účastníků** - jedná se o vyučování individuální, skupinové, smíšené atd.
- **Interakce lektor a posluchač** - formy řízené, volné, individualizované atd.
- **Stavu systémů, v nichž výuka probíhá** - ty člení na živé a (lektor, účastník, organizátor) neživé (např. didaktické pomůcky).

- **Zaměření na pedagogické akce** - inovační, rekvalifikační kurzy apod.<sup>52</sup>

### Vyučovací prostředí

Česká pošta má vlastní školící místnosti, kde probíhají vzdělávací akce. Přesto v některých případech využívá i externí školící místnosti. Vždy záleží, jaký druh školení má proběhnout.

K jednotlivým typům školení se rezervují termíny a místa konání akcí. Školení probíhají v zasedacích místnostech České pošty nebo v externích místnostech podle typu školení. Školící místnosti jsou na některých poštách ve velmi strohém stavu. Na druhou stranu má Česká pošta pro zaměstnance vybavené počítačové učebny, kde si můžou zkoušet práci přímo s počítačem.

### Časové uspořádání

Armstrong poznamenává, že délka vzdělávacího programu závisí na jeho obsahu. Dále je třeba zvážit, jestli vzdělávání má proběhnout pomocí počítačů nebo se účastníci mají zapojit do hovoru, nebo se zamyslet, kdy potřebují více času na pochopení informací.<sup>53</sup>

## 3.6 Realizace školení

Organizační zajištění školení znamená nezapomenout na žádnou z činností po celou dobu přípravy. Bartoňková poznamenává, že 90 % úspěšnosti vzdělávací akce stojí na jejím organizačním zajištění.<sup>54</sup> V podniku musí být vše dobře připraveno nejen po organizační stránce, ale i ze strany lektora. Některé kurzy se realizují za přítomnosti jednoho lektora, jiné vyžadují i dva lektory. Tady je důležitá souhra obou lektorů. Podle druhu školení přednáší interní nebo externí lektor. Důležitá je spolupráce a dobrá komunikace mezi všemi, kteří vzdělávací akce zajišťují.

Druhy organizačních činností:

- Příprava harmonogramu školení na daný měsíc.

---

<sup>52</sup> Palán, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002, s. 65 - 67.

<sup>53</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 503.

<sup>54</sup> Bartoňková, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing 2010, s. 168.

- Sběr požadavků na školení a jejich zpracování.
- Rezervace zasedacích místností mailem nebo telefonicky.
- Zaslání školících plánů lektorům na daný měsíc.
- Založení akcí a rezervace účastníků v systému SAP (program, který využívá Česká pošta).
- Kopírování studijních materiálů, zajištění pomůcek.
- Rozeslání pozvánek a materiálů účastníkům školení.
- Zaslání prezenčních listin lektorům, které se po podepsání účastníky vrací zpět na oddělení organizace školení ke zpracování.
- Zpracování omluvenek a nabídka náhradních termínů školení.
- Po ukončení školení zadání kvalifikace do kvalifikačního profilu zaměstnance v systému SAP.
- Rozeslání certifikátů, předávání osvědčení.

## **Lektor**

Velmi důležitá je příprava lektora na školení. Lektor je odborníkem ve své oblasti, neboť se na něj účastníci školení obrací s dotazy, které musí umět zodpovědět. Pokud hned neumí odpovědět na otázku, nabídne možnost, že jim informaci zodpoví, až si ověří správnou odpověď. Informace, které předává účastníkům školení, se musí zakládat na pravdě. Z tohoto důvodu i lektor se musí neustále vzdělávat, a jak se říká, být v „obrazě“. Měl by mít komunikační schopnosti, ovládat verbální i neverbální komunikaci, umět spolupracovat s účastníky i s organizátory školení. Velmi důležitý je první dojem, který zanechá. Nejen slovní projev, ale i způsob oblečení a úprava zevnějšku ovlivňují posluchače. Proto se musí na školení pečlivě připravit. Měl by si zjistit, kolik lidí bude na školení a zajistit potřebné materiály a pomůcky.

## **3.7 Hodnocení školení**

Jak hodnotit vzdělávací akce nalezneme v mnoha odborných publikacích. Všichni se shodují na tom, že je to jedna z nejdůležitějších částí celého vzdělávacího cyklu. Bartoňková zmiňuje podstatné:

- Provádět plánování hodnocení vždy při plánování identifikací potřeb.

- Realizovat více měření. V úvahu brát proces učení, chování a nejen spokojenost s uskutečněnou akcí.
- V kontextu firemního vzdělávání je vhodné kombinovat více hodnocení a více zpětných vazeb.<sup>55</sup>

Hroník rovněž poukazuje, jak moc je důležitá zpětná vazba, která nám dává zprávu o efektivitě vzdělávacích akcí. Hlavně z důvodu, že mnohdy nejsme schopni sdělit, jak je který vzdělávací program efektivní a jak se prokazuje v pracovních výsledcích, klesá tím respekt manažerů lidských zdrojů u ostatních kolegů z managementu, kteří umí doložit efektivitu svého počínání. Poukazuje, že vzorem pro lidské zdroje může být marketing, který se neobejde bez šetření o účinnosti reklamní kampaně a výsledky prezentuje top managementu.<sup>56</sup>

V podnicích se hodnocení výuky řeší formou dotazníkového šetření. Dotazy jsou formulovány tak, aby účastník mohl subjektivně vyjádřit své stanovisko. Většinou se zúčastnění vyjadřují pozitivně.<sup>57</sup>

Hodnocení u České pošty probíhá formou vyplnění dotazníku „Hodnocení kurzu účastníkem“ (viz Příloha P II). Na konci školení zhodnotí účastník vzdělávací akci. Získané informace lektor zpracuje v souhrnnou zprávu do formuláře „Hodnocení kurzu lektorem“ (viz Příloha P III).<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> Bartoňková, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing 2010, s. 192.

<sup>56</sup> Hroník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing 2007, s. 176.

<sup>57</sup> Mužík, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 261.

<sup>58</sup> Metodický pokyn č. 20/2009 Kvalifikační příprava zaměstnanců České pošty, s. p.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

#### 4 ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU ČESKÁ POŠTA, S. P.

Jak už bylo uvedeno, firemní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě patří k jednomu z klíčových úspěchů každé organizace. Podniky si uvědomují nárůst konkurenčních firem na trhu, a proto se snaží investovat do vzdělávání svých pracovníků, aby uspěli ve všech oblastech.

Cílem České pošty je být důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování plateb, zboží, informací jak tradiční, tak elektrotechnickou formou. Dále ve své společenské roli a sociální odpovědnosti chce být efektivním zaměstnavatelem. Na trendy, které ovlivňují trh a konkurenční prostředí reaguje novou technologií a změnou komunikací, která je hlavně zapříčiněna rozmachem internetu. Spolupracuje také se státní správou, proto se stala provozovatelem systému datových schránek a datových sítí Ministerstva vnitra České republiky.<sup>59</sup> Aby se zaměstnanci mohli dobře orientovat ve všech uvedených bodech a nezůstávali pozadu za konkurencí, musí podnik neustále vzdělávat a rozvíjet svoje zaměstnance. Česká pošta si je vědoma, že chování pracovníků se odráží na tom, jak ji vnímá veřejnost a obchodní partneři. Svým zaměstnancům nabízí podnikové vzdělávání, které slouží k rozvíjení a k prohlubování jejich schopností, znalostí a dovedností. U zaměstnanců tím zvyšuje pracovní výkon, produktivitu práce a dobrou orientaci v pracovním prostředí. Tím se vzdělávání stává výhodným nejen pro podnik, ale i pro samotného pracovníka. V současné době do vzdělávacího procesu Odbor Programu rozvoje lidských zdrojů zahrnul i maminky na rodičovské dovolené, aby během tohoto období byly ve spojení se svým zaměstnavatelem. Pomocí e-learningových kurzů se můžou zúčastnit vzdělávacích programů.

Egerová definuje **rozvoj pracovníků** jako soubor rozvojových aktivit, kde hlavním cílem je připravit zaměstnance na náročnější pracovní úkoly, které vyžadují vyšší úroveň znalostí, dovedností a schopností. Hlavně z pohledu budoucích potřeb organizace a jedince, než na ty, které zaměstnanec potřebuje k vykonání současné práce. Pozornost více zaměřují na rozvoj potencialů pracovníka než na kvalifikaci. Jsou faktorem, jenž

---

<sup>59</sup> ČP: Výroční zpráva 2011. Česká pošta. ČP. [online]. [cit. 2014 - 02 - 23]

Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/assets/o-ceske-poste/profil/CP-vyrocní-zprava-2011.pdf>



výrazně přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti zaměstnance uvnitř i vně organizace.<sup>60</sup>

#### **4.1 Cíl výzkumu: Analyzovat vzdělávací systém a rozvoj zaměstnanců v podniku Česká pošta, s. p.**

##### **Cíl výzkumu**

Cílem bakalářské práce je analyzovat vzdělávací systém a rozvoj zaměstnanců v podniku Česká pošta a zjistit, jak hodnotí současný vzdělávací systém zaměstnanci podniku. V teoretické části bakalářské práce jsem se zabývala studiem odborné literatury a studiem vnitřních materiálů České pošty. Po porovnání vzdělávacího systému v České poště s teoretickými poznatky firemního vzdělávání získané z této odborné literatury a na základě vlastních zkušeností, neboť pracuji na oddělení organizace školení, mohu potvrdit, že vzdělávání zaměstnanců vychází z návrhů, které doporučuje odborná literatura. K celkovému pohledu vzdělávání ve firmě, mě zajímal názor zaměstnanců, jestli uvedené poznatky ze školení využijí ve své praxi, zda vzdělávání pocítují jako seberealizaci, jestli hodnotí účast na školení jako motivaci k většímu pracovnímu výkonu, a zda vedoucí pracovníci konzultují se zaměstnanci získané poznatky ze školení, a také jestli jsou spokojeni s organizačním zajištěním školení.

Vzhledem k povaze problému, který chci zkoumat, jsem zvolila metodu kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření, který by zmapoval větší počet respondentů.

##### **Hypotézy**

Disman ve své publikaci píše, že kvantitativní výzkum je pouze testování hypotéz. V podstatě se používá metoda dedukce nebo indukce. Deduktivní metoda vychází z obecně formulovaného problému nebo z teorie. Tento problém je přeložen do hypotéz. Hypotézy navrhuji, jaké spojení mezi proměnnými bychom měli najít, pokud bude naše hypotéza pravdivá. Dále následuje sběr dat. Pokud odpovídají závislosti mezi sesbíranými daty vzorci předpověděnému v hypotézách, označíme hypotézy za platné. V opačném případě musíme hypotézy odmítnout. Induktivní metoda začíná pozorováním, ve kterém pátráme

---

<sup>60</sup> Egerová, D. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: Západočeská univerzita: 2012, s. 11.

po vzorcích, pravidelnostech, které možná existují v objektivní realitě. Objevené pravidelnosti se popíší ve formě předběžných závěrů. Ty se potom ověřují dalším pozorováním. Konečným výsledkem je nová teorie.<sup>61</sup>

Jak Disman uvádí, na začátku je problém, který je buď v teorii, nebo realitě. Tento problém je přeložen do hypotéz, které jsou základem pro výběr proměnných. Sesbíraná data jsou použita pro testování hypotéz. Výstupem výzkumu je soubor přijatých nebo zamítnutých hypotéz.<sup>62</sup>

V mém výzkumu bylo sestaveno celkem šest hypotéz, které se týkají vzdělávání zaměstnanců.

### **Hypotéza 1**

H1 - Většina zaměstnanců své vědomosti ze školení využívá v praxi.

Hypotéza bude potvrzena, pokud více než 50 % respondentů odpoví na otázku č. 4 „ano“ a „spíše ano“.

### **Hypotéza 2**

H2 - Většina zaměstnanců hodnotí účast na školení jako motivaci k většímu pracovnímu výkonu.

Hypotéza bude potvrzena v případě, jestli více než 50 % respondentů zvolí na otázku č. 7 odpověď „ano“ a „spíše ano“.

### **Hypotéza 3**

H3 - Většina zaměstnanců hodnotí účast na školení jako seberealizaci.

Hypotéza bude potvrzena, pokud více než 50 % respondentů uvede možnost odpovědi u otázky č. 8 „ano“ a „spíše ano“.

### **Hypotéza 4**

H4 - Většině zaměstnanců vyhovuje organizační zajištění školení.

Hypotéza bude potvrzena, pokud více než 50 % respondentů odpoví u otázky č. 11 „ano“ a „spíše ano“.

---

<sup>61</sup> Disman, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Univerzita Karlova: 2008, s. 76.

<sup>62</sup> Disman, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Univerzita Karlova: 2008, s. 287.

### Hypotéza 5

H5 - Většina vedoucích pracovníků konzultuje se zaměstnanci získané poznatky ze školení.

Hypotéza bude potvrzena, pokud více než 50 % respondentů odpoví u otázky č. 12 „ano“ a „spíše ano“.

## **4.2 Popis zkoumaného vzorku**

Pro získání empirických dat byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu, který probíhal od měsíce února do poloviny března 2014. Použita byla dotazníková metoda, aby byl osloven větší počet respondentů. Tato metoda byla zvolena také z důvodu, že dotazník je anonymní a zaměstnanci v něm mohou odpovídat podle pravdy. Do průzkumného vzorku byli zahrnuti přepážkoví pracovníci, kteří by se měli vzhledem ke své typové pozici zúčastnit přibližně stejných vzdělávacích akcí, i když se přepážkoví pracovníci dělí podle poskytujících služeb (např. Specialista prodeje produktů ČPOJ, Specialista prodeje produktů PS atd.).

Dotazník (viz Příloha P IV) je sestaven z uzavřených a z polouzavřených otázek. Celkem obsahuje 14 otázek. Otázky v dotazníku jsou složeny tak, aby byly jednoduché a pochopitelné. Velkou výhodou při sestavování otázek byla skutečnost, že pracuji na oddělení organizace školení a do výzkumu byly zahrnuty otázky získané zkušeností během mé práce. Otevřené otázky nebyly zvolené z časového důvodu, aby se nad nimi respondenti nemuseli dlouho rozmýšlet. Rozlišovací otázky ohledně věku a délky zaměstnání jsou záměrně zvolené na konci dotazníku, pro jejich jednoduchost. Před rozdáním dotazníků respondentům byl ještě proveden předvýzkum. Byly oslovené moje kolegyně, aby mi odpověděly na otázky v dotazníku. Cílem bylo zjistit, zda jsou otázky dobře formulované a časově nenáročné. Po vzájemné konzultaci byla vyřazena jedna otázka, která by mohla mít vliv na vyhodnocení dotazníku. Rovněž po vzájemné konzultaci s vedoucím práce byla přeformulována otázka č. 10 a otázka č. 14.

## **4.3 Oblasti výzkumu**

Distribuce dotazníků probíhala nenáročnou formou. O tuto službu byli požádáni moji kolegové, kteří byli ochotni dotazníky rozdat respondentům na školení. Dotazníky byly distribuovány lektory účastníkům k vyplnění přímo na školení. Respondenti byli

obeznámeni, že dotazník je anonymní a slouží pouze pro účel mé bakalářské práce. Celkem bylo rozdáno 120 dotazníků přepážkovým pracovníkům po celé České republice, aby výzkum nebyl zkreslený. Vyplněné dotazníky byly vráceny lektory osobně nebo zaslány poštou. Ze 120 rozdaných dotazníků se vrátil zpátky plný počet. Návratnost dotazníků od respondentů byla 100%.

#### **4.4 Analýza a interpretace výsledků výzkumu**

Kapitola je zaměřena na analýzu získaných dat a na ověření nebo vyvrácení hypotéz.

Zjištěná data byla použita ze 120 dotazníků. Do připravené tabulky byla zaznamenána každá odpověď z dotazníku. U každé otázky v dotazníku byl zapsán počet odpovědí, které byly sečteny a vyjádřeny v procentech. Získaná data jsou následně zpracována do tabulek a pro přehlednost do grafů.

##### **Vyhodnocení dotazníkového průzkumu**

Z celkového počtu respondentů bylo 111 žen a 9 mužů.

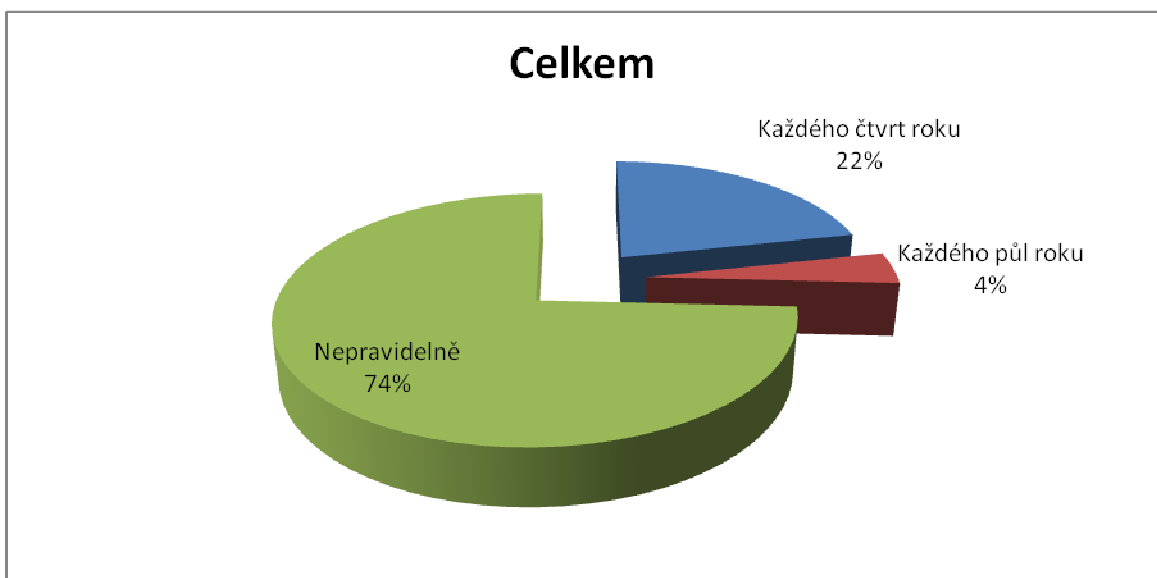
Z výzkumu vyplývá, že školení se v době, kdy se rozdával dotazník, zúčastnil větší počet žen než mužů.

Dotázaných pracovníků, kteří pracují v podniku Česká pošta 11 a více let bylo 41 %, dále 6 - 10 let 10 %, 4 - 5 let 7 % a 0 - 3 roky 42 % zaměstnanců. Z průzkumu vyplynulo, že nejvíce dotázaných zaměstnanců je těch, kteří pracují ve firmě 0 - 3 roky a 11 a více let.

Tato skutečnost může být dána větší fluktuací zaměstnanců za poslední roky. V poslední době se do pracovního poměru nabírali zaměstnanci na dobu určitou.

**Otázka č. 1****1. Jak často se zúčastňujete školení?****Tab. 1. - Vyhodnocení otázky**

	Celkem
Každého čtvrt roku	26
Každého půl roku	5
Nepravidelně	89

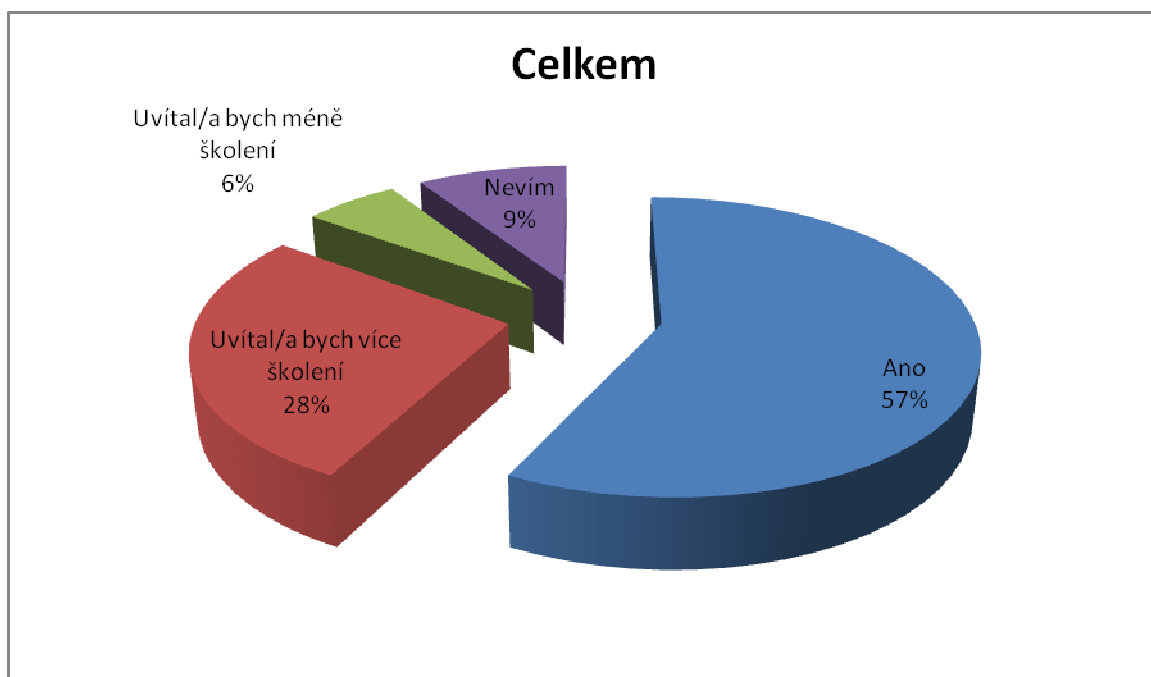
**Graf 1.**

*Zdroj: průzkum autora*

Vyhodnocením otázky bylo zjištěno, že každého čtvrt roku se zúčastňuje školení 22 %, každého půl roku 4 % a nepravidelně 74 % přepážkových pracovníků. V této otázce převážná část přepážkových pracovníků odpověděla, že se školení zúčastňují nepravidelně.

**Otázka č. 2***Vyhovuje Vám tento počet školení?***Tab. 2. - Vyhodnocení otázky**

	Celkem
Ano	69
Uvítal/a bych více školení	33
Uvítal/a bych méně školení	7
Nevím	11

**Graf 2.***Zdroj: průzkum autora*

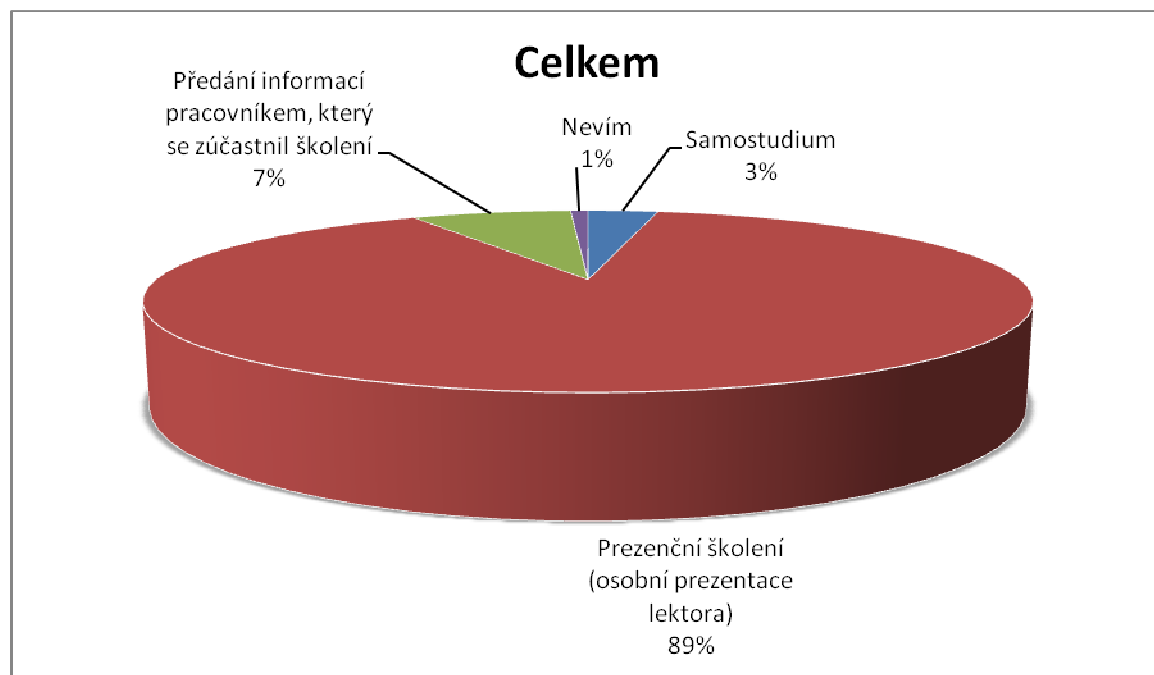
Na první otázku navazovala druhá, ve které byl učiněn dotaz na zaměstnance, jestli jim vyhovuje tento počet školení.

Respondenti v otázce uvedli, že 57 % vyhovuje počet školení, 28 % by uvítalo více školení, 6 % by uvítalo méně školení a 9 % neví, jestli jim vyhovuje tento počet školení.

Ve větším případě zaměstnanci odpověděli, že jim vyhovuje daný počet školení.

**Otázka č. 3***Jaké formě školení dáváte přednost?***Tab. 3. - Vyhodnocení otázky**

	Celkem
Samostudium	4
Prezenční školení (osobní prezentace lektora)	109
Předání informací pracovníkem, který se zúčastnil školení	9
Nevím	1

**Graf 3.***Zdroj: průzkum autora*

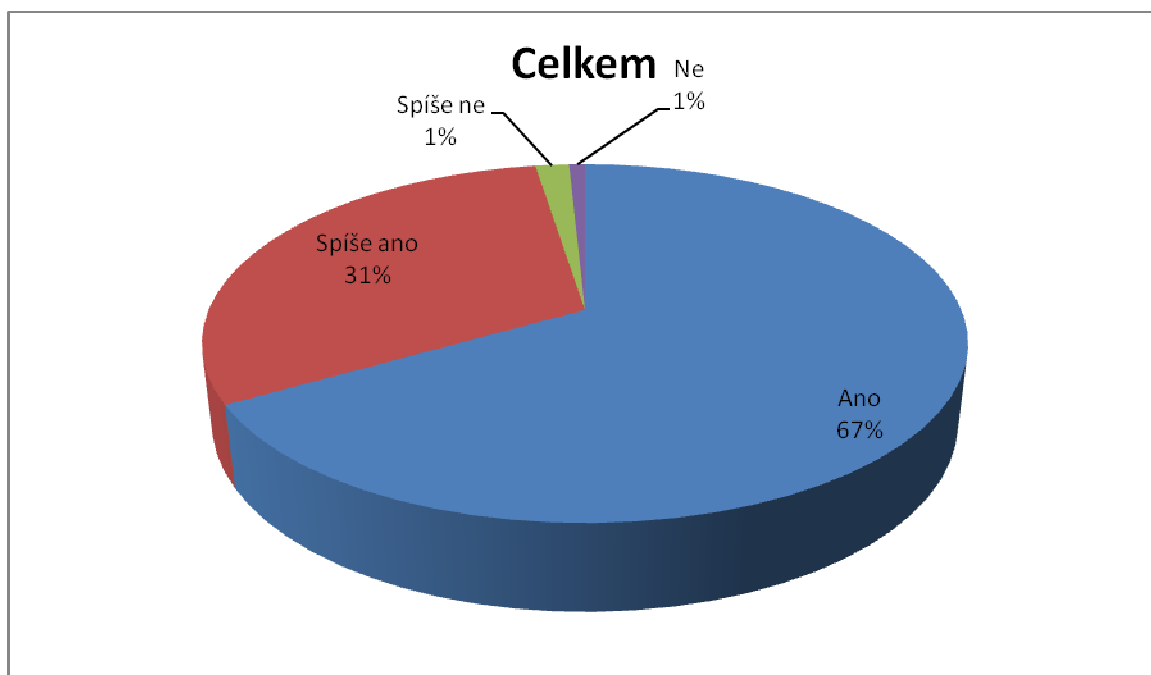
Vyhodnocením otázky bylo zjištěno, že 89 % respondentů dává přednost prezenčnímu školení, 7 % předání informací pracovníkem, který se zúčastnil školení, 3 % samostudiu a 1% odpovědělo, že neví. Z této otázky vyplynulo, že přepážkovým pracovníkům



vyhovuje prezenční školení, tzn. osobní přítomnost lektora. U této otázky dva zaměstnanci si vybrali dvě možnosti.

**Otázka č. 4***Využijete získané vědomosti ve své praxi?***Tab. 4. - Vyhodnocení otázky**

	Celkem
Ano	80
Spíše ano	37
Spíše ne	2
Ne	1

**Graf 4.***Zdroj: průzkum autora*

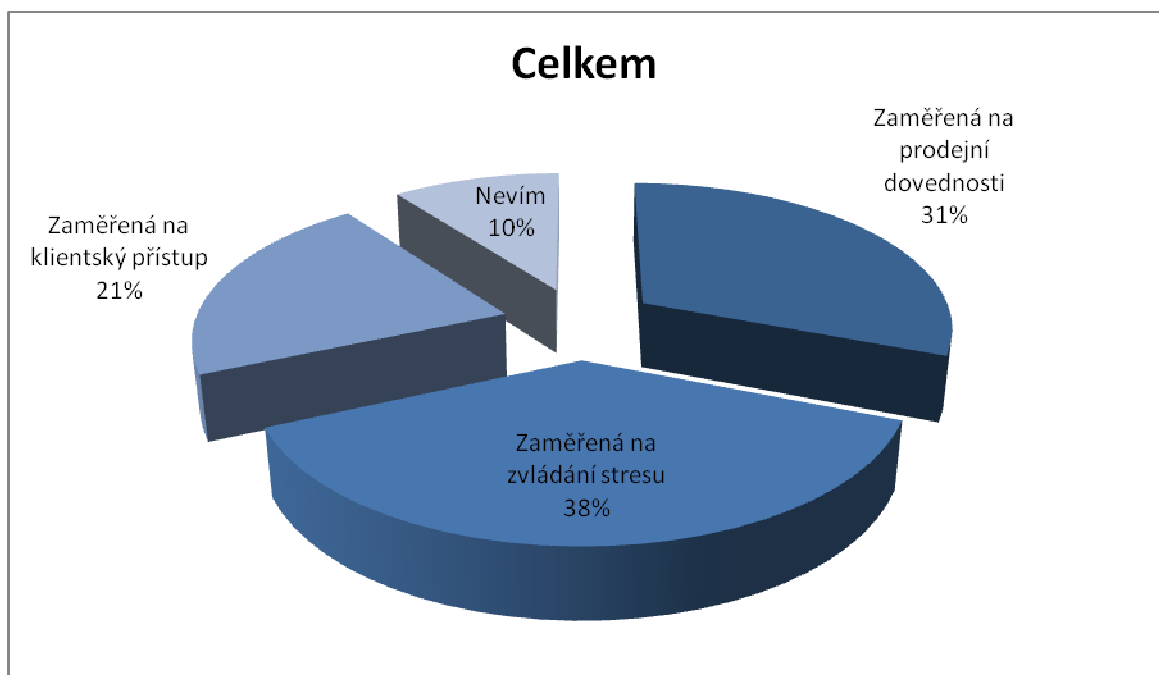
Vyhodnocením této otázky se ukázalo, že 67 % zaměstnanců využívá získané vědomosti ve své praxi, 31 % spíše ano, spíše ne a ne se vyjádřilo 1 %.

### **Hypotéza 1**

Hypotéza 1 byla potvrzena, více než 50 % (celkem 98 %) zaměstnanců vybralo odpověď „ano“ a „spíše ano“.

**Otázka č. 5***Jaká další školení byste chtěli absolvovat?***Tab. 5. - Vyhodnocení otázky**

	Celkem
Zaměřená na prodejní dovednosti	42
Zaměřená na zvládání stresu	51
Zaměřená na klientský přístup	29
Nevím	14

**Graf 5.***Zdroj: průzkum autora*

Jak už z grafu č. 5 vyplývá, 38 % zaměstnanců by uvítalo školení zaměřené na zvládání stresu, 31 % zaměřené na prodejní dovednosti, 21 % zaměřené na klientský přístup a 10 % zaměstnanců uvedlo, že neví, jaká školení by chtěli absolvovat. U této otázky byl předpoklad, že si zaměstnanci vyberou více možností. Deset zaměstnanců využilo tuto možnost.

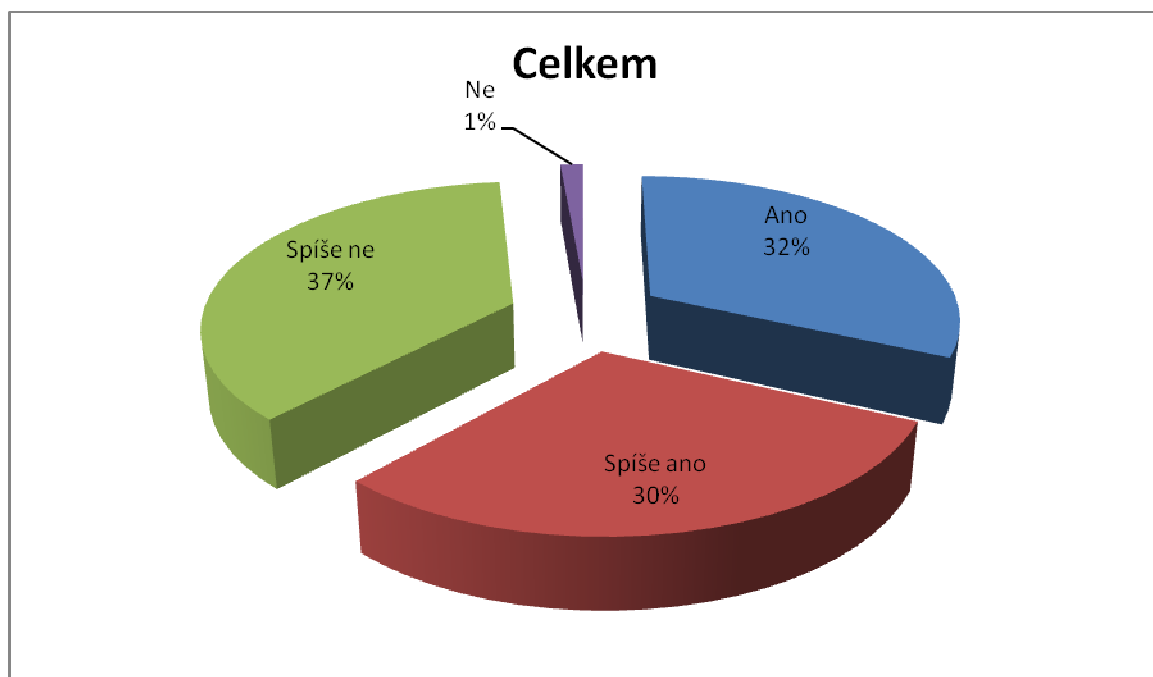
## Otázka č. 6

*Vzděláváte se i mimo zaměstnání?*

Tab. 6. - Vyhodnocení otázky

	Celkem
Ano	33
Spíše ano	31
Spíše ne	38
Ne	18

Graf 6.



*Zdroj: průzkum autora*

Zaměstnanci v této otázce uvedli, že 32 % se vzdělává i mimo zaměstnání, 30 % spíše ano, 37 % spíše ne a 1 % se nevzdělává. Z uvedené otázky vyplývá, že větší část zaměstnanců se vzdělává i mimo práci.

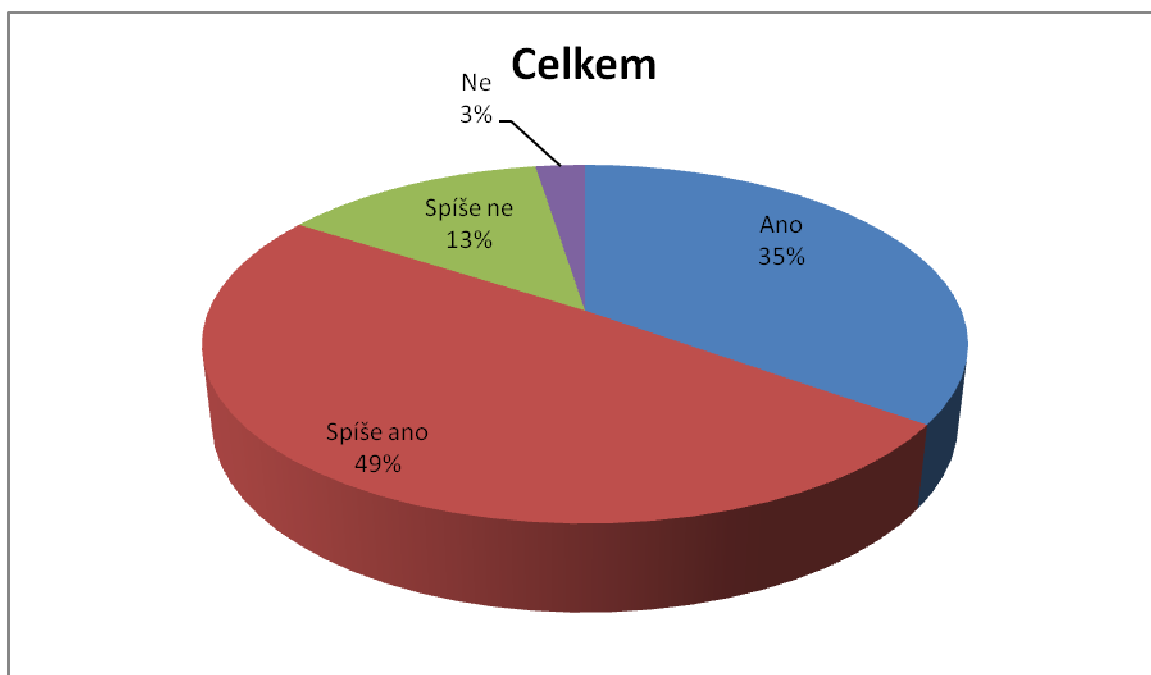
## Otázka č. 7

*Hodnotíte účast na školení jako motivaci k většímu pracovnímu výkonu?*

Tab. 7. - Vyhodnocení otázky

	Celkem
Ano	42
Spíše ano	59
Spíše ne	16
Ne	3

Graf 7.



*Zdroj: průzkum autora*

Pracovníci se u této otázky ve 35 % vyjádřili kladně a ve 49 % spíše ano, že hodnotí účast na školení jako motivaci k většímu pracovnímu výkonu. Ve 13 % spíše ne a 3% nehodnotí účast na školení k většímu pracovnímu výkonu.

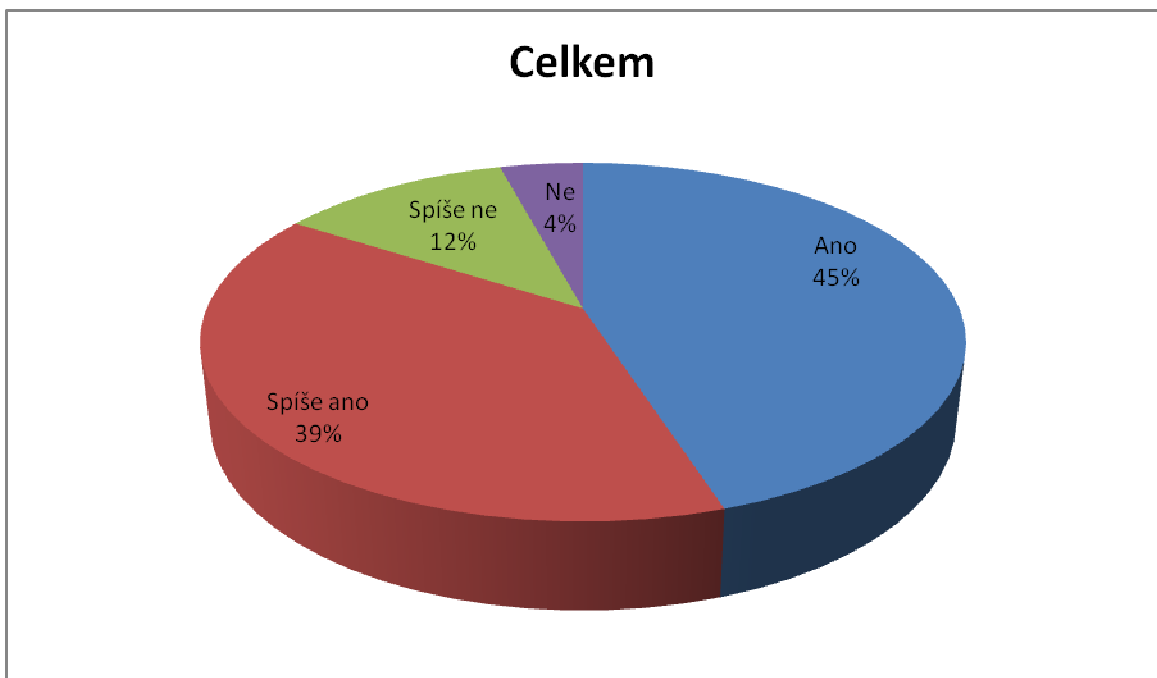
## **Hypotéza 2**

Z grafu č. 7 vyplynulo, že větší počet zaměstnanců hodnotí účast na školení jako motivaci k většímu pracovnímu výkonu.

Hypotéza 2 byla potvrzena, více než 50 % (celkem 84 %) zaměstnanců vybralo odpověď „ano“ a „spíše ano“.

**Otázka č. 8***Hodnotíte účast na školení jako seberealizaci?***Tab. 8. - Vyhodnocení otázky**

	Celkem
Ano	54
Spíše ano	47
Spíše ne	14
Ne	5

**Graf 8.***Zdroj: průzkum autora*

Větší počet zaměstnanců v otázce uvedlo, že ve 45 % hodnotí účast na školení jako seberealizaci, ve 39 % spíše ano, ve 12 % spíše ne a 4 % nehodnotí účast na školení jako seberealizaci. Z uvedených odpovědí vyplývá, že pouze menší část respondentů nehodnotí účast na školení jako seberealizaci.



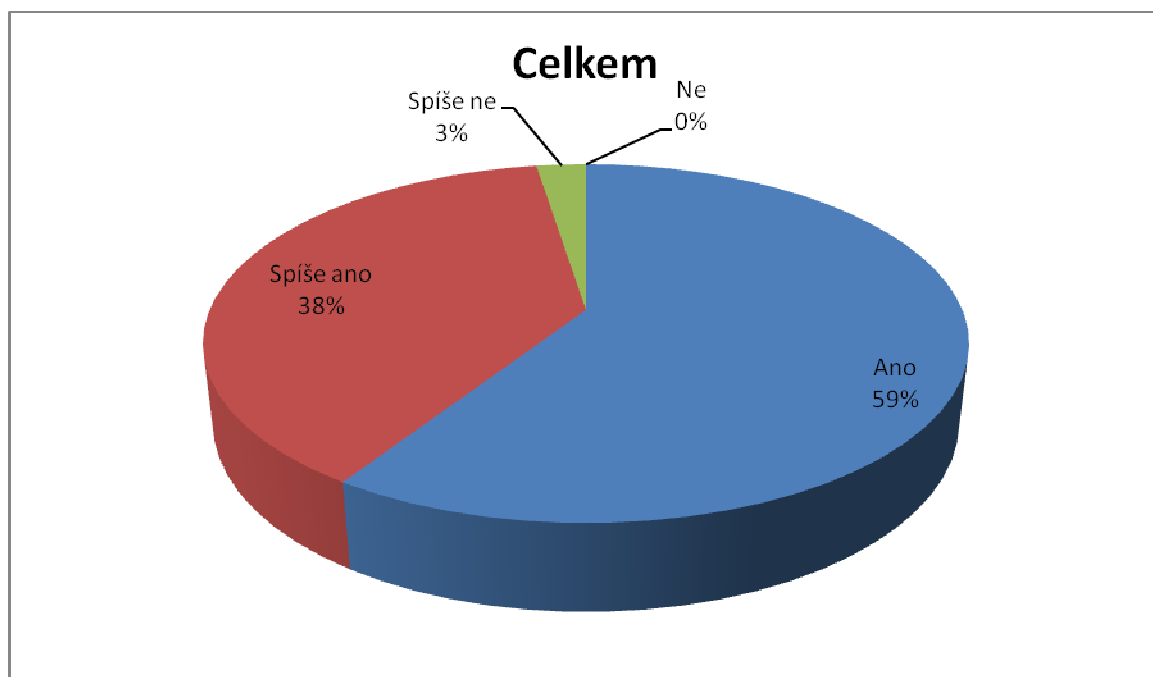
### **Hypotéza 3**

Z grafu č. 8 vyplynulo, že větší počet zaměstnanců hodnotí účast na školení jako seberealizaci.

Hypotéza 3 byla potvrzena, více než 50 % (celkem 84 %) zaměstnanců vybralo odpověď „ano“ a „spíše ano“.

**Otázka č. 9***Jste spokojeni se studijním materiálem?***Tab. 9. - Vyhodnocení otázky**

	Celkem
Ano	71
Spíše ano	46
Spíše ne	3
Ne	0

**Graf 9.***Zdroj: průzkum autora*

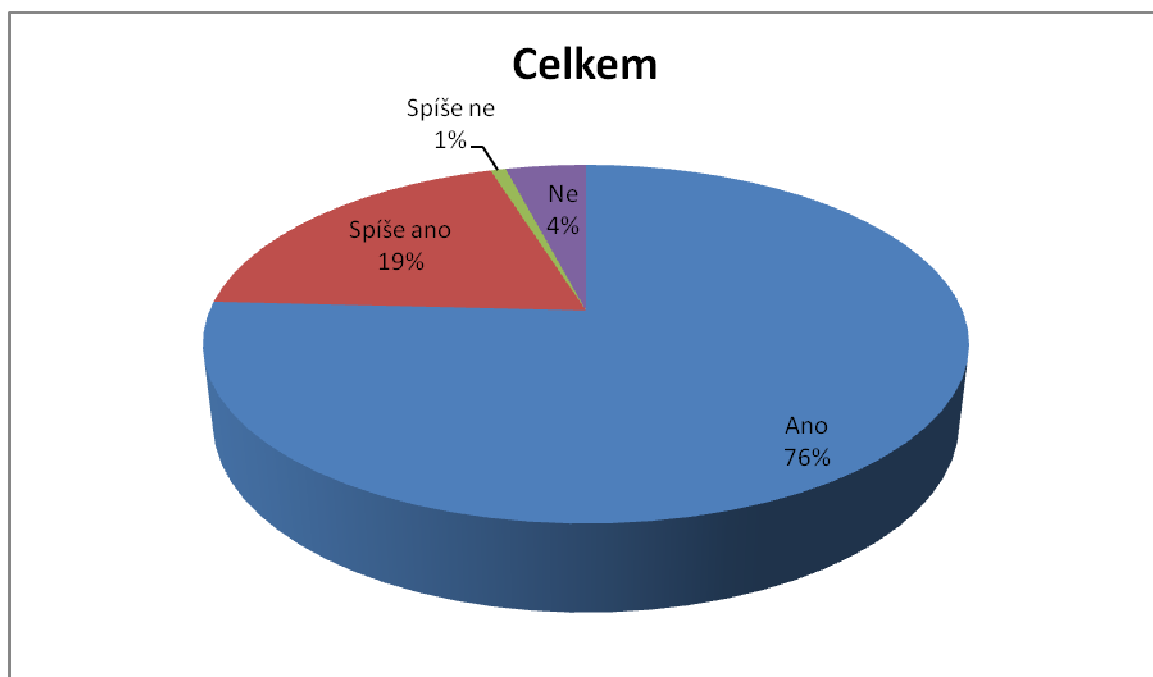
V této otázce se zaměstnanci mohli vyjádřit, jestli jsou spokojeni se studijním materiálem.

Zaměstnanci v 59 % uvedli, že jsou spokojeni se studijním materiálem, ve 38 % spíše ano, ve 3 % spíše ne. Žádný zaměstnanec nevedl, že je nespokojený se studijním materiálem.

Z grafu č. 9 vyplývá, že většina dotázaných je spokojena se studijním materiálem.

**Otázka č. 10***Bylo pro Vás školící prostředí vyhovující?***Tab. 10. - Vyhodnocení otázky**

	Celkem
Ano	82
Spíše ano	26
Spíše ne	7
Ne	5

**Graf 10.***Zdroj: průzkum autora*

Vyhodnocením otázky bylo zjištěno, že 68 % dotázaných vyhovuje školící prostředí, ve 21 %, spíše ano, v 6 % spíše ne a v 5 % jim nevyhovuje školící prostředí. Z uvedené otázky vyplývá, že zaměstnanci jsou z větší části spokojeni se školícím prostředím.

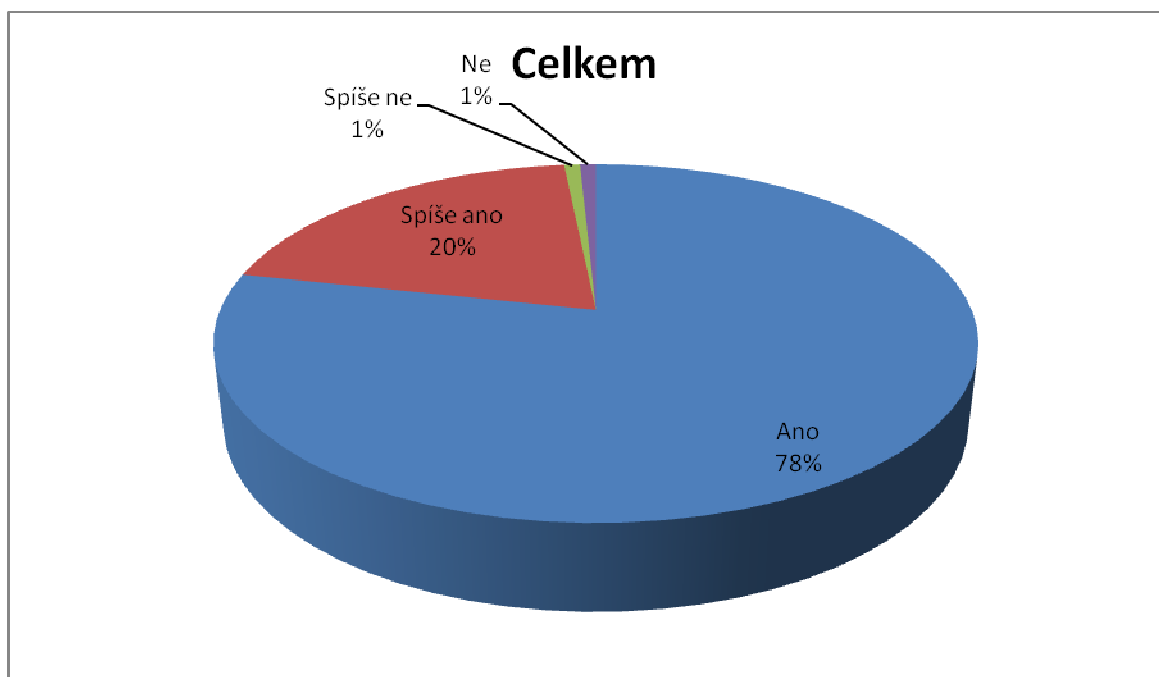
## Otázka č. 11

*Bylo organizační zajištění školení na odpovídající úrovni?*

Tab. 11. - Vyhodnocení otázky

	Celkem
Ano	94
Spíše ano	24
Spíše ne	1
Ne	1

Graf 11.



*Zdroj: průzkum autora*

U této otázky mohli zaměstnanci uvést, jestli bylo organizační zajištění školení na odpovídající úrovni. Zaměstnanci v 78 % uvedli, že organizační zajištění školení bylo na odpovídající úrovni, ve 20 % spíše ano, spíše ne a ne uvedli pouze v 1 %.

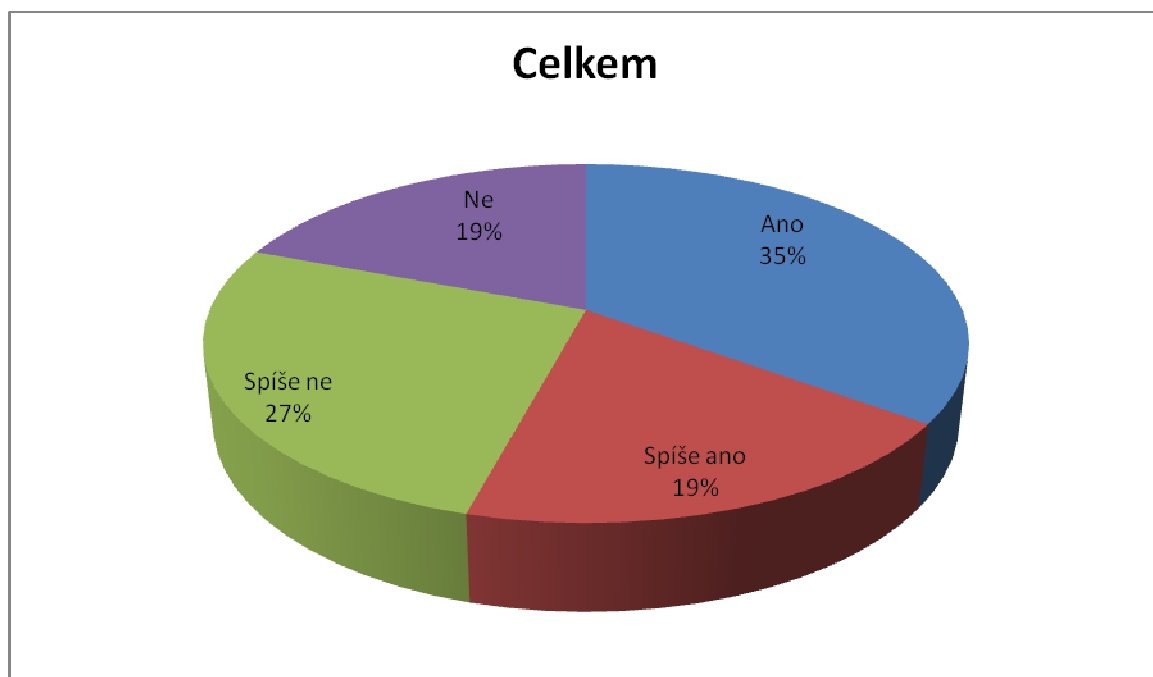
#### **Hypotéza 4**

Z grafu č. 11 vyplynulo, že větší počet zaměstnanců je spokojeno s organizačním zajištěním školení.

Hypotéza 4 byla potvrzena, více než 50 % (celkem 98 %) zaměstnanců vybralo odpověď „ano“ a „spíše ano“.

**Otázka č. 12*****Konzultuje s Vámi vedoucí nové poznatky ze školení?*****Tab. 12. - Vyhodnocení otázky**

	Celkem
Ano	42
Spíše ano	23
Spíše ne	32
Ne	23

**Graf 12.***Zdroj: průzkum autora*

Vyhodnocením této otázky bylo zjištěno, že v 35% vedoucí pracovník konzultuje se zaměstnanci nové poznatky ze školení, v 19 % spíše ano, v 27 % spíše ne a v 19 % nekonzultuje.

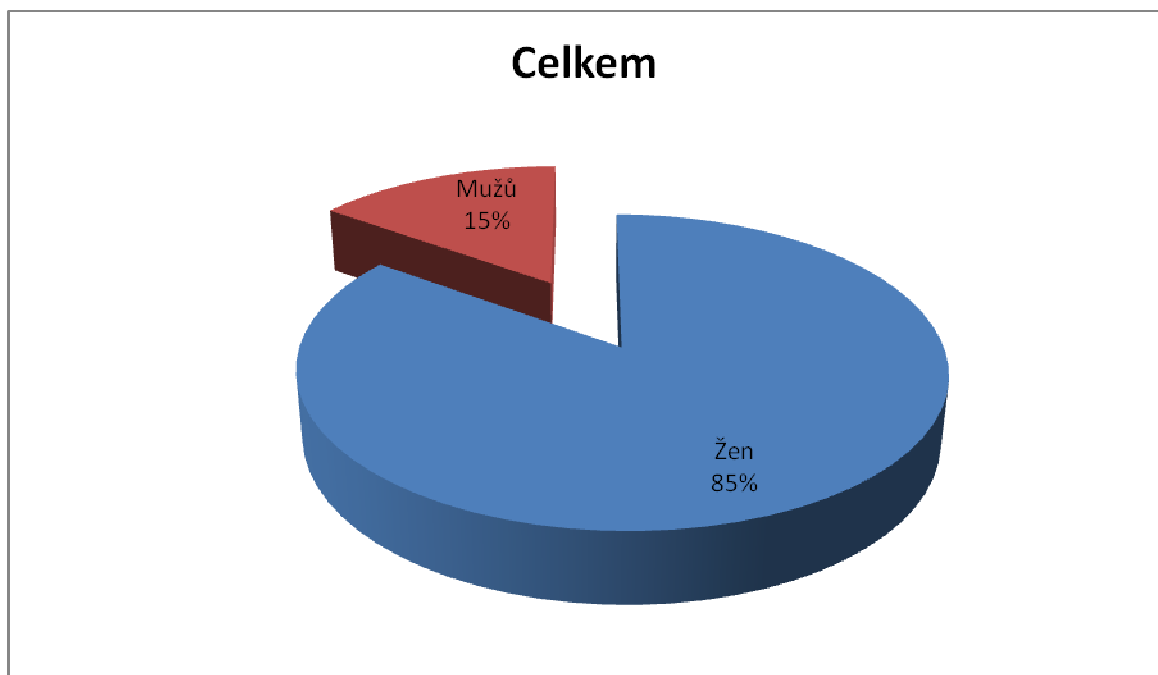
### **Hypotéza 5**

Z grafu č. 12 vyplynulo, že s větším počtem zaměstnanců vedoucí pracovník konzultuje nové poznatky ze školení.

Hypotéza 5 byla potvrzena, více než 50 % (celkem 54 %) zaměstnanců vybralo odpověď „ano“ a „spíše ano“.

**Otázka č. 13***Jakého jste pohlaví?***Tab. 13. - Vyhodnocení otázky**

	Celkem
<b>Žena</b>	111
<b>Muž</b>	9

**Graf 13.**

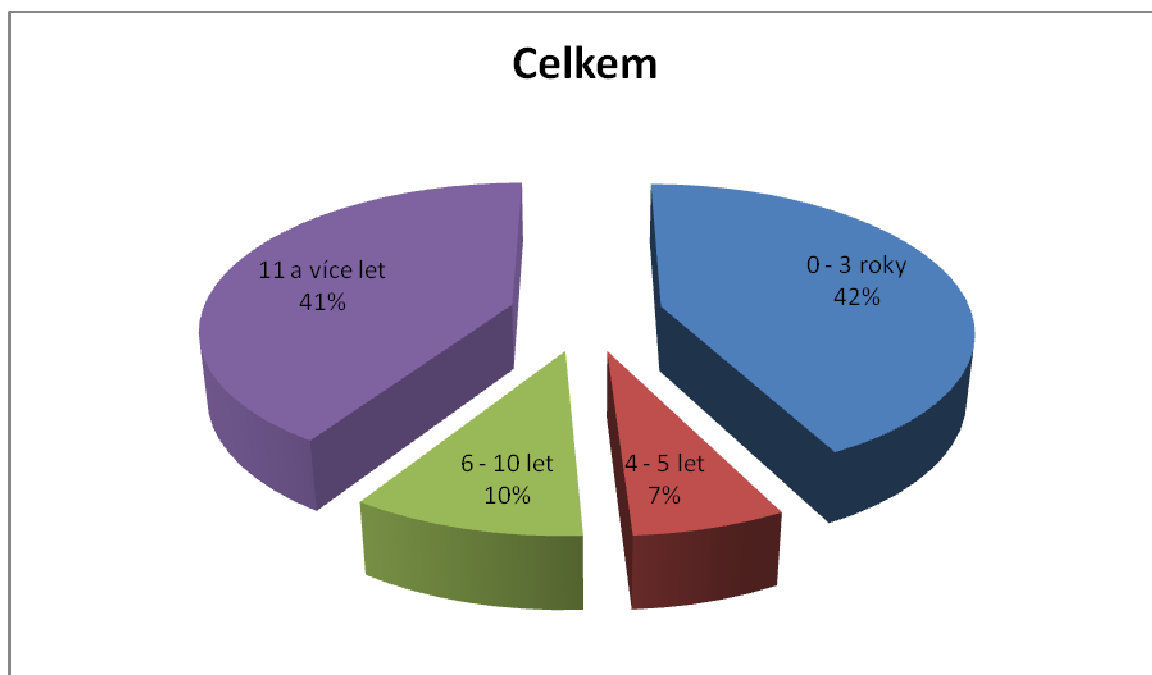
*Zdroj: průzkum autora*

Z celkového počtu respondentů bylo 85 % žen a 15 % mužů. Z toho vyplývá, že školení se v době, kdy se rozdával dotazník, zúčastnil větší počet žen než mužů.



**Otázka č. 14***Jak dlouho pracujete ve firmě?***Tab. 14. - Vyhodnocení otázky**

	Celkem
0 - 3 roky	51
4 - 5 let	8
6 - 10 let	12
11 a více	49

**Graf č. 14.***Zdroj: průzkum autora*

Graf č. 14 znázorňuje délku trvání pracovníků v zaměstnání. Z dotázaných je zaměstnaných v podniku 11 a více let 41 %, dále 6 - 10 let 10 %, 4 - 5 let 7 % a 0 - 3 roky 42 % zaměstnanců.

### Shrnutí výsledků - interpretace

Celkem bylo rozdáno 120 dotazníků. Na základě zjištěných údajů mohu potvrdit, že pracovníkům vyhovuje vzdělávací systém. Přesto, že vzdělávací systém nabízí různé druhy školení, si myslím, že by se do vzdělávání pracovníků měly zahrnout i školení na měkké dovednosti. Tato školení absolvují jenom vybraní pracovníci. U typové pozice přepážkový pracovník je to pouze pracovník, který je specializovaný na prodej produktů PS. Bohužel na tato školení ve větší míře nezbyývají finanční prostředky.

V první otázce zaměstnanci ve větší části (74 %) odpověděli, že se školení zúčastňují nepravidelně. Důvod, že se školení zaměstnanci zúčastňují nepravidelně, je dán skutečností, že se školení zaměstnanců připravuje s ohledem na jejich typovou pozici, podle potřeb zaměstnance, podle školení, která mají absolvovat ze zákona, zda absolvovali poštovní školu a podle zařazení nominací na různá rozvojová a odborná školení. Pracovníci specializovaných přepážek mají své rozvojové programy, ve kterých se podle typu školení a plánu zařazují na školení i jednou do měsíce. Každý zaměstnanec absolvuje školení s ohledem na svůj rozvoj a cíle podniku.

Na první otázku navazovala druhá, ve které byl učiněn dotaz na zaměstnance, jestli jim vyhovuje tento počet školení.

Větší část (57 %) zaměstnanců uvedla, že jim vyhovuje počet školení. Zajímavé bylo zjištění, že další část zaměstnanců (28 %) by uvítala více školení. Pouze malá část dotázaných pracovníků (6 %) by uvítala méně školení.

Zajímala mě otázka, jaké formě školení dávají účastníci přednost. Naprostá většina dotázaných (89 %) odpověděla, že dává přednost prezenčnímu školení, osobní prezentaci lektora. Předpokládala jsem, že větší části zaměstnanců bude vyhovovat školení za účasti lektora. Česká pošta má kvalifikované lektory, kteří se rovněž musí vzdělávat, aby mohli předávat odborné informace účastníkům školení. Jejich výklad je zajímavý a poutavý. Do dotazníku jsem nezahrnula jako jednu z možností nabídky e-learning, neboť pouze malá část školení u přepážkových pracovníků se provádí přes počítač. Tato metoda je zaměřena na jiné cílové skupiny. V současné době se pracuje na tom, aby některá školení i pro tyto pracovníky mohla být realizována touto metodou, neboť e-learningem lze proškolit větší počet zaměstnanců. Jedná se hlavně o školení, která jsou dána ze zákona. Dále z výzkumu vyplynulo, že menší část zaměstnanců (3 %) dává přednost samostudiu a další (7 %) dává

přednost předání informací pracovníkem, který se zúčastnil školení. U této otázky si dva zaměstnanci vybrali dvě možnosti.

Vyhodnocením čtvrté otázky se ukázalo, že naprostá většina (98 %) zaměstnanců využívá získané vědomosti ve své praxi. Pouze 2 % zaměstnanců se vyjádřila záporně.

Hypotéza 1 byla potvrzena, více než 50 % (celkem 98 %) zaměstnanců se vyjádřilo kladně. Průzkumem bylo zjištěno, že školení, kterých se zaměstnanci zúčastňují, jsou využívána v praxi.

Další otázka byla zaměřena na vzdělávací aktivity, které by chtěli zaměstnanci absolvovat. Zajímalo mě názor, jestli je zájem o školení měkkých dovedností. Jak z odpovědí vyplynulo, největší zájem byl o školení, které by bylo zaměřené na zvládnutí stresu (38 %). Dále o školení zaměřené na prodejní dovednosti (31 %) a nakonec na klientský přístup (21 %). Pouze 10 % zaměstnanců uvedlo, že neví, jaká školení by chtěla absolvovat. Zaměstnanci si vybrali školení vzhledem k dané situaci na poště. Přepážkoví pracovníci se musí neustále orientovat v nových službách, zvládat poštovní předpisy, jejich změny, umět poradit zákazníkovi a mít k němu vždy profesionální přístup. Vzhledem k tlaku, kterému musí čelit, bylo na prvním místě školení na zvládnutí stresu. Zájem měli také o školení prodejních dovedností, kde předpokládají, že se naučí dobře obchodovat. Nemalá část měla zájem i o klientský přístup. Myslím si, že přesto, že zaměstnanci absolvují různá školení, mají zájem o školení měkkých dovedností. Problém těchto školení, proč se neabsolvují v dostatečné míře je dán především rozpočtem finančních prostředků, které oddělení organizace školení dostává.

Vzhledem k sociální pedagogice mě zajímalo názor pracovníků, jestli se vzdělávají i mimo pracoviště. Většina zaměstnanců (62 %) uvedla, že se vzdělává i mimo zaměstnání.

Menší část (38 %) zaměstnanců uvedla, že se nevzdělává mimo zaměstnání. Formulací otázky č. 7 mělo být zjištění, jestli školení, která zaměstnanci absolvují, motivují zaměstnance k většímu pracovnímu výkonu. Hodně záleží na vedoucím pracovníkovi a manažerovi, jak motivuje své pracovníky k většímu pracovnímu výkonu. Na školení pak záleží např. na prezentaci lektora, jak umí předat vědomosti účastníkům a tím je motivovat. Větší část dotázaných pracovníků (84 %) odpověděla kladně. Záporně se vyjádřila menší část (16 %) dotázaných pracovníků. Z grafu č. 7 vyplynulo, že větší počet zaměstnanců hodnotí účast na školení jako motivaci k většímu pracovnímu výkonu. Hypotéza 2 byla potvrzena, více než 50 % (celkem 84 %) zaměstnanců vybralo kladnou odpověď.

Větší počet zaměstnanců (84 %) v otázce uvedlo, že hodnotí účast na školení jako seberealizaci. Menší část (16 %) nehodnotí účast na školení jako seberealizaci.

Hypotéza 3 byla potvrzena, více než 50 % (celkem 84 %) zaměstnanců vybralo kladnou odpověď.

Z otázky č. 4, 7 a 8 můžeme usoudit, že zaměstnanci si odnáší poznatky ze školení a nezúčastňují se jich zbytečně.

Ke zjištění, jak hodnotí zaměstnanci vzdělávací systém, jsem potřebovala znát i názor, jestli jsou spokojeni se studijním materiálem, protože se z něho připravují ke zkouškám. Naprostá většina zaměstnanců (97 %) vyjádřila spokojenost se studijním materiálem. Pouze malé procento dotázaných zaměstnanců (3 %) se vyjádřilo, že nejsou spokojeni.

Výsledky výzkumu, jestli zaměstnancům vyhovuje školící prostředí, ukázaly, že většině dotázaných (95 %) vyhovuje školící prostředí. Přesto, že většině zaměstnanců vyhovuje školící prostředí, si myslím, že např. některé místnosti by se mohly vymalovat a vybavit novějším zařízením, které by navodilo příjemnější klima prostředí. Vše je ale otázka finančního rozpočtu.

Naprostá většina dotázaných (98 %) zaměstnanců uvedla, že organizační zajištění školení byla na odpovídající úrovni. Hypotéza 4 byla potvrzena, více než 50 % (celkem 98 %) zaměstnanců vybralo kladnou odpověď.

Hypotéza 5 byla potvrzena také u otázky, jestli konzultuje vedoucí pracovník získané poznatky ze školení s pracovníky. Více než 50 % (celkem 54 %) zaměstnanců odpovědělo kladně. Přesto je závažnější i záporná odpověď u dotázaných (46 %). U této odpovědi je vidět, že výsledek je skoro stejný. Vedoucí pracovníci by se měli aktivněji zapojovat do zpětné vazby, aby zjistili, jestli pracovníci opravdu využívají znalosti, a také zda pochopili obsah, který jim byl sdělen na školení.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat vzdělávací systém a rozvoj zaměstnanců v podniku Česká pošta a zjistit, jak hodnotí současný vzdělávací systém zaměstnanci podniku.

V teoretické části bakalářské práce jsem se zabývala studiem odborné literatury a studiem vnitřních materiálů České pošty. Jak už bylo uvedeno, po porovnání vzdělávacího systému v České poště s teoretickými poznatky firemního vzdělávání získané z odborné literatury a na základě vlastních zkušeností mohu potvrdit, že vzdělávání zaměstnanců vychází z návrhů, které doporučuje odborná literatura.

Cílem praktické části bylo zjistit, jak hodnotí vzdělávací systém zaměstnanci podniku. Z výsledků provedeného výzkumu jsem získala částečný pohled na danou otázku, neboť byla oslovena jen malá část zaměstnanců České pošty. Získané poznatky z průzkumu tudíž nemají celkový pohled, jestli jsou zaměstnanci spokojeni se vzdělávacím systémem České pošty. Pro důkladnější zjištění by bylo potřeba oslovit větší počet respondentů a rovněž hypotézy by musely být rozpracovány podrobněji.

Na základě mého dotazníkového šetření mohu potvrdit, že dotázaní pracovníci jsou spokojeni se vzdělávacím systémem.

Přesto bych doporučovala u vedoucích pracovníků aktivnější zapojení do zpětné vazby ze školení u svých zaměstnanců. Tím si mohou ověřit, jestli pracovníci umí efektivněji využít nabyté znalosti ze školení.

Dále bych doporučila více školení na měkké dovednosti pro přepážkové pracovníky. V současné době, kdy je velká konkurence firem na trhu je potřeba pomoci vzdělávání rozvíjet zaměstnance, aby dokázali uspokojit zákazníka nejen odbornými znalostmi, ale i profesionálním přístupem. Chování pracovníků se odráží na tom, jak Českou poštu vnímají její zákazníci, široká veřejnost a obchodní partneři. V tomto směru vzdělávání není výhodné pouze pro podniky, ale i pro samotného pracovníka.

Co se týče školícího prostředí, uvítala bych, pokud by se některé místnosti mohly vymalovat a vybavit novějším zařízením, které by navodilo příjemnější prostředí.

Jsem si vědoma, že větší část mých doporučení je otázkou finančního rozpočtu. V tomto případě bych doporučovala manažerům vzdělávání, aby uměli ještě více prosadit důležitost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, neboť se tím zvyšuje efektivita práce, výkon

zaměstnanců a hlavně konkurenceschopnost. Větší investice vložené do vzdělávání se mohou odrazit i na zisku podniku, neboť školení zaměstnanci umí lépe a efektivněji prodat a nabídnout své služby.

Na závěr musím poznamenat, že studiem odborné literatury jsem získala ucelenější názor na celý systém vzdělávacího procesu, který beru jako přínos pro svou práci na oddělení organizace školení.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

Vyhláška č. 464/2012 Sb., o stanovení specifikace jednotlivých základních služeb a základních kvalitativních požadavků na jejich poskytování

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

Bartoňková, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5

Belcourt, M., Wright, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 248 s. ISBN 80-7169-459-2

Beneš, M. a kol. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 180 s. ISBN 80-86861-04-X

Bočková, V. a kol. *Aktuální problémy výchovy a vzdělávání dospělých II*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 1995, 50 s. ISBN 80-7067-569-1

Disman, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 2008, 372 s. ISBN 978-80-246-0139-7

Egerová, D. *E-learning Jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2012, 142 s. ISBN 978-80-261-0139-0

Erdély, E. *Baťa švec, který dobyl světa*. 1. vyd. Zlín: Archa Zlín, 1990, 192 s.

ISBN 59-078-90

Hroník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing,

2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8

Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*.

4. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

Machalová, M. *Psychológia vo vzdelávaní dospelých*. 2. vyd. Bratislava: Gerlach

Print, 2006, 224 s. ISBN 80-89142-07-9

Mužík, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters

Kluwer ČR, 2011, 324 s. ISBN 978-80-7357-581-6

Mužík, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012,

264 s. ISBN 978-80-7357-738-4

Palán, Z. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, 2012, 280 s.

ISBN 80-200-0950-7

Plamínek, J., Fišer., R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing,

2005, 180 s. ISBN 80-247-1047-9

Šigut, F. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, 88 s.

ISBN 80-7357-046-7



Tureckiová, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Univerzita

Jana Amose Komenského, 2009, 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8

Vízdal, F. *Základy psychologie*. Brno: Institut mezioborových studií, 2009, 186 s.

Vodák, J., Kucharčíková A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha:

Grada Publishing, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7

Vojtovič, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha:

Grada Publishing, 2011, 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9

Kolektiv lektorů, *Studijní text pro přípravu k základní kvalifikační zkoušce pro poštovní provoz*, 2013

Metodický pokyn č. 20/2009 Kvalifikační příprava zaměstnanců České pošty, s. p.

ČP: Výhody a benefity zaměstnanců. Česká pošta. ČP. [online]. [cit. 2014 - 02 - 18]

Dostupné z: <http://intranet.ceskaposta.cz/irj/portal/intranet/dokument?cd=/cp/Uvod/>

[O\\_firme/CP\\_jako\\_zamestnavatel](http://intranet.ceskaposta.cz/irj/portal/intranet/dokument?cd=/cp/Uvod/O_firme/CP_jako_zamestnavatel)

ČP: Základní podnikové normy. Česká pošta. ČP. [online]. [cit. 2014 - 02 - 18]

Dostupné z: <http://intranet.ceskaposta.cz/irj/portal/intranet/dokument?cd=/cp/Uvod/>

[O\\_firme/Zakladni\\_podnikove\\_normy](http://intranet.ceskaposta.cz/irj/portal/intranet/dokument?cd=/cp/Uvod/O_firme/Zakladni_podnikove_normy)

ČP: Základní informace. Česká pošta. ČP. [online]. [cit. 2014 - 02 - 18]

Dostupné z: <http://intranet.ceskaposta.cz/irj/portal/intranet/dokument?cd=/cp/Uvod/>

O\_firme/Zakladni\_informace

ČP: Výroční zpráva 2011. Česká pošta. ČP. [online]. [cit. 2014 - 02 - 23]

Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/assets/o-ceske-poste/profil/>

CP\_vyrocnizprava\_2011.pdf

ČP: Výroční zpráva 2012. Česká pošta. ČP. [online]. [cit. 2014 - 02 - 23]

Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/assets/o-ceske-poste/profil/>

CP\_vyrocnizprava\_2012.pdf

ČP: Vzdělávání. Česká pošta. ČP. [online]. [cit. 2014 - 02 - 23]

Dostupné z: <http://intranet.ceskaposta.cz/irj/portal/intranet/dokument?cd=/cp/Uvod/>

Odborne\_useky/Lidske\_zdroje\_personalistika/Vzdelavani

ČP: Metodický pokyn České pošty. ČP. [online]. [cit. 2014 - 02 - 23]

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČP Česká pošta, s. p.

ČPOJ Česká pojišťovna, a. s.

ČTÚ Český telekomunikační úřad

PS Poštovní spořitelna.

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Organizační struktura ČP, s. p. (Sekce lidských zdrojů)

platná od 1. 1. 2014 ..... 27

Obr. 2. Potřeba vzdělávání ..... 32

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 - Vyhodnocení otázky .....	45
Tab. 2 - Vyhodnocení otázky .....	46
Tab. 3 - Vyhodnocení otázky .....	48
Tab. 4 - Vyhodnocení otázky .....	50
Tab. 5 - Vyhodnocení otázky .....	52
Tab. 6 - Vyhodnocení otázky .....	53
Tab. 7 - Vyhodnocení otázky .....	54
Tab. 8 - Vyhodnocení otázky .....	56
Tab. 9 - Vyhodnocení otázky .....	58
Tab. 10 - Vyhodnocení otázky .....	59
Tab. 11 - Vyhodnocení otázky .....	60
Tab. 12 - Vyhodnocení otázky .....	62
Tab. 13 - Vyhodnocení otázky .....	64
Tab. 14 - Vyhodnocení otázky .....	65

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Vzdělávací akce podniku Česká pošta

Příloha č. 2 - Hodnocení kurzu účastníkem

Příloha č. 3 - Hodnocení kurzu lektorem

Příloha č. 4 - Dotazník

## **Příloha P I: Vzdělávací akce podniku Česká pošta**

### **Základní kvalifikační kurzy**

<b>Poštovní minimum</b>
<b>Základní kurz pro doručovatele</b>
<b>Základní kurz pro poštovní provoz</b>
<b>Základní kurz pro zaměstnance odboru listovního provozu SPU</b>
<b>Základní kurz pro zaměstnance odboru balíkového provozu SPU</b>
<b>Základní kurz pro mezinárodní poštovní provoz</b>
<b>Vidimace a legalizace</b>
<b>Czech POINT, Datové schránky, Autorizovaná konverze dokumentů, Datový trezor</b>
<b>CA PostSignum</b>
<b>CA PostSignum - interaktivní manuál</b>
<b>Partner I</b>
<b>Partner I</b>
<b>Partner II</b>
<b>Provozní kvalifikační kurzy</b>
<b>Provozní kurz pro poštovní provoz</b>
<b>Provozní kurz pro odbor balíkového provozu - I. TÚ SPU</b>
<b>Provozní kurz pro mezinárodní poštovní provoz</b>
<b>Kurzy kvalifikační přípravy - přezkoušení</b>
<b>Základní kurz pro doručovatele - přezkoušení</b>
<b>Základní kurz pro poštovní provoz - přezkoušení</b>
<b>Provozní kurz pro poštovní provoz - přezkoušení</b>
<b>APOST kurzy</b>

<b>APOST - automatizovaná přepážka</b>
<b>APOST - pokladna, vyúčtování</b>
<b>APOST - manažer pošty</b>
<b>APOST - Malý APOST</b>
<b>APOST - podání zásilek</b>
<b>APOST - dodání zásilek ABD</b>
<b>APOST - dodání zásilek ABDS</b>
<b>xAPOST</b>
<b>APOST - Specializovaná pošta</b>
<b>APOST přezkoušení</b>
<b>APOST - automatizovaná přepážka - přezkoušení</b>
<b>APOST - pokladna, vyúčtování - přezkoušení</b>

### **Kurzy Poštovní spořitelny**

<b>Prodejce atestační - nové získání atestu</b>
<b>Specialista atestační - nové získání atestu</b>
<b>Specialista atestační - obnova atestu</b>
<b>Program školení pro Experty - Nováčci</b>
<b>Program školení pro Experty - Nováčci</b>
<b>Expert atestační - obnova atestu</b>
<b>Expert - Psychologie prodeje a sociální komunikace</b>
<b>Expert - Role Experta a standardy</b>
<b>Expert - Prezentační a prodejní dovednosti</b>



<b>Expert - Mobilita a akvizice</b>
<b>Expert - Úvěrové mistrovství</b>
<b>Expert - Mystery a vedení klientského rozhovoru</b>
<b>Expert - Moderní technologie</b>
<b>Expert - Firemní klientela</b>
<b>Novinky PS - Specialista, Prodejce</b>
<b>Novinky PS - Expert</b>
<b>Novinky PS pro vedoucí pracovníky</b>
<b>Řízení prodeje produktů PS pro vedoucí pošt (vedoucí oddělení) se spec. bankovní přepážkou</b>
<b>Řízení prodeje produktů PS pro vedoucí klíčových pošt (vedoucí oddělení)</b>
<b>Kurz pro Regionální obchodní zástupce ALPA ČP - atestační</b>
<b>Hypotéky Poštovní spořitelny</b>
<b>Workshop nabídka na hale pro klíčové pošty</b>
<b>Manažerské vzdělávání</b>
<b>Manažerský workshop I</b>
<b>Manažerský workshop II</b>
<b>Poštovní investiční program (atestační) Prodej - nováčci</b>
<b>Poštovní investiční program pro zaměstnance odd. inspekce ČP a pracovníky kontroly - atestační</b>
<b>Prodejní dovednosti</b>
<b>Úvěrové produkty pro retail</b>
<b>Produkty pro SME</b>
<b>Obchodní workshop I</b>
<b>Obchodní workshop II</b>
<b>Osobní účet a související produkty</b>

<b>Školení pro garanty produktů</b>
<b>Školení pro pracovníky Depa</b>
<b>Aktivní telefonování</b>

**Kurzy České pojišťovny, a. s.**

<b>Certifikace - certifikační školení</b>
<b>Recertifikace</b>
<b>Specializovaná přepážka ČPOJ</b>
<b>Školení On-line neživotní pojištění</b>
<b>Produktové novinky</b>
<b>Kombi</b>
<b>Obchodní Workshop I</b>
<b>Obchodní Workshop II</b>
<b>Kondiční školení</b>
<b>Školení tipařů</b>

<b>Kurzy SAZKA, a. s.</b>
<b>Školení on-line terminál ALTURA</b>

<b>Raiffeisen stavební spořitelna</b>
<b>Aplikace CIBIS Sale Raiffeisen stavební spořitelny pro prodejce</b>

## **Webová školení**

<b>Školení řidičů referentů do 3,5 t</b>
<b>Opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti</b>
<b>Poštovní minimum</b>
<b>Školení pro nové zaměstnance</b>
<b>Školení BOZP pro řídicí pozice</b>
<b>Školení BOZP pro neřídicí pozice</b>
<b>Školení PO pro řídicí pozice</b>
<b>Školení PO pro neřídicí pozice</b>
<b>Manažerské minimum</b>
<b>První pomoc</b>
<b>Bezpečnostní školení uživatele ICT ČP</b>

## PŘÍLOHA P II: HODNOCENÍ KURZU ÚČASTNÍKEM

<b>Jméno a příjmení účastníka:</b> <i>(nepovinný údaj)</i>	
<b>Označení</b>	<b>kurzu:</b>
«Hodnocení_účastníka»	
<b>Termín konání:</b> «Datum_konce_akce»	<b>Místo konání:</b> «Označmísta_akce»
<b>Hodnotící stupnice</b> - zvolený stupeň hodnocení označte v příslušném sloupci křížkem *	

<b>HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Organizační zajištění vzdělávací akce				
Srozumitelnost, použitelnost studijních textů k samostudiu				
Přínos a využitelnost získaných znalostí v praxi				

<b>HODNOCENÍ</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Odborné znalosti a připravenost	«Lektor»				
	«Lektor1»				
Vystupování a srozumitelnost slovního projevu	«Lektor»				
	«Lektor1»				
Schopnost zaujmout a přístup k účastníkům	«Lektor»				
	«Lektor1»				
Dotazy byly zodpovězeny ochotně a srozumitelně	«Lektor»				
	«Lektor1»				

<b>VAŠE PODNĚTY A PŘIPOMÍNKY K VZDĚLÁVACÍ AKCI</b>
Kterým tématům navrhuje věnovat větší prostor?

Která témata jste postrádali?

Připomínky a náměty ke studijním textům, prezentacím apod.

\*Vysvětlivky – stupnice hodnocení: 1 – velmi spokojen

2 – spokojen

3 – méně spokojen

4 – nespokojen

Datum: .....

Podpis: (nepovinný

údaj).....

Děkujeme za vyplnění dotazníku

## Příloha P III: Hodnocení kurzu lektorem



## Hodnocení kurzu lektorem

<b>Označení kurzu:</b>	
Místo konání:	
Termín konání:	
Počet účastníků:	
Počet odevzdaných vyplněných dotazníků:	

A. Celkové hodnocení kurzu účastníkem	Průměr	Počet zaznamenaných hodnot			
		1	2	3	4
Organizační zajištění vzdělávací akce					
Srozumitelnost, použitelnost studijních textů k samostudiu a zopakování					
Přínos a využitelnost získaných poznatků v praxi					
Odborné znalosti a připravenost					
Vystupování a srozumitelnost slovního projevu					
Schopnost zaujmout a přístup k účastníkům					
Dotazy byly zodpovězeny ochotně a srozumitelně					
<b>Celkové hodnocení kurzu</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

B. Celkové hodnocení kurzu lektorem *				
Aktivní zapojování účastníků	1	2	3	4
Ochota přijímat nové informace	1	2	3	4
Celková atmosféra	1	2	3	4

\* Odbpovídající hodnotu zakroužkujte  
Datum, jméno a podpis lektora:

## **Příloha P IV: Dotazník**

Vážená kolegyně, vážený kolego,

jmenuji se Alžběta Barcziová a jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati, Fakulty humanitních studií, Institutu mezioborových studií Brno.

Na základě tohoto průzkumu chci ověřit, jak si Česká pošta, s. p. stojí v oblasti firemního vzdělávání.

Výsledky použiji ve své bakalářské práci „Firemní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců u České pošty.“

Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere jen pár minut času.

Prosím Vás o spolupráci a předem děkuji za věnovaný čas mému dotazníku.

*Alžběta Barcziová*

**Správnou odpověď/i, prosím, zakřížkujte.**

### **1. Jak často se zúčastňujete školení?**

- Každého čtvrt roku
- Každého půl roku
- Nepravidelně

### **2. Vyhovuje Vám tento počet školení?**

- Ano
- Uvítal/a bych více školení
- Uvítal/a bych méně školení
- Nevím

**3. Jaké formě školení dáváte přednost?**

- Samostudium
- Prezenční školení (osobní prezentace lektora)
- Předání informací pracovníkem, který se zúčastnil školení
- Nevím

**4. Využijete získané vědomosti ve své praxi?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**5. Jaká další školení byste chtěli absolvovat?**

- zaměřená na prodejní dovednosti
- zaměřená na zvládání stresu
- zaměřená na clientský přístup
- nevím

**6. Vzděláváte se i mimo zaměstnání?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne



**7. Hodnotíte účast na školení jako motivaci k většímu pracovnímu výkonu?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**8. Hodnotíte účast na školení jako seberealizaci?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**9. Jste spokojeni se studijním materiálem?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**10. Bylo pro Vás školící prostředí vyhovující?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**11. Bylo organizační zajištění školení na odpovídající úrovni?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**12. Konzultuje s Vámi vedoucí nové poznatky ze školení?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**13. Jakého jste pohlaví?**

- žena
- muž

**14. Jak dlouho pracujete ve firmě?**

- 0 - 3 roky
- 4 - 5 let
- 6 - 10 let
- 11 a více