

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Zjišťování efektivity vzdělávacích akcí v České poště, s. p.

Yvona Polachová

Diplomová práce

2010

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Yvona POLACHOVÁ**
Osobní číslo: **D08804**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Zjišťování efektivity vzdělávacích akcí v České poště, s. p.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Teoretické aspekty vzdělávání zaměstnanců
2. Analýza stávajícího stavu vzdělávání zaměstnanců České pošty, s. p.
3. Návrh na zjišťování efektivity vzdělávání zaměstnanců České pošty, s. p.
4. Zhodnocení navrhovaného řešení

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury: **dle pokynů vedoucího práce**

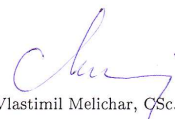
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2009**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. května 2010**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

dne

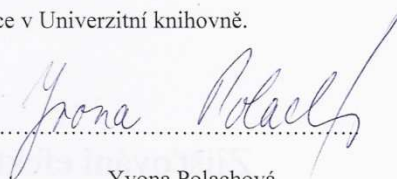
Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 25.05.2010



Yvona Polachová

Poděkování.

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Liboru Švadlenkovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, rady, připomínky a ochotu.

Anotace:

Moje diplomová práce má za cíl přiblížit vzdělávání zaměstnanců České pošty a popsat efektivitu tohoto vzdělávání. Pojednává o současném stavu vzdělávání, organizačních změnách v personálním oddělení a segmentaci zaměstnanců u České pošty. Dále se zabývá teoretickými aspekty vzdělávání. Především je v ní kladen velký důraz na problematiku a prohlubování vzdělávání všech zaměstnanců, jeho vyhodnocování, potažmo jeho efektivnosti.

Klíčová slova:

Česká pošta; vzdělávání; zaměstnanec; manažer; efektivita;

Title: Determination of employee training efficiency of Czech Post**Abstract:**

The aim of my thesis is to outline the employee training at Czech Post and to describe the efficiency of this training concept. It deals with the current situation of training, mentions the changes of personnel department organizational structure and focuses also on the segmentation of Czech Post employees. Furthermore, it covers theoretical aspects of company training. In the first place, it stresses the topic of importance of employee general training, its deepening, evaluation and efficiency.

Keywords:

Czech Post; training programme; employee; manager; efficiency

Obsah

ÚVOD	9
1 TEORETICKÉ ASPEKTY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	12
1.1 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ PRO PODNIK	13
1.2 VZDĚLÁVACÍ AKCE V PODNIKU	14
1.3 PŘÍNOSY VZDĚLÁVÁNÍ	15
1.4 LIDSKÝ KAPITÁL A LIDSKÉ ZDROJE	16
1.5 PROCES VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU	17
1.5.1 Systematické vzdělávání	18
1.5.2 Plánované vzdělávání	19
1.6 METODY VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU	20
1.7 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	22
1.8 LEKTOŘI VZDĚLÁVÁNÍ	23
1.9 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	24
1.9.1 Subjekty vyhodnocování vzdělávání	27
1.9.2 Vyhodnocování účinnosti vzdělávání	28
1.9.3 Náklady na vzdělávání	29
1.9.4 Metody vyhodnocování účinnosti vzdělávání	30
2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ČESKÉ POŠTY, S.P.	32
2.1 PŘEDSTAVENÍ ČESKÉ POŠTY	32
2.2 NOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	33
2.2.1 Zaměstnanci České pošty, s.p.	34
2.3 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ ČESKÉ POŠTY	36
2.3.1 Povinné vzdělávací akce zaměstnanců	37
2.3.2 Odbor profesního vzdělávání	38
2.3.3 Odbor rozvojového vzdělávání	40
2.3.4 Trenér a lektor České pošty	42
2.4 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉ AKCE	44
2.5 SHRNUTÍ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU VZDĚLÁVÁNÍ A DOTAZNÍKOVÉ AKCE	48
2.5.1 Shrnutí povinného vzdělávání zaměstnanců České pošty	48
2.5.2 Shrnutí profesního vzdělávání zaměstnanců České pošty	48
2.5.3 Shrnutí rozvojového vzdělávání zaměstnanců České pošty	49
2.5.4 Shrnutí chybějících aspektů ve vzdělávání zaměstnanců České pošty	50
2.6 SWOT ANALÝZA	50
2.6.1 SWOT analýza pro vzdělávání zaměstnanců České pošty	51
3 NÁVRH NA EFEKTIVNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ČESKÉ POŠTY, S.P.	53
3.1 NÁVRH NA VZDĚLÁVÁNÍ VE FORMĚ E-LEARNINGU	53

3.1.1	<i>Přínosy e-learningu</i>	54
3.1.2	<i>Rizika e-learningu</i>	55
3.1.3	<i>Nákladová stránka e-learningu</i>	55
3.2	NÁVRH NA POVINNÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ČESKÉ POŠTY	56
3.3	NÁVRH NA PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ČESKÉ POŠTY	57
3.4	NÁVRH NA ROZVOJOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ČESKÉ POŠTY	58
3.5	NÁVRH NA SESTAVENÍ POŠTOVNÍ AKADEMIE	62
4	ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ	64
4.1	BOD ZVRATU - TEORIE	64
4.2	HODNOCENÍ NÁKLADŮ KONKRÉTNÍCH VZDĚLÁVACÍ AKCÍ	64
4.2.1	<i>Hodnocení povinného vzdělávání BOZP a PO</i>	65
4.2.2	<i>Hodnocení rozvojového vzdělávání - školení cizích jazyků</i>	67
4.2.3	<i>Hodnocení profesního vzdělávání – nová služba České pošty</i>	69
4.3	HODNOCENÍ DYNAMICKÝM POSTUPEM VÝPOČTU EFEKTIVNOSTI INVESTICE ROZVOJOVÉHO KURZU	72
4.4	DOPORUČENÍ	73
	ZÁVĚR	75
	POUŽITÁ LITERATURA	77
	SEZNAM TABULEK	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ	80
	SEZNAM PŘÍLOH	81

Úvod

Neoddělitelnou součástí každého podniku, který působí na jakémkoliv trhu na světě je lidský potenciál. Jsou to právě lidé – zaměstnanci, kteří přinášejí nové nápady, myšlenky a nejvíce se podílí na zvyšování celkové konkurenceschopnosti podniku, nikoliv stroje nebo jiná aktiva. Stroje a technologie lze nahradit, ale člověka bychom nahrazovali velmi obtížně. Proto je nutné, aby se zaměstnancům podniků věnovala obzvláště velká pozornost organizovanou a efektivní práci v personální oblasti.

Aby byl zaměstnanec pro firmu prospěšný, je nutné ho podrobit řadě procesů. Tyto procesy začínají nástupem zaměstnance do firmy a pokračují po celou dobu jeho „života“ zde. Středem zájmu podniku by mělo být, jak zaměstnance motivovat k optimálním pracovním výkonům, jak ho dále rozvíjet, uspokojit jeho potřeby ve všech sférách. Důležitou oblastí je vzdělávání zaměstnanců, jehož prostřednictvím dochází k seberealizování a možným plánování kariéry jedince. Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých zaměstnanců ovlivňuje zaměstnavatel pozitivně jejich spokojenost, vazbu na organizaci a na druhé straně si formuje výkonnou pracovní sílu a zvyšuje tímto atraktivitu zaměstnání v podniku.

V současnosti už to nejsou pouze firmy, kdo považuje vzdělání a vzdělávání svých zaměstnanců za důležité. Také mnozí zaměstnanci si uvědomují, že pokud si své znalosti a dovednosti nebudou nadále průběžně obnovovat a doplňovat, nemají na dnešním trhu práce příležitost získat či udržet si zaměstnání naplňující jejich představy a očekávání. Zaměstnanci už také ve většině případů nepovažují vzdělávání za nepříjemnou pracovní činnost, či jako trest za neuspokojivě vykonanou práci. Naopak, většina z nich ví, že vzdělávání poskytované zaměstnavatelem je velice ceněná přednost. Firmy, které poskytují svým zaměstnancům jakékoliv formy vzdělávacích akcí, jsou čím dál tím víc vyhledávané. Poskytování vzdělávání se pro tyto firmy na trhu práce stává velkou konkurenční výhodou.

Tato diplomová práce se zaměřuje právě na problematiku vzdělávání ve státním podniku Česká pošta. Toto téma jsem si zvolila proto, že již několik let pracuji na různých pozicích a v různých odděleních u České pošty. Osobně jsem se účastnila mnoha různých školení a vzdělávacích akcí, které mě obohatily a daly do další práce hodně zajímavého a přínosného.

Cílem mojí diplomové práce je analyzovat stávající stav vzdělávání zaměstnanců České pošty, dále zpracovat návrh na efektivní vzdělávání zaměstnanců a navrhované řešení vyhodnotit. Celá diplomová práce je členěna do čtyř částí.

První část je částí čistě teoretickou, kde popisuji z různých odborných literárních zdrojů význam vzdělávání, jeho aspekty a jak by měl celý proces vzdělávání probíhat. Zmíním se i o vhodných metodách vzdělávání, nákladech na vzdělání a o měření jeho efektivity.

Ve druhé části bude představen podnik, protože Česká pošta prošla v posledních dvou letech velkými změnami. Před třemi lety byly zrušeny PTJ (provozně technické jednotky), které měly svá sídla v okresních městech (podle tehdejšího státoprávního uspořádání) a ve své kompetenci spravovaly všechny pošty, které měly sídlo v tomto okrese. Provozně technická jednotka měla svoji vlastní organizační strukturu, to znamená, že měla ve vedení ředitele a náměstký jednotlivých oddělení, tj. oddělení obchodu, provozu, ekonomického útvaru či sekce hospodářské správy. Byla podřízena příslušnému OZ (odštěpnému závodu), který měl sídlo v krajském městě (rovněž podle tehdejšího státoprávního uspořádání). K 1.3.2008 vstoupila v platnost další nová organizační struktura podniku, v níž tyto odštěpné závody zanikly, bylo zřízeno celkem 8 nových regionů a tato organizační struktura je platná i v roce 2010. Velkou změnou je to, že pod vedením ředitelů regionů zůstalo pouze oddělení obchodu a provozu. Ostatní oddělení, zaměstnanecké, právní, investiční aj. jsou řízeny liniově, to znamená přímo z Prahy. Tato část dále popisuje analýzu současného stavu vzdělávání zaměstnanců, je zde popsána organizační struktura a oddělení, které se vzděláváním zaměstnanců zabývá s popisem jeho činnosti a výsledky vzdělávání. Jelikož Česká pošta zaměstnává velmi mnoho zaměstnanců, byla provedena dotazníková akce u zaměstnanců, kteří pracují v provozu, a to jako doručovatelé, přepážkoví zaměstnanci a vedoucí pošt a také u zaměstnanců, kteří zastávají manažerské funkce, ať už v segmentu obchodním nebo provozním. Odpovědi dotázaných byly v jistých případech velmi zajímavé a jsou zpracovány do grafů i slovně vyhodnoceny.

V navazující třetí části bude popsán návrh na efektivní vzdělávání zaměstnanců České pošty. Tento návrh bude vycházet jak z teoretické části, tak ze skutečností a především z výsledků dotazníku, který vyplnili někteří mí kolegové z celé České republiky. Celkem bylo osloveno 120 zaměstnanců České pošty. Do návrhu bude zpracována nová vzdělávací metoda e-learning i její možné implementování do vzdělávání povinného, profesního i rozvojového. Forma e-learningu bude navržena jak pro zaměstnance provozu, tak i pro

manažery, a to v různých oblastech vzdělávání. Zajímavým přínosem dotazníkové akce je to, že zaměstnanci poptávají po vzdělávání především rozvojového typu a také výuku cizích jazyků. Dále bude navrženo zřízení poštovní akademie, která by veškeré vzdělávání zaměstnanců České pošty zastřešovala.

V závěrečné, čtvrté, části bude hodnoceno navrhované řešení prostřednictvím tří modelových situací. V modelových situacích budou mezi sebou porovnány metody, a to klasická vzdělávací metoda a nová elektronická vzdělávací metoda. Toho hodnocení bude provedeno na základě výpočtů bodu zvratu a jedno hodnocení fiktivní vzdělávací akce bude provedeno dynamickým postupem výpočtu efektivnosti investic. V samotném závěru poslední části bude uvedeno doporučení vhodnosti jednotlivých vzdělávacích akcí a také doporučení pro celý podnik Česká pošta při volbě vhodného typu vzdělávacích metod.

1 Teoretické aspekty vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání je souhrn znalostí, které získáváme pomocí vzdělání, výuky a studia specifických vědomostí. Původ slova vzdělání – „edukace“ odkrývá jednu teorii její funkce: latinské slovo „ducare“ pochází z kořenů znamenajících „vedení ven“ nebo „vedení vpřed“ s možnými implikacemi vývoje vrozených schopností a rozšíření horizontů. [16]

Časy, kdy nejdůležitějším aktivem organizace byl hmotný majetek, jsou nenávratně pryč. Vedení firem vidí jako konkurenční výhody znalosti jejich zaměstnanců a podniku jako celku. Úspěšní manažeři, kteří stojí ve vedení firem, si uvědomují, jakou hodnotu pro ně mají vzdělaní zaměstnanci, kteří dokáží účelně spolupracovat, sdílet informace a rozvíjet znalosti potřebné k efektivnímu fungování v dnešním globálním tržním prostředí. Proto by ve všech firmách mělo být stěžejním úkolem co nejefektivněji využívat a propojovat finanční, lidské, materiální a informační zdroje. Na základě tohoto propojení je pak možné bezproblémové fungování každé organizace.

Téměř každý podnik se v současné době ve velké míře orientuje na udržení klíčových zaměstnanců s tím, že organizace usiluje o co nejefektivnější využití jejich znalostí, zkušeností a inovačních schopností. Do popředí se dostávají ty podniky, které mají jako konkurenční výhodu maximální využití odborností, dovedností a zkušeností svých vlastních zaměstnanců. Jednoduše řečeno – lidský kapitál podniku.

„Lidský kapitál podniku je tvořen zaměstnanci podniku, jejich vrozenými i získanými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, postoji a kompetencemi. Bontis¹ definuje lidský kapitál jako takový lidský faktor v podniku, který je kombinací inteligence, dovedností a zkušeností, což podniku dává jeho zvláštní charakter. Lidské složky podniku jsou takové složky, které jsou schopny učení, změny, inovace a tvořivosti, což – dobře motivováno – zajišťuje jeho dlouhodobé přežití. Tento kapitál představuje významný faktor prosperity podniku. Z hlediska budoucí úspěšnosti, perspektivy a rozvoje podniku je důležitá kvalita a rozvoj především těch aspektů lidského kapitálu, které, pokud jsou efektivně využívány, pomáhají podniku jít kupředu. V takovém případě hovoříme o lidském potenciálu, který je třeba v podniku dobře zmapovat a dokázat ho úspěšně rozvíjet.“ [1, str. 19]

¹ Nick Bontis (*27. května 1969) je kanadský, akademický a profesionální řečník a konzultant pro management.

Jelikož jsou lidé nejdůležitějším a nejcennějším zdrojem, který rozhoduje o ziskovosti a konkurenceschopnosti podniku na trhu, je proto personální řízení a personální politika firmy pro každou organizaci velmi důležitá.

V úvodu tohoto textu bude uvedeno několik zjednodušených definic:

- Firemní vzdělávání je vzdělávání zaměstnanců ve firmě.
- Firemní vzdělávání zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců.
- Firemní vzdělávání zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance.
- Firemní vzdělávání je součástí profesního vzdělávání.
- Firemní vzdělávání představuje část systému formování pracovních schopností člověka.
- Firemní vzdělávání zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců.

„Firemní vzdělání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“ a tím, „co je žádoucí“.“ [2, str. 11]

1.1 Význam vzdělávání pro podnik

Kvalitní firemní vzdělávání vybavuje všechny reprezentanty definovaných pozic ve firmě potřebnými aktuálními znalostmi a dalšími předpoklady pro řádné vykonávání pracovní činnosti. Respektuje přitom rozvoj firmy jako celku a rozvoj jednotlivce jako jeho součásti. Firmy si dnes stále uvědomují, že jejich největší bohatství tkví v lidech.

Firemní vzdělávání postupně opouští nahodilé způsoby práce. Usiluje o to, aby vědomosti, dovednosti, osobní vlastnosti a žádoucí způsoby chování zaměstnanců optimálním způsobem reflektovaly a naplňovaly firemní vizi a danou firmu posouvaly k úspěšnému uplatnění na současném trhu, aby jí umožňovaly i další rozvoj ke strategickým firemním cílům.

Peter F. Drucker ve svých dílech předpovídal, že vysoce kvalifikovaní lidé budou v podnikání mimořádně žádaní a stále vzácnější. Hovořil o tom, že vzdělání se stává klíčovým, ba dokonce až jediným zdrojem konkurenční výhody. Úspěšné podniky světového formátu svým chováním a dosahovanými výsledky dávají tomuto klasikovi managementu za

pravdu. Uvědomily si, že pokud chtějí dosahovat vynikajících výsledků ve finanční oblasti, musejí mít nejenom dobré technologie, skvělé interní procesy a péči o zákazníka, ale potřebují rovněž získat kvalifikované pracovníky, talenty, musejí je udržet a cíleně rozvíjet jejich vědomosti a dovednosti, aby úspěšně dosahovali strategických cílů svých podniků. [1, str. 13]

„Intenzita i způsob vzdělávání se liší dle typu i velikosti podniku, obecně malé společnosti do 100 zaměstnanců investují do vzdělávání pouze třetinu nákladů oproti společnostem, které tvoří více jak 500 zaměstnanců. Rozdíl se rovněž promítá do odvětví, ve kterém společnost působí, obecně více do vzdělávání investují podniky dopravní, telekomunikační, méně podniky zabývající se obchodem či službami.“ [1, str. 14]

Nejefektivnějším vzděláváním zaměstnanců v podniku je dobře organizované systematické vzdělávání. Jedná se o stále se opakující cyklus, který vychází ze zásad podnikové politiky vzdělávání, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o pečlivě vytvořené organizační předpoklady vzdělávání. Dalším důležitým aspektem je rozpočet pro rozvoj zaměstnanců, respektive získání adekvátní částky. Bohužel se často stává úskalím v získání velkého rozpočtu to, že se vedení podniku zeptá, jaký prospěch bude mít podnik z takových investic, ale personální manažeři obvykle neumějí doložit dostatečné argumenty. Je proto nezbytné, aby si personální manažeři dokázali svoje nároky získat a obhájit. [1, str. 13]

Dalším neméně důležitým aspektem je efektivní využití investic na vzdělávání zaměstnanců, to znamená vyhledat kvalitního dodavatele v oblasti vzdělávání. Vzdělávacích firem a různých agentur je na trhu nepřehledné množství, najít však takovou, která by vyhovovala ve všech směrech a splnila očekávání managementu v oblasti vzdělávání je mnohdy velký problém.

1.2 Vzdělávací akce v podniku

Změna techniky a technologie, změna způsobu života a lidských potřeb, společně s mnoha dalšími faktory vyžadují od organizací, aby byly na tyto změny připravené. Je to podmínka pro přežití organizace v současném světě. Znamená to tedy, že vzdělávání připravených pracovníků, jakožto nejdůležitějšího zdroje organizace, je jednou z nejdůležitějších aktivit organizace a zároveň i konkurenční výhodou. [3, str. 72]

Lidé se učí pomocí vzdělávacích programů, instruktáží, plánovaného získávání zkušeností a pomocí rozvojových programů. Tím vším mění své chování a systematicky jej

přizpůsobují. Cílem takového vzdělání z hlediska práce je rozvinout schopnosti jedince a uspokojit současné a budoucí potřeby podniku. Zaměstnanec na základě vzdělávacího programu poskytnutého zaměstnavatelem by měl napomáhat organizaci k dosažení lepších výsledků. To znamená, že sám školený pracovník bude dosahovat lepších výkonů v práci a tím přispívat svému zaměstnavateli.

Konkrétními cíli vzdělávání jsou:

- „Rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon.
- Pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů.
- Snížit množství času potřebného k nácviku a k adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech, či pracovníků převáděných na jiné místo nebo povyšovaných, tedy zabezpečení toho, aby se tyto pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné.“ [17, str. 531]

1.3 Přínosy vzdělávání

Značná výše rozpočtových nákladů na vzdělávání způsobuje, že manažeři často sledují pouze náklady na účastníka, popřípadě celkové náklady vzdělávacího programu a pokud někde chtějí snížit celkové náklady, tak uvažují z části jen o zkrácení školící akce. Avšak mnohdy může být efektivnější omezit neefektivní vzdělávací akce. Správná úvaha totiž není v posuzování efektivity pouze na základě vyčíslených nákladů, ale je lepší zvolit opačný přístup a začít sledováním přínosů (užitku) vzdělávání.

Mezi konkrétní přínosy (užitky) vzdělávání patří:

- **Lepší využití potenciálu zaměstnanců** – ve smyslu vytváření flexibilních a schopnějších zaměstnanců, či pracovních týmů.
- **Lepší využití zařízení a systémů** – pracovníci se naučí lépe využívat dostupnou techniku.
- **Zvýšení výkonu** – oblastmi možného zlepšení jsou administrativní procedury, kvalita, bezpečnost.
- **Zvýšení spokojenosti zákazníků.**

1.4 Lidský kapitál a lidské zdroje

Každý podnik je tvořen zaměstnanci podniku, tj. lidským kapitálem. Tento kapitál je vrozený i získaný znalostmi, dovednostmi, schopnostmi či kompetencemi. Lidský kapitál především znamená zásobu vrozených vlastností, talentu a schopností. Lidské zdroje v pracovním procesu představují lidé.

„Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu se žádnou organizací. Lidské zdroje představují lidé schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Je to zásoba lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupů.“ [1, str. 20]

Každý jedinec má v sobě také tzv. lidský potenciál. Někdo větší někdo menší. Personální management, pokud potenciál v zaměstnancích nalezne, by měl ihned tyto zaměstnance dál rozvíjet a vzdělávat. Pokud má člověk v sobě potenciál, potom se vzděláním dále rozvíjí a umožňuje tak podniku postupovat vpřed a napomáhat ke zvyšování jeho konkurenceschopnosti.

Lidský kapitál

Lidským kapitálem se může rozumět souhrn znalostí, různých lidských schopností a dovedností jak už vrozených, tak i získaných. Lidé jimi disponují a používají je, jak v osobním životě, tak i v profesním. Zde je jeho působení nejdůležitější, jelikož právě v pracovním procesu management usiluje o stoprocentní zhodnocení lidského kapitálu, aby zaměstnanec podniku přinášel co nejvíce užitku.

„Pokud považujeme lidský kapitál za jeden z podnikových vstupů a zároveň za klíčovou součást tržní hodnoty podniku, je třeba klást důraz na měření hodnoty lidského kapitálu. Měření může poskytnout východisko pro tvorbu strategie rozvoje lidských zdrojů a následné monitorování a hodnocení efektivity personální práce. Existuje mnoho přístupů k měření hodnoty lidského kapitálu, avšak až doposud nebyla v této oblasti přijata jednotná metodika.“ [1, str. 24]

Každý zaměstnavatel si musí být vědom hodnoty lidského kapitálu. Podstatou jeho tvorby je jeho navyšování, a to prostřednictvím investic do vzdělávání. Investicemi do lidského potenciálu, potažmo lidského kapitálu, zaměstnanci zdokonalují svoje dovednosti

a vědomosti a tím zároveň zvyšují hodnotu organizace, protože se tím stává hodnotnější a zvyšuje se efektivita práce a ekonomiky jako celku.

Lidské zdroje

Je-li lidský kapitál charakterizován jako souhrn vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, jimiž lidé disponují, pak lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu. Lidský kapitál lidé vlastní bez ohledu na své pracovní zařazení v organizaci. V případě, že lidé cílevědomě aktivizují své schopnosti v činnostech vedoucích k rozvoji podniku, k jeho pohybu vpřed, hovoříme o lidském potenciálu. Lidský kapitál je možno pokládat za základnu lidského potenciálu. O pojmání a významu řízení lidských zdrojů je všeobecně uváděno, že podnik či jakákoli jiná organizace mohou existovat pouze tehdy, když se podaří nashromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- a. Materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie).
- b. Finanční zdroje.
- c. Informační zdroje.
- d. Lidské zdroje.

„Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je hlavním úkolem podnikového řízení. Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využití, představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Je proto třeba, aby se staly jádrem veškerého řízení podniku.“ [1, str. 28]

Velmi důležitou činností v oblasti personální každého podniku je řízení lidských zdrojů. Tato oblast bývá zpravidla obsažena ve strategii podniku, přesněji řečeno v personální strategii podniku. Personální strategie může být vnímána jako soustava dlouhodobých cílů personálního zajištění podnikové strategie. Její úlohou je stanovení dlouhodobých cílů v oblasti vzdělávání zaměstnanců, řízení práce s lidskými zdroji a určení základních přístupů k jejich dosažení.

1.5 Proces vzdělávání v podniku

Níže umístěný obrázek 1 zobrazuje jednoduché schéma, které znázorňuje podmínky vycházející z podniku na straně jedné a podmínky vycházející ze zaměstnance na straně

druhé. Tyto dvě velké oblasti se protínají tam, kde jsou zaměstnancem, vnímány. Přestože jsou tyto podmínky vnímány, nemusí být uvědomovány a mnohdy o nich ani zaměstnanci nehovoří. [2, str. 116]

Obrázek 1: Podmínky ovlivňující vzdělávání v podniku



Zdroj: Firemní vzdělávání [2, str. 116]

Vzdělávání zaměstnanců v podniku můžeme chápat jako proces a je možné jej rozdělit do dvou skupin, a to systematické a do skupiny plánovaného vzdělávání. V obou případech by měla být zvýšená schopnost, adaptabilita a zaměstnatelnost.

1.5.1 Systematické vzdělávání

Systematické vzdělávání je vytvořeno k uspokojení definovaných potřeb. „Systematické vzdělávání je založeno na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu:

- Definování potřeb vzdělání.
- Rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí.
- Využití zkušených a školených školitelů při plánování a realizaci vzdělávání.
- Monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.“

[17, str. 535]

Tento model poskytuje dobré východisko pro plánování vzdělávacích programů, ale je příliš zjednodušený. Dalším nedostatkem je to, že neklade dostatečný důraz na odpovědnost manažerů a samotných pracovníků na vzdělání. [17, str. 536]

1.5.2 Plánované vzdělávání

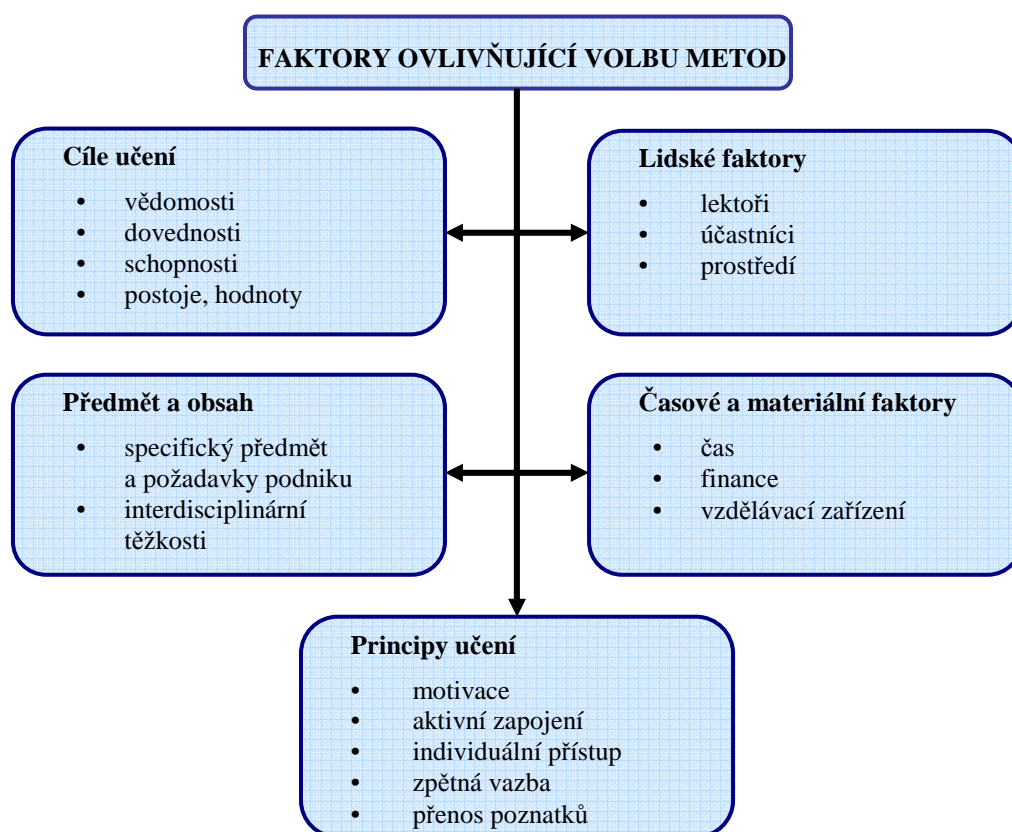
Plánované vzdělávání jsou promyšlené kroky, které vedou k dosažení vzdělání nezbytného k tomu, aby se zlepšil výkon pracovníků. Skládá se z následujících kroků:

- **Identifikace a definování potřeb vzdělávání** – analýza podnikových, týmových a individuálních potřeb i potřeb nových zaměstnanců získat nové dovednosti nebo znalosti nebo zlepšit stávající schopnosti. V této fázi se rozhoduje o tom, jaké vzdělání je pro vyřešení daného problému nejvhodnější a nejeftektivnější.
- **Definování požadovaného vzdělání** – je nezbytné určit, jaké dovednosti a znalosti se mají pracovníci naučit, rozvíjet a jaké je třeba změnit postoje.
- **Definování cílů vzdělání** – definují to, co se mají pracovníci naučit, dále také to, co školené osoby musejí být schopny po absolvování školícího programu dělat.
- **Plánování vzdělávacích programů** – je nutné vytvořit takové programy vzdělávání, které by zabezpečily uspokojení potřeb a splnění cílů vzdělávání.
- **Rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání** – zde je důležité vhodně rozhodnout o tom, do jaké míry bude vzdělávání uskutečňováno interně v organizaci a do jaké míry externě. Dále je také nezbytné určit, jak se budou jednotliví manažeři, vedoucí týmů, útvar vzdělávání nebo samotní pracovníci podílet na odpovědnosti za vzdělávací programy.
- **Realizace vzdělávání** – zajistit nejvhodnější metody vzdělávání. Tyto metody by měly zajistit, že se zaměstnanci naučí dovednosti, schopnosti, znalosti a postoje takové, které jsou potřeba ke splnění daného cíle a které potřebují mít.
- **Vyhodnocení vzdělávání** – během průběhu vzdělávacích programů je nutné sledovat efektivnost a poté se provádí vyhodnocení vzdělávání, abychom zjistili, do jaké míry byly splněny stanovené cíle.
- **Zdokonalení vzdělávání a pokračování v něm, pokud je to nezbytné** – je dobré zhodnotit, v čem je potřeba vzdělávací program vylepšit nebo zdokonalit, dále také je nutné rozhodnout o tom, jak budou uspokojeny potřeby na vzdělávání pracovníků, které zbývají či přetrvávají. [17, str. 541]

1.6 Metody vzdělávání v podniku

S postupem času se vytvořila široká škála vzdělávacích metod. Záleží na tom, jaké cíle si podnik stanoví, aby dosáhl jejich prostřednictvím požadovaného výsledku vzdělávání. K výběru nejvhodnější a nejúčinnější metody neexistuje jednoznačný návod. Je dobré měnit učební metody a brát ohled na individuální učební styl účastníků. Metody vzdělávání jsou velmi důležitým nástrojem, který zajišťuje vzdělávací proces v organizaci, proto je důležité, aby byly vždy zvoleny vhodné metody ke vzdělávání. Tento výběr ovlivňují různé faktory, a to například počet účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, motivace k učení i zastávaná pozice v zaměstnání. Faktory ovlivňující volbu vhodných vzdělávacích metod jsou popsány na obrázku 2.

Obrázek 2: Faktory ovlivňující volbu metod



Zdroj: Efektivní vzdělávání zaměstnanců [1, str. 96]

Současné vzdělávací metody by měly podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility, dále přijímat změny a reagovat na ně. Je však důležité používat i podpůrných technických prostředků.

Metody vzdělávání je možné rozdělit do dvou následujících skupin:

- a. „Metody vzdělávání na pracovišti (on the job), na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností, které jsou vhodnější u vzdělávání dělníků. Patří sem například: instruktáž při výkonu, koučování nebo mentorování.
- b. Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job) jsou vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů. K takovým metodám patří: přednáška, demonstrace, koučování, samostudium, workshop, brainstorming, diskuse, seminář, případová studie, hraní rolí, učení akcí, manažerské hry, hravé skupiny, diagnosticko-výcvikový program.“ [19, str. 250]

K dosahování vyšší efektivity vzdělávání je vhodné využívat kombinace více metod.

Nejčastěji jsou používány následující metody vzdělávání:

- **Přednášky** jsou verbální prezentací určitého tématu. Vhodné jsou při předávání velkého množství informací velkým skupinám, přičemž ovšem chybí možnost vzájemné interakce přednášejícího s účastníky. Orientovány jsou především na zdokonalování vědomostí. Mohou být velmi efektivní a nápadité při použití moderních multimediálních prostředků, z hlediska uchování informací však nejsou příliš efektivní.
- **Semináře** formou referátů a diskusí jsou zaměřeny na výměnu informací a názorů účastníků na předem známé téma. Výhodou je podpora a rozvoj myšlenek, okamžitá zpětná vazba. Kvalita učení však závisí na vědomostní úrovni účastníků.
- **Participativní metody** předpokládají vysokou míru aktivity účastníků v učebním procesu. Jsou určeny pouze pro menší skupiny účastníků, ale jejich výhodou je, že podporují lepší zapamatování naučené látky. Jde o současné moderní vzdělávací metody a jednu z nich představuje trénink. Název trénink je převzatý z anglického *training*, přičemž není totožný s obvykle užívaným pojmem ve smyslu sportovního tréninku, u nějž jde především o rozvoj fyzických schopností člověka. Společné pro obě tyto formy je však aktivní procvičování, prožitek a často směřování k učení.
- **Trénink** klade důraz především na aktivní získávání dovedností a způsobilostí. Jde o formu zážitkového učení vycházejícího ze skutečnosti, že lidé se mnohem

více a rychleji naučí, když si „něco vyzkoušejí“, než když si informace přečtou, respektive vyslechnou, jako například na přednášce nebo na semináři. Upřednostňuje se tu procesní stránka učení. Tréninkový proces je zaměřen na vyšší míru participace účastníků než při klasickém pojetí učení. Účastníci jsou aktivizováni formou skupinových prací, manažerských her, brainstormingu, řešení případových studií, hraním rolí atd. Neoddělitelnou součástí tréninku je poskytování zpětné vazby a vyhodnocování uskutečněných aktivit. Účinnost a kvalita hodnocení jsou zvyšovány použitím kamery a zhodnocením jednotlivých realizovaných činností. [1, str. 97].

1.7 Motivace zaměstnanců

Velmi důležitou součástí celého procesu vzdělávání je motivace zaměstnanců. Vysvětlit jim, proč by se měli vzdělávat. Někteří pracovníci jsou na svých pozicích spokojeni a myslí si, že všechny činnosti vykonávají správně, tudíž příchozí pozvánku na školení vnímají v mnohých případech jako nutné zlo.

Jak dobře motivovat zaměstnance, kteří by byli ochotni pro podnik vykonat práci i nad rámec jejich běžných pracovních povinností, tak tuto otázku si klade mnoho manažerů a vedoucích. K tomu, aby člověk dosáhl vytýčených cílů, ho podněcuje určitá touha, přání nebo motiv neboli pohnutka.

Motivace k učení, tedy ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti, ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání.

Na motivaci působí:

- **„Hodnota**, již účastníci přikládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře, a náročnost úkolů v rámci vzdělávacích aktivit. Jsou-li úkoly příliš lehké, ztrácejí účastníci zájem o pozornost, jsou-li naopak příliš náročné, úsilí účastníků se v průběhu kurzu bude snižovat.
- **Okolnost**, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání, nebo jde jen o jednorázovou akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb účastníků.“ [1, str. 86]

Na obrázku 3 jsou uvedeny motivační faktory, které by měly motivovat pracovníky k podnikovému vzdělávání.

Obrázek 3: Příklad motivačních faktorů vzdělávání

Motivační faktory vzdělávání
Zlepšení postavení v týmu, ve skupině.
Udržení pracovního místa (funkce).
Pracovní postup, získání pracovního místa.
Možnost využití získané kvalifikace – seberealizace.
Získání kvalifikace (titulu).
Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce.
Zvýšení flexibility a připravenosti na změny.
Vyšší platové ohodnocení.
Získání sociálních výhod.
Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech.

Zdroj: Efektivní vzdělávání zaměstnanců [1, str. 88]

Jistým zobecněním je hierarchie motivačních faktorů zaměstnanců a odlišnost jejich významu v jednotlivých regionech, resp. zemích, například ve formě známé Maslowovy pyramidy. Manažer musí mít přehled o konkrétních motivačních faktorech přicházejících v úvahu pro jeho kolektiv. Každého motivuje jiný faktor v jiné míře, a proto je při jeho motivaci ve vzdělávání nutný individuální přístup. [1, str. 88]

1.8 Lektori vzdělávání

„Příprava, realizace a vyhodnocení vzdělávání představují často komplikovaný proces kladoucí na lektora v jednotlivých etapách různé nároky. Lektor realizující vzdělávání musí vykonávat různé činnosti, které nejsou vždy manažery a někdy ani samotnými lektory doceňovány.“ [1, str. 101]

„Osobnostní předpoklady lektorů jsou významným předpokladem úspěšného vzdělávání. Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností – jen tak si může zajistit respekt a důvěru klientů a zastávat všechny potřebné role. Díky lidské zralosti si dokáže zachovat odstup i ve vypjatých a konfliktních situacích a sloužit potřebám účastníků. Dalším významným předpokladem úspěšné práce lektora je vysoká míra sociální inteligence. Jde o schopnost dobře fungovat v mezilidských vztazích, což kromě komunikačních dovedností představuje i cit pro situaci, empatii, přiměřené zvládnutí emocí a v neposlední

řadě i jisté osobní kouzlo. Úspěch celé vzdělávací akce (a nejen té) závisí především na lektorově schopnosti umět pokud možno prostřednictvím prožitku a správným způsobem podat dané skupině posluchačů požadované téma.“ [1, str. 102]

Dynamika doby klade zvýšené nároky i na roli lektora, který musí být aktivní, dívat se na svůj úkol z nadhledu a pomáhat podniku v rozvíjení jeho nejdůležitějších aktiv – lidí. V procesu vzdělávání se lektor ocitá ve více rolích, které musí úspěšně zvládat.

Ke kvalitám, které je třeba hledat u dobrých lektorů, patří tyto:

- Je jim vlastní vysoká úroveň interpersonálních dovedností.
- Umějí dobře poslouchat a vhodně klást otázky.
- Mají nefalšovaný zájem o lidi.
- Jsou flexibilní při užívání školicích strategií a taktik.
- Jsou trpěliví, vnímaví, přátelští, otevření vůči narušování svého osobního života, od úlohy k úloze flexibilní.
- Oceňují potřebu dobrého plánování a přípravy.
- Dokáží demonstrovat svou technickou kvalifikaci.
- Prokazují jakoby „vrozenou“ schopnost učit a mají z toho radost.
- Akceptují podíl odpovědnosti za budoucí výkon posluchačů. [1, str. 103]

1.9 Vyhodnocování vzdělávání

Hodnocení vzdělávání je velmi složitý proces pro mnoho lektorů, manažerů, vedoucích pracovníků a ostatních, kteří se zabývají vzděláváním. Velmi důležitou oblastí je vysvětlení a důkladné popsání problematiky hodnocení již v průběhu celého procesu. Vyhodnocení má pro podnik i lektory samotné velký význam, jelikož obdrží od účastníků tzv. zpětnou vazbu o celém vzdělávacím programu, jeho účincích i případné návrhy na zlepšení.

Komplikace vyhodnocování:

- Je náročné na získávání potřebných informací, přičemž výsledky jsou často posuzovány subjektivně.
- Vyžaduje mnoho času, úsilí, vynaložení dodatečných finančních prostředků, úzkou spoluúčasť lektorů, účastníků vzdělávání i managementu.
- Není vždy lehké izolovat dopady vzdělávání od vlivů vzniklých působením jiných podnikových procesů a některé přínosy vzdělávání je obtížné kvantifikovat. [1, str. 110]

„V praktickém životě však není možné a co do času, peněz a úsilí by bylo velmi nákladné měřit přínosy vyhodnocení pouze ve finančním vyjádření. Vždy je však možné nějakým způsobem přínosy odhadovat nebo zdůrazňovat možná rizika či náklady a dopady, kdyby se do vzdělávání neinvestovalo. Je těžké a někdy i nemožné nebo velmi nákladné vyhodnocovat všechny přínosy pouze ve finančním vyjádření, ale vždy je třeba přínosy ocenit nějakým vhodným způsobem. Kvalitativní, nehmotné přínosy se často nesnadno měří, ale v mnoha případech mohou být důležitější než přínosy kvantitativní. Na druhé straně však existují i reálná rizika spojená s omezeným či žádným investováním do vzdělávacích projektů.“ [1, str. 110]

Přínosy úspěšně realizovaného vyhodnocování vzdělávání:

- Umožňuje manažerům soustředit pozornost na lidské zdroje právě tak, jako se zaměřují na jiné „věci“, za něž mají zodpovědnost, a zlepšuje vztahy mezi účastníky a manažery.
- Přispívá k efektivitě podnikání a není druhotnou činností nebo nevídaným nákladem.
- Podporuje těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli podniku.
- Zvyšuje zaměření na požadované cíle vzdělávání a na dosažení cílů týmu a jednotlivce.
- Ukazuje účastníkům, že mají zodpovědnost za dosažené výsledky a že vzdělávací aktivity neslouží pouze k uvolnění z práce.
- Zaměřuje se na osobní a rozvojové funkce, stává se prvkem zlepšování výkonnosti.

- Pomáhá rozhodovat o prioritách, tedy o tom, které vzdělávací aktivity nejvíce přispívají ke zvyšování výkonnosti a dosahování našich cílů.
- Umožňuje lépe odpovědět na otázku, zda je vzdělání pro daný případ tím nejlepším řešením.
- Stanoví, ve kterých oblastech je možné dosáhnout lepší návratnosti investic.
- Ukazuje, jak dosáhnout téhož výsledku jiným, lepším způsobem.
- Určuje, jak se dá získat lepší výsledek tím, že peníze použijeme jiným způsobem (například nové zařízení místo vzdělávacích aktivit).
- Podporuje integraci vzdělávání a jiných pracovních činností.
- Vyvábí spolupráci mezi personálním oddělením a managementem.
- Zajišťuje orientaci vzdělávacích příležitostí na správné lidi.
- Vytváří u manažerů pocit vlastnictví ve vztahu ke vzdělání, neboť jsou tázáni, jak jim vzdělávací aktivity pomáhají v dosahování jejich cílů.
- Zajišťuje, že vzdělávání je vyhodnocováno ve srovnání s vhodnými kritérii a nezůstává na úrovni emotivních reakcí.
- Zaměřuje pozornost managementu kromě tradiční zodpovědnosti také na lidské zdroje. [1, str. 111]

Rizika vyhodnocování:

Před realizací procesu vyhodnocení je nutné zvážit skutečnosti, na které je třeba si dát pozor. Důležité jsou zejména následující aspekty:

- Hodnocení by nemělo zůstat příliš zaměřené na nejnižší úroveň vyhodnocování, neboť pak by se ze zřetele mohly ztratit jiné účely vyhodnocení vzdělávání. Na druhé straně mají účastníci vzdělávání legitimní právo být s programem spokojeni a cítit, že se něčemu naučili. Když se na to pozapomene, může vznikat rezistence vůči vzdělávání a ztrácí se čas a peníze. Spokojení účastníci se jednoznačně učí lépe.
- Personální oddělení by mělo vědět o názorech účastníků na vzdělávání a měřit, jak bylo vzdělávání vnímáno jejich očima.

- Měření dopadu na individuální výkonnost má napomáhat vyhodnocování. Tento prvek zdůrazňuje i to, zda pracovní prostředí, manažer a kolegové podporují aplikaci nových prvků chování.
- Na vzdělávání by se měly projevit reálné postoje účastníků. Ukáže se, do jaké míry je vzdělávání skutečně hodnotné pro jejich práci, či zda je to pouze přerušení náročné práce.
- Při vyhodnocování by mělo být využito více než jednoho zdroje údajů. Může to být diskuse s klientem nebo detailnější vyhodnocování praktických dovedností (to je ale náročnější na čas i peníze). [1, str. 112]

Je-li požadováno efektivní využití vzdělávání, musejí být všechny uvedené bariéry odstraněny. Tato skutečnost podtrhuje důležitost úvah, zda problémy s výkonností jsou skutečně řešitelné vzděláváním. Je velmi důležité si uvědomit, že platí:

„Jestliže podnik neumí správně měřit výkonnost zaměstnanců v jejich práci před vzděláváním, nebude schopen určit dopady, které vzdělávání mělo na jejich výkonnost.“

[1, str. 113]

1.9.1 Subjekty vyhodnocování vzdělávání

V podniku by měli být spoluzodpovědní za efektivitu realizace vzdělávání jednotliví pracovníci, personální management i vrcholový management. Důležité je, aby management souhlasil se vzdělávacími cíli. Ve spolupráci s personálním oddělením jsou klíčovými subjekty při vyhodnocování:

- **Vrcholový management** – jeho účast signalizuje, že vyhodnocování je třeba brát dostatečně vážně.
- **Ostatní manažeři** – mají ústřední úlohu při vyhodnocování vzdělávání. Jejich funkční pozice je nejvhodnější ke zjišťování propojení vzdělávacích a podnikových cílů, stejně jako k pozorování a hodnocení dosažených cílů a požadovaných změn v chování.
- **Účastníci** – zapojují se do vyhodnocování za pomoci formulářů zpětné vazby, akčních plánů, testů a pokračujícího vyhodnocování.
- **Externí odborníci** – mohou provádět expertízy, zajistit tak zvýšení objektivitu a poskytnout rozličnou pomoc.

- **Interní a externí zákazníci** – poskytují neocenitelný pohled na to, jak vzdělávání skutečně pomohlo dosáhnout jimi požadovaných cílů. [1, str. 115]

1.9.2 Vyhodnocování účinnosti vzdělávání

Základním klíčem k úspěchu pro zvládnutí fáze vyhodnocování, je stanovení vhodných kritérií, podle kterých se bude hodnotit. Je proto velmi důležité si umět odpovědět na následující otázky: Co je cílem vzdělávacího procesu? Jak bude porovnán stav před a po skončení vzdělávacího kurzu? Jak bude možné zjistit míru přidané hodnoty vzdělání zaměstnanců pro firmu. To vše by mohlo být součástí otázek, u kterých je zapotřebí znát alespoň přibližné odpovědi.

Měření efektivity vzdělávání je třeba přizpůsobit typu konkrétní vzdělávací akce. V některých případech je lepší navrhnout sofistikovanější metodu, která zahrnuje měření předem definovaných kritérií před a po ukončení akce, viz obrázek 4. Dále je možné účastníky vzdělávání požádat o vyplnění dotazníku před začátkem akce, aby bylo možné samotný průběh vzdělávací aktivity upravit dle požadavků školených zaměstnanců, viz příloha č. 1.

Obrázek 4: Schéma vzdělávací aktivity



Zdroj: Firemní vzdělávání [2, str. 62]

V prvé řadě je vhodné získat informace, které budou sloužit jako prostředek pro hodnocení. Tyto lze získat různou cestou. Například může personalista provést rozhovor s jednotlivými účastníky vzdělávání, přičemž jim položí několik otázek na zhodnocení školení. Dále může personalista tyto otázky zakomponovat do jednoduchého dotazníku, viz příloha č. 2, který po ukončení akce účastníci vyplní. Otázky se budou týkat hodnocení kurzu, a to, jak se jim školení líbilo, co je naopak oslovilo méně, jaké poznatky si ze školení odnesli, co by se dalo zlepšit, či jakou jinou formou by pro ně bylo efektivnější nabývání znalostí. Další možností je provést jak rozhovor, tak vyplnění dotazníku po uplynutí delší doby od

vzdělávacího procesu, kdy se zaměstnanci učí získané znalosti a dovednosti implementovat a používat je v pracovním procesu. Dotazník je možné předat účastníkům i na samém začátku vzdělávacích aktivit. Zde mohou být kladeny otázky: Co očekáváte od vzdělávacího kurzu? Jak se cíle a program vzdělávací akce vztahují k vaší současné nebo budou práci?

Všechny získané poznatky a připomínky, ať už vplynulé z rozhovorů, či vyplněných dotazníků před počátkem nebo ukončení vzdělávací akce, je nutné zpracovat, aby došlo k odhalení nových poznatků jak a co udělat příště lépe, jaká metoda, forma či pomůcka se při školení osvědčila a naopak. Následně se musí tyto nashromážděné poznatky vyhodnotit, respektive zobecnit pro další možnosti získání ponaučení.

Nabízí se otázka, zda je nutné a efektivní hodnotit přínosy školení, když informace v nich jsou pouze relativní. Podle odborné literatury je tento krok nutný provést i přes všechna úskalí a problémy, které s hodnocením přínosu vzdělávání souvisí. Když nebude nic závažného zjištěno, je možné si alespoň vytvořit přibližnou představu, jestli byla použita vhodná metoda školení a zda v tomto procesu pokračovat.

Opět je důležité však připomenout, že hodně záleží na motivaci a přístupu každého účastníka vzdělávání. Postoj jednotlivých pracovníků ke vzdělávání a zdokonalování sama sebe je do značné míry ovlivňován i postoji vedení podniku, jakožto vrchního managementu i managementu personálního.

1.9.3 Náklady na vzdělávání

Při řešení otázek spojených se stanovením nákladů na vzdělávací rozvojové programy je třeba rozhodnout, do jakých podrobností jít. Je třeba zahrnout do nich i náklady související s procesem vyhodnocování. Minimálně je vhodné počítat s těmito náklady:

- „Přímé osobní náklady na účastníky a lektory včetně pojištění, různé výhody poskytované zaměstnavatelem, cestovní výdaje a stravné.
- Náklady spojené se stanovením a analýzou vzdělávacích potřeb.
- Náklady na vývoj učebních aktivit.
- Náklady spojené s ubytováním, pronájmem prostor a potřebné techniky.
- Náklady na přípravu a kopírování materiálů.
- Náklady na externí moderátory a lektory.“ [1, str. 148]

V odborné literatuře je uváděno, že je nezbytné při zjišťování nákladů na vzdělávání věnovat pozornost zjišťování faktorů, které jsou schopné výši nákladů ovlivnit. Může se jednat například o velikost, typ a organizační strukturu vzdělávací instituce, počet účastníků kurzu, výše platu lektorů aj.

1.9.4 Metody vyhodnocování účinnosti vzdělávání

Chce-li se podnik dlouhodobě rozvíjet a obstát na konkurenčním poli, neobejde se bez investování do rozvoje firmy. Tato teze platí i pro oblast rozvoje lidských zdrojů. Aby bylo možné něco zlepšovat, je důležité umět to změřit. Navíc měření výrazně ovlivňuje i motivaci lidí, respektive úspěšnost investic. Prakticky všechny podniky, které investují do lidského kapitálu, se zajímají o to, jak se dozví, zda se jim tato investice vyplatí. Požadují údaje, jež jim poskytnou odpověď, která musí být jednoduchá, jasná, racionální a důvěryhodná. K tomu, aby bylo možné požadované informace získat, slouží metody vyhodnocování účinnosti školení.

„Běžný postup hodnocení investic, používaný v podnicích při investování do fyzického kapitálu, je následující:

- Určení nákladů investic.
- Odhad budoucích výnosů, které investice přinese.
- Určení nákladů na kapitál pomocí určení úrokové míry.
- Pomocí konkrétní metody hodnocení investic.“ [1, str. 156]

„Při hodnocení efektivnosti investic je používána celá řada metod. K nejčastěji používaným patří rentabilita a návratnost investic, čistá současná hodnota nebo vnitřní výnosové procento. Vzhledem k povaze investic do lidského kapitálu je možno některých z nich použít i pro potřeby hodnocení investic do vzdělávání, neboť jsou dostatečně jednoduché.“ [1, str. 156]

Metoda rentability (výnosnosti)

Při modifikaci postupu získávání vstupních údajů je možné metodu rentability použít i k hodnocení efektivity investic do vzdělání. Používá se následující vzorec ROI²:

² Return of Investment - ukazatel rentability investic

$$ROI = \frac{\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{investovaná částka}} \quad [1, \text{str. 156}]$$

Dynamický postup výpočtu efektivnosti investice

„Tato metoda zjištění efektivnosti investice do vzdělání zohledňuje při výpočtu i kvalitu a produktivitu vzdělávacího programu. Při výpočtu se vychází z požadavku rozpočtu nákladů a užitků, přičemž se hledá odpověď na otázku: „Jaká minimální úroveň vzdělání je nezbytná k dosažení úhrady nákladů na vzdělání?“ Bude-li nárůst hodnoty práce zaměstnance vyvolaný vzdělávacím programem na osobu a rok vyšší než vynaložené náklady, investice se vyplatí, a naopak. Vycházíme přitom ze vztahu:“ [1, str. 162]

$$U_n = B - C$$

$$U_n = (Q * P) - C$$

Kde:

U_n = čistý přínos

C = celkové náklady

Q = kvalita vzdělávacího programu

P = produktivita vzdělávacího programu

B = celkové přínosy [1, str. 162]

Celkové náklady (C) jsou součtem jednorázových vstupních nákladů a průběžných nákladů vynaložených v průběhu realizace programu. Kvalita (Q) je parametr vyjadřující čistý růst hodnoty práce jednoho zaměstnance za rok. Konkrétně je to rozdíl mezi zvýšenou hodnotou výkonu zaměstnance a dodatečnými náklady potřebnými k udržení či zvýšení výkonu. Produktivita vzdělání (P) vyjadřuje, kolik je v pracovním procesu zařazeno vyškolených zaměstnanců po celou dobu trvání vzdělávacího programu (udává se v „člověkorocích“). Pro výpočet se používá kumulativní součet pro každý rok realizace vzdělávacího kurzu. Za předpokladu, že čistý přínos (U_n) bude nulový, podle tohoto vzorce je možné vypočítat parametr vzdělávacího programu a rovněž zjistit, jakou úroveň kvality by měl mít program, aby se přinejmenším vrátily náklady vynaložené na jednoho zaměstnance při zohlednění produktivity vzdělávacího programu. [1, str. 162]

2 Analýza stávajícího stavu vzdělávání zaměstnanců České pošty, s.p.

Dříve než bude popsán stávající stav vzdělávání zaměstnanců České pošty, bude podnik v krátkosti představen, protože organizační struktura, počet zaměstnanců i četnost jeho služeb je velmi složitá. Navíc Česká pošta v posledních letech prošla velkými změnami.

2.1 Představení České pošty

Pošta je označení pro službu, která zajišťuje přemísťování zásilek z místa na místo, tedy od odesílatele k adresátovi, a to listovních i balíkových. Dále se zabývá převody peněz, vydáváním známek a podobně. Jsou to tedy vlastně jedny z nejstarších služeb, které jsou na světě provozovány.

Česká pošta je státní podnik. Jedná se o podnikatelský subjekt podle zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku, ve znění zákona č. 77/2002 Sb. Posláním společnosti je výkon funkce veřejného poštovního operátora spočívající v povinnosti poskytovat a provozovat základní poštovní služby v souladu se zákonem č. 29/2000 Sb., o poštovních službách. [9]

Česká pošta má po celém území státu rozmístěny svoje pobočky, a to téměř 3 372 pošt. S 36 322 zaměstnanci je největším zaměstnavatelem v České republice. Denně přepraví čtyři miliony zásilek, které z 91 % doručí do druhého dne svým adresátům. Každou minutu se na pobočkách uskuteční až 40 000 transakcí.

Česká pošta má hlavní sídlo, generální ředitelství, v Praze 1, na ulici Politických vězňů 909/4 a v jejím čele je statutární orgán - generální ředitelka Ing. Marcela Hrdá, která řídí činnost podniku a jedná jeho jménem. Rozhoduje o všech záležitostech, které nejsou právními předpisy nebo Zakladací listinou vyhrazeny do působnosti zakladatele. Zakladatelem, či zřizovatelem České pošty je Ministerstvo vnitra České republiky. [8]

Dozorčí rada České pošty má devět členů a dohlíží na výkon působnosti generálního ředitele a podnikatelskou činnost. V souladu se zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku, v platném znění, je šest členů dozorčí rady jmenováno a odvoláváno zakladatelem a tři členové dozorčí rady jsou voleni a odvoláváni zaměstnanci podniku. [8]

Dohled nad činností České pošty v oblasti poskytování základních služeb do 31. března 2005 příslušel Ministerstvu informatiky, od 1. dubna 2005 Českému telekomunikačnímu úřadu (ČTÚ³).

V mezinárodních poštovních stycích je Česká pošta pověřena státem k výkonu operátorských aktivit ve Světové poštovní unii⁴. Česká pošta je členem evropské operátorské organizace PostEurope.

Česká pošta se stará také o výstavbu, rozvoj a provoz sítě poboček, o jejich údržbu a obnovu prostředků přepravy zásilek, zejména automobilů. Všechny pobočky jsou již vybaveny počítači. Sběrné přepravní uzly jsou vybaveny třídícími stroji, které umožňují správné třídění zásilek jak listovních, tak balíkových, což značně urychlilo dobu dodání zásilek a ulehčilo práci zaměstnancům.

Slabinou v celém systému je samozřejmě člověk. Proto se Česká pošta stará o další vzdělávání a prohlubování znalostí zaměstnanců. Důležitá je motivace a samozřejmě snaha zaměstnanců samotných.

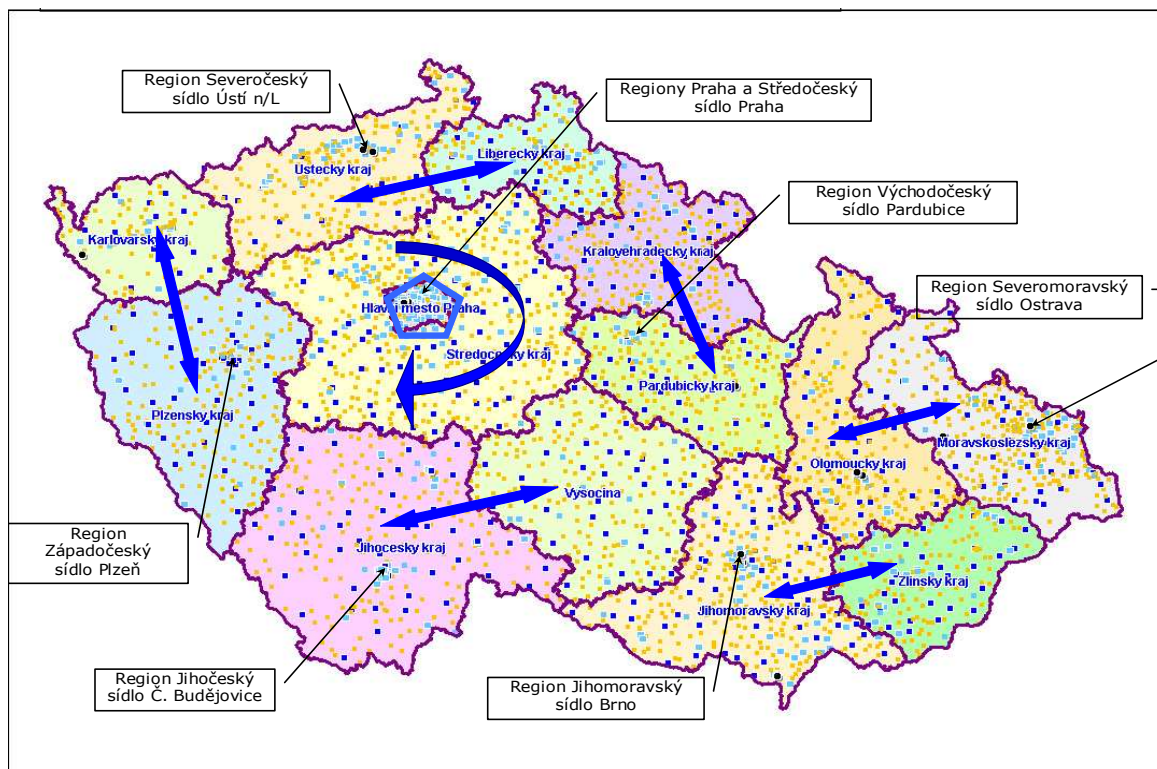
2.2 Nová organizační struktura

1. března 2008 vznikla nová organizační struktura, která je znázorněná na obrázku 5. Jejím cílem je mít osm stejných obchodních regionů a ne několik různých odštěpných závodů. V každém případě je však nutné si uvědomit, že organizační struktura je pouze formou pro řízení odvozená z očekávané obsazované náplně práce a váže se na podnikatelské chování podniku. V procesu podnikání je potřeba se soustředit zejména na věcné předpoklady podnikatelské činnosti.

³ ČTÚ vykonává státní správu v oblasti elektronických komunikací a poštovních podmínek, včetně regulace trhu a stanovování podmínek pro podnikání za účelem nahrazení chybějících účinků hospodářské soutěže a vytvoření předpokladů pro řádné fungování hosp. soutěže a pro ochranu uživatelů a dalších účastníků trhu do doby dosažení plně konkurenčního prostředí. Úřad rovněž také zajišťuje ochranu některých služeb v oblasti rozhlasového a televizního vysílání a služeb informační společnosti.

⁴ Specializovaná mezinárodní organizace

Obrázek 5: Mapa znázorňující území 8 obchodních regionů



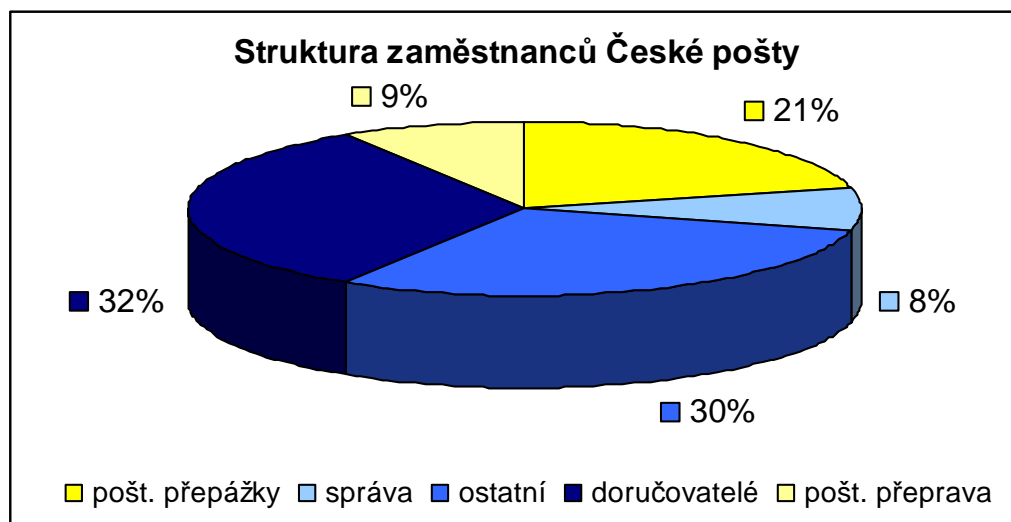
Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

Před zveličováním úlohy organizačních struktur varoval již P. F. Drucker (1973): „Organizace je prostředkem k dosažení cíle a ne cílem sama o sobě. Dobrá organizační struktura je předpokladem organizačního zdraví, ale není se zdravím totožná. Testem zdravého podnikání není krása, jasnost či dokonalost organizační struktury. Je to výkonnost lidí.“ [4, str. 33]

2.2.1 Zaměstnanci České pošty, s.p.

Průměrný evidenční počet zaměstnanců v roce 2009 u České pošty činil 36 322 přepočtených osob, tj. o 1,30 % méně než v předchozím roce. Z tohoto počtu tvořili 21,22 % zaměstnanci poštovních přepážek, 31,56 % poštovní doručovatelé, 9,10 % pracovníci přepravy, 8,08 % správa a 30,04 % ostatní zaměstnanci. Obrázek 6 znázorňuje strukturu podle profesních skupin.

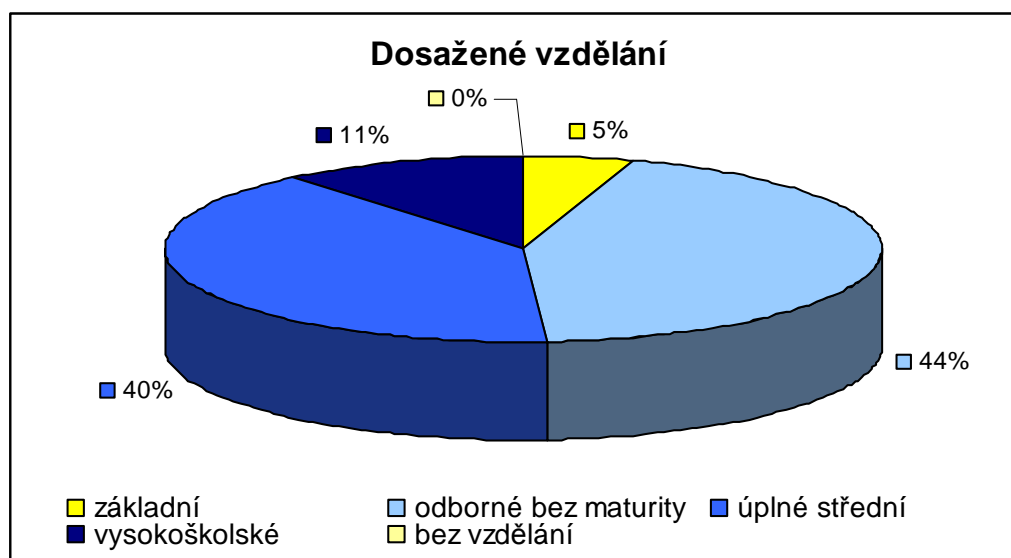
Obrázek 6: Struktura zaměstnanců České pošty



Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

Obrázek 7 znázorňuje strukturu zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání. V důsledku technické modernizace, optimalizace technologických postupů a následných organizačních změn dochází průběžně ke změnám ve váze jednotlivých profesních skupin. Celkový počet zaměstnanců významně ovlivňuje i vývoj poptávky po službách České pošty.

Obrázek 7: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání



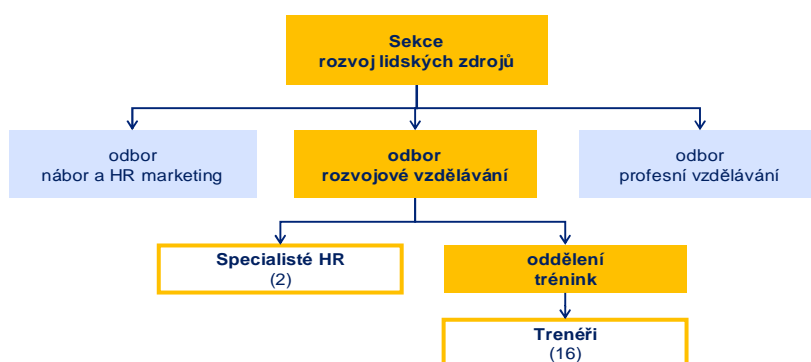
Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

2.3 Personální oddělení České pošty

V důsledku nové organizační struktury došlo i k reorganizaci personálního oddělení. Dříve toto oddělení bylo řízeno přímo ředitelem na regionu a nebyly zde rozděleny kompetence pro rozvojové či profesní vzdělávání. V současné době je celý personální odbor podřízen centrále, která se nachází v Praze. Jedná se o tzv. liniové řízení, to znamená, že na jednotlivých regionech jsou zaměstnanci, kteří vykonávají personální činnosti a jejich přímý nadřízený, který má svoje pracoviště v Praze, komunikuje s podřízenými po celé České republice ohledně personální problematiky. V době mobilních telefonů, e-mailů a internetu není taková komunikace žádným problémem. Při jednotlivých regionech fungují personální oddělení, ale pouze spolupracují a podílí se na organizování provozních kurzů pro zaměstnance pošt. Ředitel regionu nemůže těmto zaměstnancům zadávat úkoly a ani je řídit.

Na obrázku 8 je znázorněna organizační struktura Sekce řízení lidských zdrojů. Tato sekce zaštiťuje tři odbory, a to odbor profesního vzdělávání, odbor rozvojového vzdělávání a odbor nábory a HR marketingu. Poslední jmenovaný odbor se zabývá náborem nových zaměstnanců, zbývající dva odbory zajišťují rozvojové a profesní vzdělávání zaměstnanců České pošty. Tuto organizační strukturu zřídilo vedení České pošty pouze na centrále v Praze a na regionech v současnosti kopírována není. Na regionech sídlí pouze trenéři, kteří vzdělávají zaměstnance v rámci podnikového rozvojového programu.

Obrázek 8: Organizační struktura



Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

Sekce rozvoj lidských zdrojů spadá do divize korporátní služby a řízení zdrojů, v jejímž čele stojí vrchní ředitel Ing. Vladimír Měkota a ten je přímo podřízen generální ředitelce České pošty, Ing. Marcele Hrdé.

Z toho vyplývá, že vzdělávání a školení zaměstnanců probíhá na různých úrovních. Zaměstnanci jsou rozděleni podle činnosti svojí práce, a to na provozní, kterých je markantní část, administrativní a management. V diplomové práci bude vzdělávání analyzováno pro nejvýznamnější skupiny – provozní a management. To hlavně z důvodu, že provozní pracovníci, tedy doručovatelé, přepážkoví zaměstnanci a vedoucí pošt jsou zastoupeni nejvíce. Druhou největší skupinou je management, který provozní zaměstnance řídí. Sem jsou začleněni i vedoucí velkých pošt (podle dřívějšího státoprávního uspořádání se jim říkalo vedoucí okresních pošt). Dalším rozdělovacím vodítkem je to, zda zaměstnanec je nově příchozí nebo rozvíjí svoje dovednosti za účelem profesního rozšíření znalostí a dovedností např. k postupu na vyšší funkci. Proto sekce rozvoje lidských zdrojů České pošty velmi intenzivně v poslední době pracovala na vydávání katalogu kvalifikační přípravy, který obsahuje rozpis jednotlivých kurzů pro všechny provozní zaměstnance. Katalog kvalifikační přípravy zahrnuje nabídku všech typů provozních kurzů včetně osnov pořádaných odborem profesního vzdělávání. Odbor rozvojového vzdělávání zajišťuje například i měření rozvojového potenciálu zaměstnanců, které probíhá za účelem nastavení jejich dalšího rozvoje.

Důležitou poznámkou je také to, že sekce rozvoje lidských zdrojů vede tzv. karty zaměstnance, do nichž se všechny absolvované vzdělávací akce, jak profesní, tak i rozvojové, zapisují, aby měl zaměstnavatel přehled o vzdělanosti svých pracovníků. Do těchto karet zaměstnanců se nezapisují pouze povinná školení, která jsou daná zákonem, a to např. školení řidičů nebo školení požární ochrany (dále jen PO), či bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP). Povinná školení ani nespádají do pracovní náplně sekce rozvoje lidských zdrojů, ale do odboru provozních činností a ten vede i administrativní agendu proškolených zaměstnanců České pošty. Zaměstnanci odboru provozní činnosti sami provádějí proškolení všech ostatních provozních pracovníků i manažerů v oblasti BOZP a PO. Dalším důležitou vzdělávací akcí je pravidelné školení řidičů, které je uskutečněno vždy dodavatelsky na základě smlouvy.

2.3.1 Povinné vzdělávací akce zaměstnanců

Jedná se o školení, které musí zaměstnavatel zajistit, což je přesně definováno v Zákoníku práce. Jedná se o povinné školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), školení o požární ochraně (PO) a školení řidičů. Jelikož se těchto kurzů musí zúčastnit každý jednotlivý zaměstnanec, zřídilo vedení České pošty samostatný článek, a to oddělení

provozních činností, které tuto agendu zajišťuje. V rámci šetření nákladů je školení BOZP a PO prováděno vlastními zaměstnanci, pouze povinné školení řidičů je vždy ošetřeno dodavatelsky, což s sebou nese také patřičné náklady. Navíc je problém toto proškolení řidičů časově naplánovat a zorganizovat tak, aby se mohla účastnit školení větší skupina zaměstnanců, jelikož musí doručovat a svázat zásilky. Často bývá uskutečněno o víkendech, což není vždy každým účastníkem hodnoceno kladně.

2.3.2 Odbor profesního vzdělávání

Odbor profesního vzdělávání koncem kalendářního roku 2009 zpracoval a vydal výše zmiňovaný katalog kvalifikační přípravy, který slouží pouze pro vzdělávání zaměstnanců provozu. Tento katalog zahrnuje nabídku všech typů kurzů včetně osnov, pořádaných odborem profesního vzdělávání.

Kurzy je možné rozdělit:

- Základní kvalifikační kurzy.
- Provozní kvalifikační kurzy.
- APOST⁵ kurzy.
- APOST přezkoušení.

Před zahájením základního kvalifikačního kurzu a provozního kvalifikačního kurzu mohou být znalosti, které účastníci, a to doručovatelé a pracovníci přepážek, získali v průběhu adaptačního procesu, ověřeny lektorem formou testu nebo pohovoru. Toto ale v současné době neprobíhá. Po ukončení vzdělávacího kurzu je proveden výstupní znalostní test v písemné formě a má charakter zkoušky. Lektor předkládá a vyhodnocuje tento test v den konání ústní zkoušky, úspěšné absolvování je předpokladem pro přistoupení ke zkoušce ústní. Při úspěšném absolvování testu a ústní zkoušce dostane každý účastník osvědčení. Kvalifikační kurzy se netýkají nově přichozích zaměstnanců, kteří mají odbornou kvalifikaci, to znamená, že absolvovali školu, která již své absolventy pro tyto činnosti odborně připravila. Mezi tyto školy patří různé střední odborné školy logistických služeb, informatiky a spojů, poštovních služeb a také jedna vysoká škola Univerzita Pardubice – Dopravní fakulta Jana Pernera.

⁵ APOST – automatizovaný poštovní systém, software

Odbor profesního vzdělávání, jak již bylo zmíněno, má v kompetenci především školení tzv. tvrdých dovedností a vzdělávání zaměstnanců. Jsou to dovednosti, které zaměstnanci potřebují znát, aby mohli svoji práci vykonávat na profesionální úrovni. Kurzy jsou vedeny zvláště pro pracovníky přepážek, vedoucí pošt a pro doručovatele.

Základní kvalifikační kurzy se skládají z několika kurzů pro nově příchozí zaměstnance České pošty. Jedním ze základních kurzů je tzv. poštovní minimum, které seznámí nově nastupující zaměstnance se službami poskytovanými Českou poštou. Navazujícím kurzem je kurz pro doručovatele nebo kurz pro poštovní provoz. Ten absolvují přepážkoví pracovníci a pracovníci vnitřní služby z jednotlivých pošt. Mezi základní kurzy patří i kurz pro zaměstnance obchodu, tedy obchodní referenty a obchodní manažery, kteří jsou nově přijatí a nemají odbornou kvalifikaci. Jelikož se neustále rozvíjí služby e-Governmentu⁶, jehož je Česká pošta hlavním partnerem, probíhají kurzy pro pracovníky přepážek i vedoucí pošt, jejichž obsahem je celá problematika těchto služeb.

Provozní kvalifikační kurzy jsou vlastně navazujícími kurzy na výše uvedené základní. Zde si účastníci prohloubí znalosti ze základního kurzu, musí již znát technologické postupy související s jejich pracovní činností a musí být schopni se orientovat v poštovních podmínkách a provozních předpisech. Tohoto kurzu se účastní pouze pracovníci přepážek a vedoucí pošt.

APOST kurzy musí absolvovat všichni zaměstnanci pošt, kteří obsluhují zákazníky u přepážek, ať už jsou zařazení v typových pozicích přepážkový zaměstnanec nebo vedoucí pošty.

APOST přezkoušení se týká především vedoucích pošt.

Na všech výše jmenovaných kurzech přednáší interní lektori, tedy proškolení a zkušení provozní zaměstnanci České pošty.

Z výše uvedeného je patrné, že profesní vzdělávání je určeno pouze pro zaměstnance provozu a není zde počítáno s žádným základním kurzem pro manažery, kteří jsou nově příchozí a práce v provozu je jim tedy úplně neznámá a cizí. Toto je potvrzeno i odpověďmi od respondentů, kteří jsou v manažerských pozicích – viz závěr této kapitoly.

⁶ E-Government se zabývá elektronizací výkonu veřejné správy

2.3.3 Odbor rozvojového vzdělávání

Odbor rozvojového vzdělávání zajišťuje vzdělávání, které má charakter rozvoje zaměstnance, jak už z názvu vyplývá. Podílí se také na měření rozvojového potenciálu zaměstnanců, které probíhá za účelem nastavení jejich dalšího cíleného rozvoje na základě vzdělávacích akcí. Měření samo o sobě neslouží jako podklad pro tvorbu kariérních doporučení, ale je vždy nutné přihlídnout k dlouhodobé výkonnosti a zkušenostem zaměstnance.

V současné době jsou k dispozici dva základní nástroje měření:

- Rozvojová centra
- Diagnostika.

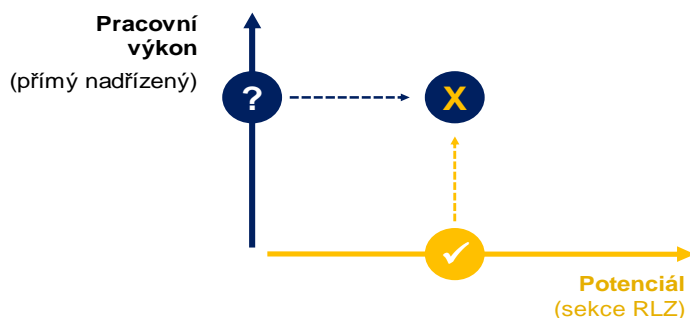
Rozvojová centra jsou realizována prezenční formou v rozsahu jednoho dne pro skupinu cca 8 účastníků. Vzhledem k jejich nákladnosti jsou určena především pro vyšší a střední management. V období od října 2009 do února 2010 program v rozvojových centrech absolvovalo 274 vedoucích zaměstnanců napříč Českou poštou.

Diagnostika je realizována formou on-line psychodiagnostického testu administrovaného přes internet a účastní se jí pouze manažeři. Test může účastník absolvovat v práci, případně z domova. Testování zabere v průměru 60 minut a výsledky obdrží zaměstnanec (a jeho přímý nadřízený) formou individuální zprávy, zpravidla do čtyř dnů od zpracování testu (podle velikosti testované skupiny zaměstnanců). Testování je realizováno na základě formuláře – požadavku na zjištění diagnostiky, který žadatel, tedy přímý nadřízený, musí vyplnit, opatřit podpisy a zaslat koordinátorovi pro diagnostiku v elektronické i písemné podobě.

Diagnostika není zhodnocení skutečné výkonnosti pracovníka a sama o sobě neslouží jako podklad pro kariérní rozhodnutí. Výsledky diagnostiky je proto třeba doplnit a propojit s informacemi o pracovním výkonu zaměstnance. Diagnostika je nástroj ke zjišťování osobního a výkonového potenciálu zaměstnanců prostřednictvím již uvedených on-line testů. Individuální zpráva z diagnostiky informuje samotného zaměstnance i jeho přímého nadřízeného o osobnostních předpokladech, výkonovém provozním či obchodním potenciálu, a motivaci zaměstnance. Zajímavým výstupem jsou i slabé a silné stránky jednotlivých diagnostikovaných účastníků. Na základě těchto výsledků je následně zaměstnanec zařazen do určitého kariérního profilu a je s ním dále pracováno v oblasti rozvoje, to znamená, že se dostávají na řadu tzv. rozvojové programy.

Na následujícím obrázku 9 jsou znázorněny zjišťované procesy a činnosti jak u nově příchozích zaměstnanců, tak u stávajících, kteří jsou ochotni zapojit se do procesu vzdělávání.

Obrázek 9: Měření rozvojového potenciálu



Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p

Na základě výsledků diagnostiky nebo development centra jsou následně objednány u externích vzdělávacích agentur rozvojové programy. Výběr provádí odbor rozvojového vzdělávání ve spolupráci s ředitelem sekce pro rozvoj lidských zdrojů, tedy centrála.

Rozvojové programy vybrané odborem rozvojového vzdělávání na základě strategie firmy a požadavků managementu České pošty jsou celé řízeny a financovány centrálně v rámci rozpočtu sekce rozvoje lidských zdrojů. Jedná se o finančně velmi nákladnou problematiku. Úkolem těchto rozvojových programů je cílený a efektivní rozvoj měkkých dovedností zaměstnanců.

V současné době probíhá rozvoj manažerského potenciálu, jehož záměrem je zajistit cílený rozvoj manažerů pro podporu transformace České pošty. Přínosem je zvýšení výkonnosti útvarů a projektových týmů a cílené rozložení finančních prostředků na manažerský rozvoj.

Vzdělávání navazuje na výsledky z rozvojových center, které někteří manažeři v průběhu minulého kalendářního roku absolvovali. Správná posloupnost tohoto nákladného vzdělávání je pro názornost zakreslena na obrázku 10. Tato posloupnost, neboli znázorněný kruh, zobrazuje celý pracovní cyklus zaměstnance v podniku.

Obrázek 10: Zjišťované procesy a činnosti v rámci vzdělávání



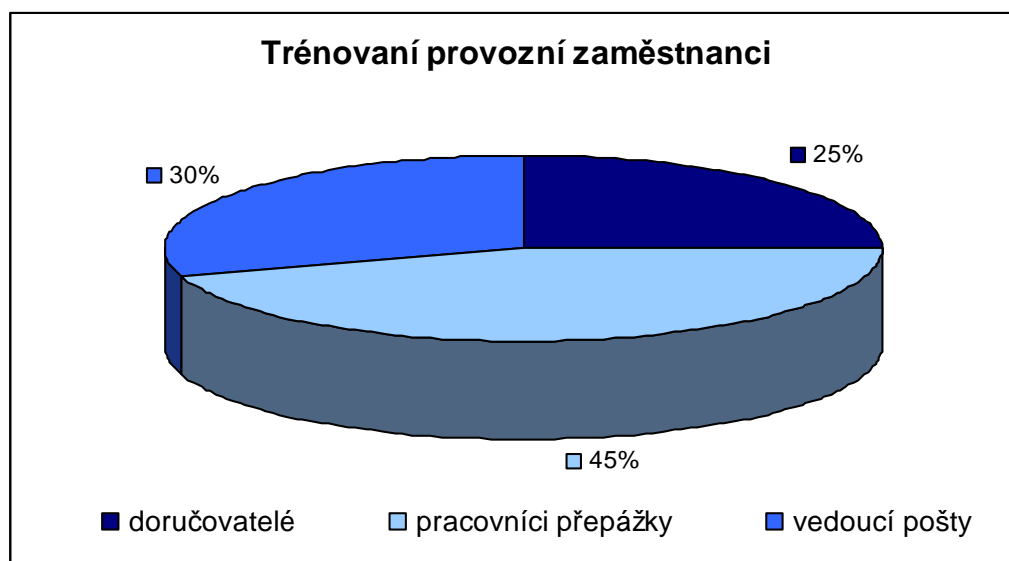
Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

Ve středu kruhu se nachází sekce lidských zdrojů, kolem níž “obíhají” všechny procesy. Proces začíná HR marketingem a náborem zaměstnanců, kteří se na svém pracovišti adaptují, absolvují profesní přípravu, na základě níž jsou hodnoceni. V případě, že je zaměstnanec hodnocen kladně, podstoupí diagnostikování. V případě zjištění potenciálu zaměstnance nastupuje rozvojové vzdělávání, kariérní růst a nakonec ukončení pracovní kariéry. Tento postup se jeví jako triviální, ale skrývá se za ním spousta práce i finančních nákladů.

2.3.4 Trenér a lektor České pošty

V rámci vzdělávání zaměstnanců České pošty se setkáváme se dvěma typy pojmenování školitelů, a to trenér a lektor. Typová pozice trenéra byla zřízena před třemi lety. A v roce 2009 byl proveden obrovský počet tréninků. Pro názornost je uvedeno procentuální vyjádření podílu jednotlivých zaměstnanců na obrázku 11.

Obrázek 11: Trénování provozní zaměstnanci



Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

Trenéři se především soustředí na tréninky pracovníků, kteří jsou tzv. „v první linii“ při kontaktu se zákazníkem, to znamená na doručovatele, zaměstnance přepážek a vedoucí pošt.

Rozdíl mezi trenérem a lektorem:

- **Lektor** je zaměstnanec České pošty, který školí nově příchozí zaměstnance, popřípadě zaměstnance, kteří v rámci kariérního postupu mění svoji typovou pozici. Lektor se účastní i závěrečného testu a ústní zkoušky
- **Trenér** je rovněž zaměstnanec České pošty, ale jeho základním úkolem je pomáhat provozním pracovníkům v osvojení si klientského přístupu a dovedností potřebných k získání klienta pro co nejširší paletu služeb. Tato snaha se neobejde bez neustálého zdokonalování komunikačních dovedností. Základním předpokladem úspěchu je nenásilné přijetí principu služby klientovi a poznání jeho potřeb. Trenér dává účastníkům tréninků zpětnou vazbu.

Hlavní rozdíl mezi lektorem a trenérem spočívá tedy v tom, že lektor předává a zkouší znalosti, ale trenér trénuje dovednosti a jejich uplatnění, pomáhá pracovníkovi řešit obtížné komunikační problémy v pracovních situacích, rozšiřuje a hodnotí jeho způsobilosti a především zaměstnanci pomáhá ke změně jeho postojů.

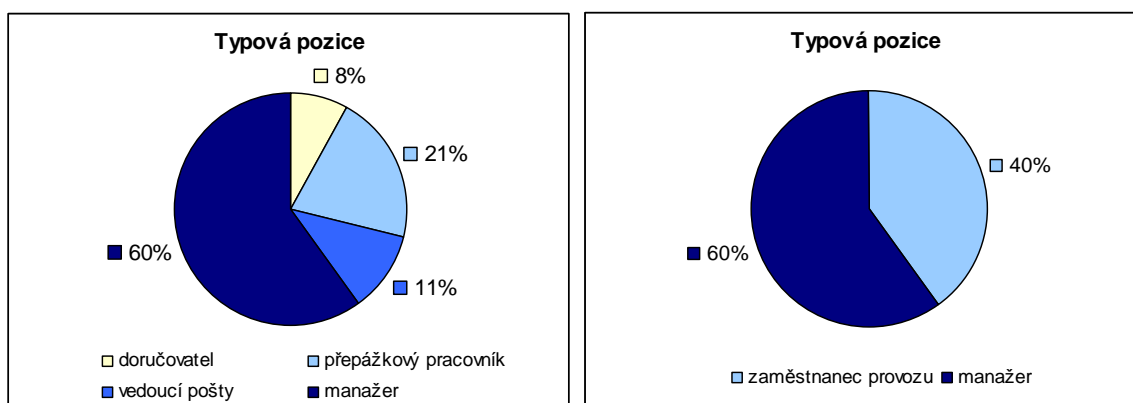
Bohužel je zde velká nevýhoda toho, že trenéři se nemohou intenzivněji věnovat všem zaměstnancům. Trenér pracuje na tolika poštách, aby každou skupinu zaměstnanců mohl navštívit jedenkrát za pět až sedm týdnů, což je velká časová prodleva a trénování není tak intenzivní jak doporučuje odborná literatura.

2.4 Vyhodnocení dotazníkové akce

Dotazník, který je přílohou č. 5 této diplomové práce, byl rozeslán počátkem měsíce května zaměstnancům České pošty a obdrželo ho 60 zaměstnanců provozu (doručovatelé, pracovníci přepážek, vedoucí pošt) a 60 zaměstnanců na manažerských pozicích. Zpět se vrátilo vyplněných rovných 100 dotazníků. Dotazník byl sestaven formou uzavřených otázek, ale ke každé odpovědi byl ponechán prostor ke sdělení vlastního komentáře.

Aby bylo jasné, jaké typové pozice byly do vzorku zjišťování zapojeny, směřovala na tuto oblast první otázka v dotazníku. Zpracované odpovědi jsou znázorněny na obrázku 12.

Obrázek 12: Typové pozice zaměstnanců

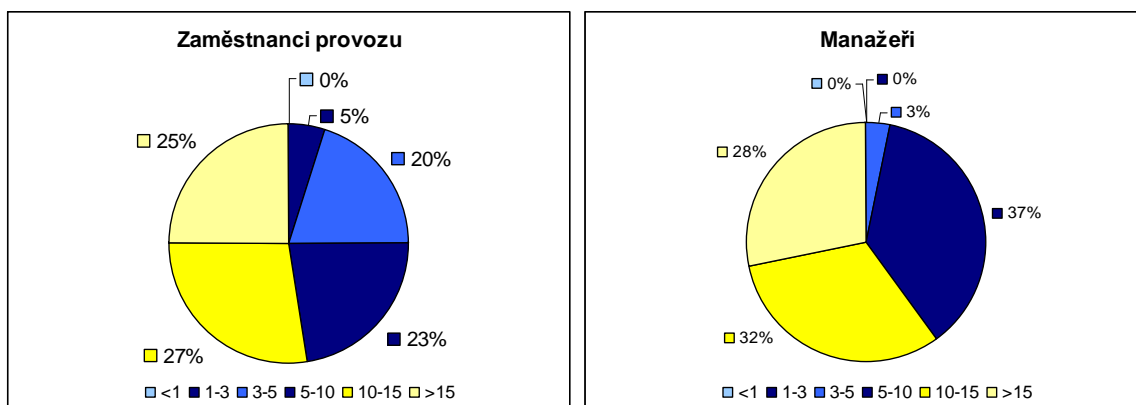


Zdroj: Autor

Z obrázku 12 je viditelné, že více, a to přesně 60 %, se zapojilo zaměstnanců z typových pozic manažerských, a co se týká provozních zaměstnanců, tak největší skupinu tvořili pracovníci přepážek, a to 21 % z celkového počtu 40 %.

Další otázkou byla zjišťována délka zaměstnání u České pošty, o čemž vypovídá obrázek 13. Na obrázku je legenda uvedena v počtu let.

Obrázek 13: Doba zaměstnání u České pošty



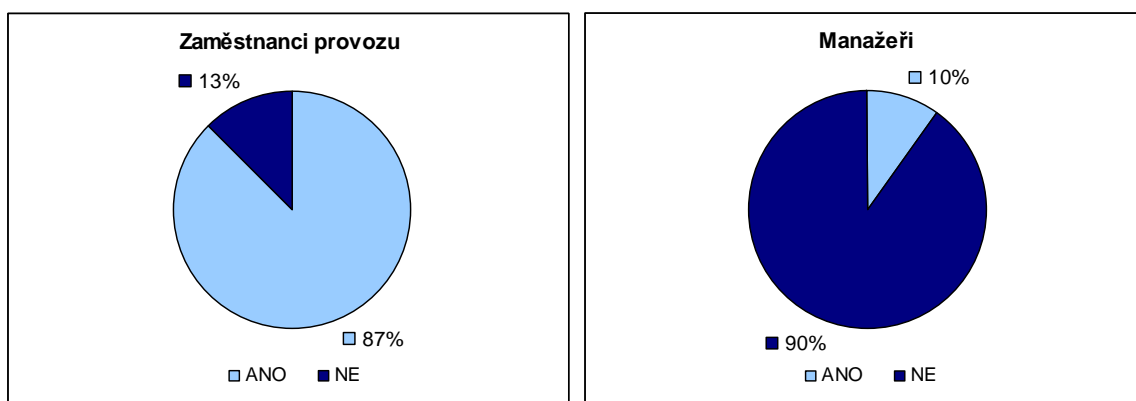
Zdroj: Autor

Z výše uvedeného obrázku je patrné, že u zaměstnanců provozu i manažerů se jedná o dlouhodobé působení u České pošty, nejvíce je toto potvrzeno u manažerů, kde ani jeden z nich nebyl zaměstnancem do tří let setrvání u České pošty.

Třetí otázka se týkala zjištění, kolik vzdělávacích akcí za poslední rok zaměstnanci absolvovali. Z odpovědí je viditelné, že provozní zaměstnanci v průměru absolvovali cca o 3 vzdělávací akce více než manažeři, kteří uváděli pouze jednu, v ojedinělých případech maximálně dvě akce za rok.

Otázka čtvrtá směřovala ke zjištění, zda takový počet vzdělávacích akcí odpovídá potřebám oslovených zaměstnanců, což je zakresleno na obrázku 14.

Obrázek 14: Spokojenost s počtem vzdělávacích akcí



Zdroj: Autor

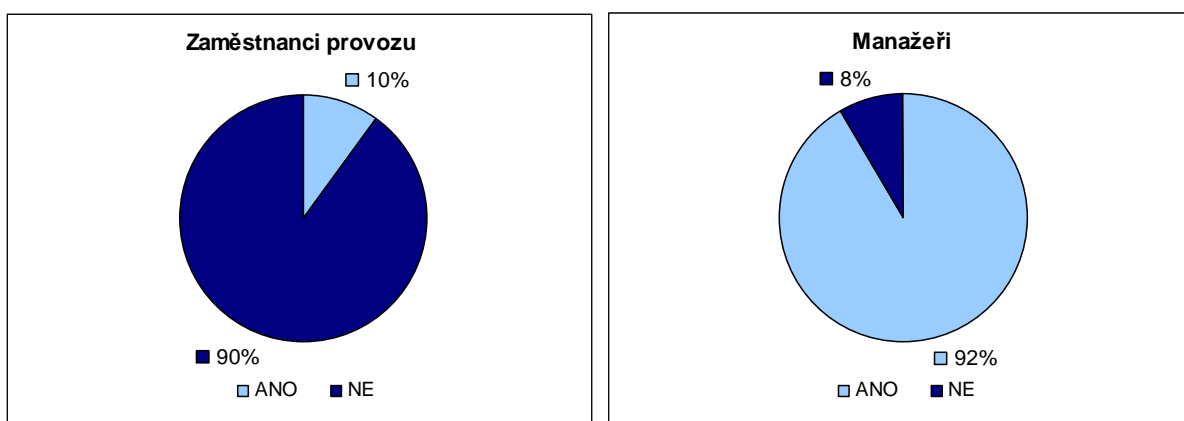
V komentáři ze strany manažerů byl nízký počet absolvovaných školení hodnocen velmi negativně. Vzhledem k dynamickému vývoji služeb České pošty a častým změnám,

považovali tento počet za naprosto nedostatečný. Naopak zaměstnanci provozu měli vzdělávacích akcí dostatek.

Otázkou číslo pět bylo specifikováno rozdělení podle charakteru obsahu školení, a to na profesní (určeno především pro provozní zaměstnance), rozvojové (určeno především pro manažery) a povinné (BOZP, PO a školení řidičů). Z výzkumu vyplynulo, že profesního vzdělávání se v 99 % zúčastnili zaměstnanci provozu, hlavně pracovníci přepážek a vedoucí pošt. Manažeři účast na těchto vzdělávacích akcích postrádají. Dle jejich připomínek totiž i oni potřebují dostatečně znát problematiku služeb poskytovaných provozem. Na druhé straně zaměstnanci provozu zdůrazňují nedostatek pořádaných vzdělávacích akcí pro osobní rozvoj, jednání se zákazníkem, zvládnání námitek, stresu apod.

Šestou otázkou bylo zjišťováno, zda účastníci danou vzdělávací akci po jejím skončení hodnotili, viz obrázek 15.

Obrázek 15: Počet hodnocení vzdělávacích akcí



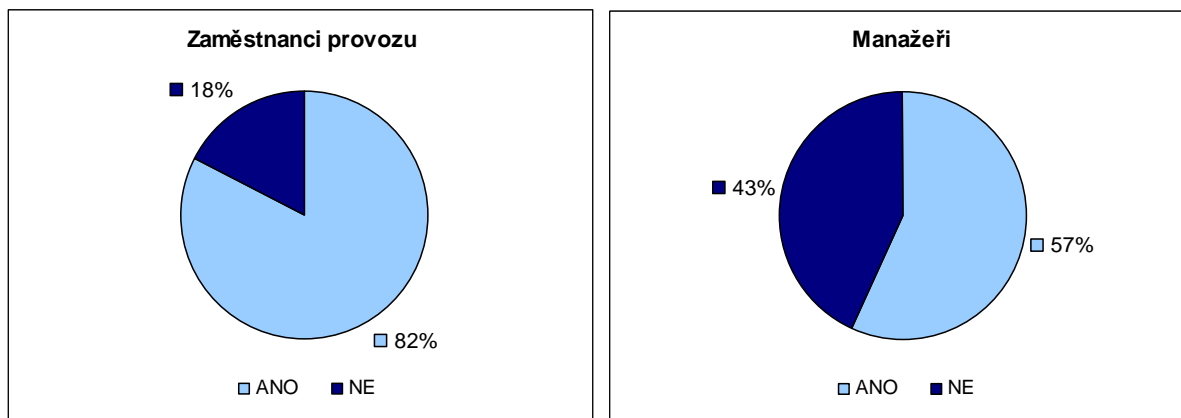
Zdroj: Autor

Z obrázku jasně vyplývá, že se hodnotí pouze vzdělávací akce rozvojového charakteru. Provozní školení nejsou hodnocena vůbec.

Další otázka vedla ke zjištění, jakým způsobem bylo hodnocení požadováno. Téměř v absolutní většině byla vzdělávací akce hodnocena dotazníkem zpětné vazby. V komentáři respondentů bylo však poukazováno na slabé stránky tohoto způsobu hodnocení. Konkrétně na špatnou strukturu dotazníku, nemožnost anonymní odpovědi a na to, že zaměstnanec podávající zpětnou vazbu neví, zda bude jeho hodnocení zohledněno pro případné pořádání navazujících vzdělávacích akcí.

V odpovědích na osmou otázku respondenti uváděli, zda proběhla kontrola nabytých znalostí a dovedností, což je zobrazeno na obrázku 16.

Obrázek 16: Následná kontrola nabytých znalostí a dovedností

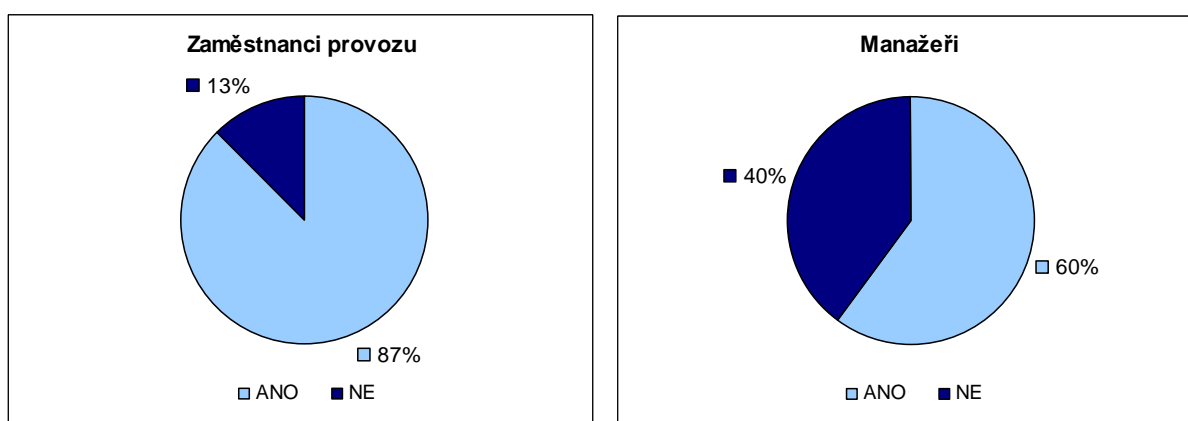


Zdroj: Autor

Zaměstnanci provozu jsou podle výsledků dotazníku kontrolováni v 80 % případů. Toto je dáno skutečností, že se v největší míře účastní vzdělávacích akcí profesního typu, kde jsou seznamováni s provozními předpisy. V případě manažerů je podíl následné kontroly nižší, protože se účastní především rozvojového vzdělávání.

Předposlední otázka zjišťovala vnímaný přínos a využití podnikového vzdělávání v každodenní praxi, výsledky průzkumu jsou zachyceny na obrázku 17.

Obrázek 17: Přínos a využití vzdělávacích akcí



Zdroj: Autor

Přínos a využití vnímají nejvíce zaměstnanci provozu, protože jsou školeni v souvislosti se zaváděním nových služeb a nových technologických procesů. Přínos vzdělávacích akcí vnímá pozitivně pouze 60 % dotázaných manažerů.

Poslední otázka dotazníku se týkala zjištění silných a slabých stránek, popřípadě dalších komentářů. Uvedené odpovědi prakticky shrnovaly názory komentované v průběhu dotazníku.

2.5 Shrnutí analýzy současného stavu vzdělávání a dotazníkové akce

Česká pošta zaměstnává více jak 36 000 lidí, z toho více jak 50 % pracuje v provozu. Nejvíce mají zaměstnanci dosažené vzdělání úplné střední a odborné, což činí 84 % z celkového počtu zaměstnanců. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 11 % zaměstnanců. Jelikož Česká pošta disponuje širokým portfoliem služeb, které jsou neustále zdokonalovány, vyvíjeny a rozšiřovány, je důležité proškolovat a vzdělávat příslušné zaměstnance, aby mohli služby odborně nabízet zákazníkům a pracovat za využití nových technologií.

V následujících částech bude stručné shrnutí zjištění současného stavu vzdělávání zaměstnanců České pošty, a to jak v oblasti profesního, tak i rozvojového vzdělávání, protože zde byly zjištěny rozdíly a nedostatky. Pouze povinné školení řidičů, BOZP a PO je chápáno jako vzdělávání systémové a přínosné.

2.5.1 Shrnutí povinného vzdělávání zaměstnanců České pošty

Povinné školení, které musí zaměstnavatel pro všechny zaměstnance zajišťovat, což vyplývá ze Zákoníku práce, je v periodách opakováno a v celku je všemi zaměstnanci chápáno jako systémově dobře nastavené.

Několik připomínek ale vzneseno bylo, a to k nevhodně stanovenému času na školení řidičů. Přesněji řečeno, zaměstnanci se nechtějí účastnit tohoto vzdělávání o víkendech. Víkendy jsou zvoleny proto, že v pracovní dny je povinností České pošty zajistit doručování zásilek a téměř všichni řidiči - doručovatelé musí tyto pracovní činnosti vykonávat až do odpoledních hodin.

Několik zaměstnanců komentovalo i jako zbytečné školení BOZP a PO s tím, že je školení prezentováno stále stejným způsobem, se stejným obsahem a ukončeno stále stejnými testy. Navíc toto školení je časově náročné a zabere téměř celou jednodenní pracovní dobu.

2.5.2 Shrnutí profesního vzdělávání zaměstnanců České pošty

Co se týká současného stavu vzdělávání zaměstnanců České pošty, je nastaveno dostatečně pro zaměstnance provozu a dochází zde i ke kontrole nabytých znalostí. Tento proces zajišťují v plné míře vlastní zaměstnanci České pošty - lektoři, ale bez požadování

zpětné vazby. V případě vstupu do provozu nové služby České pošty bývá časově nemožné všechny potřebné zaměstnance odborně proškolit, proto je jim zaslána metodika v tištěné verzi k samostudiu. Toto provozní zaměstnanci nevnímají příliš kladně.

Naopak manažeři vznesli poptávku po profesním vzdělávání v oblasti seznámení se se službami České pošty. Pokud se nejedná o nově příchozí zaměstnance, ale o zaměstnance, kteří mění svoji typovou pozici v rámci podniku a dříve v provozu nepracovali. Dále také je nutné manažery vzdělávat při zavádění nových služeb na trh. Profesní vzdělávání zpravidla zajišťují zaměstnanci, kteří jsou v dané problematice odborníky, ale mnohdy nemají potřebné „lektorské nadání“, nedokážou zaujmout, nadchnout pro věc, motivovat (zejména u prodeje nových služeb). Zde je vzdělávání zpravidla pořádáno pouze na centrále pro cca dva až tři zaměstnance regionu, kteří mají za povinnost následně informace předat dále svým kolegům. Opět zde vyvstává problém, a to ve schopnosti předávat získané informace umocněný tým, že nyní informace nepředává odborník, ale zaměstnanec, který celou problematiku pouze jednou slyšel. Jeví se zde tedy prostor pro působnost lektorů profesního vzdělávání.

2.5.3 Shrnutí rozvojového vzdělávání zaměstnanců České pošty

Provozní zaměstnanci postrádají možnost účasti na rozvojových školeních. Není jim ani předkládána aktuální nabídka, kterých vzdělávacích kurzů by se mohli účastnit. Rozvojové akce nejsou nikde monitorovány a prezentovány. Jsou známé pouze pracovníkům z odboru rozvoje lidských zdrojů. Poptávka je zde po komunikačních dovednostech, jednání se zákazníkem, zvládnání námitek, zvládnání stresu, také po kurzu asertivního chování a další. Dále bylo zjištěno kladné hodnocení v tom, že zaměstnanci se školení účastní rádi, protože tím získávají kontakty s kolegy z jiných pošt a mohou si vyměňovat poznatky a zkušenosti. Toto je dáno zajisté tím, že na mnohých poštách pracuje pouze jeden přepážkový pracovník a jeden doručovatel.

Pokud provozní zaměstnance trénuje trenér, tak dochází k velkým časovým prodlevám, protože na šest poštovních obvodů (okresů dle bývalého uspořádání) připadají jenom dva trenéři. Zaměstnanci provozu, převážně vedoucí středních a velkých pošt, se vzdělávacích akcí pořádaných externí vzdělávací agenturou účastní jen velmi zřídka. Provozní zaměstnanci neznají strategii podniku ani jeho postavení na trhu, mají málo informací o konkurenci. Celá tato problematika by mohla být prezentována na rozvojových vzdělávacích akcích, kterou by zajišťovali trenéři České pošty.

Rozvojové vzdělávání není nastaveno systémově, což prezentovali respondenti z řad manažerů. Vzdělávací akce na sebe v mnoha případech vůbec nenavazují. Do vzdělávání je zapojeno mnoho externích vzdělávacích agentur, témata se v programu opakují a zaměstnanci vnímají toto jako neefektivní a časově i finančně ztrátové. Lektoři externích agentur umí dobře zaujmout posluchače, ale mají deficit v oblasti znalosti služeb České pošty, což je opět chápáno negativně při předvádění modelových situacích, jako je například zvládnutí námitek, řešení reklamací, vedení porad atd. Chybí, jak již bylo zmíněno, nabídka vzdělávacích akcí, aby mohl manažer požádat o vzdělávání sebe samého i svých podřízených.

Respondenti z provozu i manažeři v několika případech zmínili požadavek na výuku cizích jazyků, což by bylo pro Českou poštu přínosem, mít jazykově zdatné zaměstnance na poštách.

2.5.4 Shrnutí chybějících aspektů ve vzdělávání zaměstnanců České pošty

Z dotazníkové akce jednoznačně vyplynulo, že jsou zaměstnanci nedostatečně, přesněji řečeno vůbec, informováni o možnostech rozvojového vzdělávání. Postrádají nabídku těchto akcí a celkový monitoring vzdělávání. Dále je poptávka po vzdělávání cizích jazyků. A poslední připomínkou je fakt, že vzdělávání povinné je časově náročné, a to v tom směru, že zaměstnanci o víkendu musí dojíždět do vzdálených učeben, které jsou umístěny pouze na velkých poštách a tam školení absolvovat.

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, díky které je možno zhodnotit silné (ang: **Strengths**) a slabé (ang: **Weaknesses**) stránky, příležitosti (ang: **Opportunities**) a hrozby (ang: **Threats**) spojené s určitým projektem, typem podnikání či něčím podobným. Jedná se o metodu analýzy užívanou hlavně v marketingu.

Prostřednictvím této analýzy lze komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé, lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. SWOT analýzu je dále možno členit pomocí mřížky, znázorněné na obrázku 18. [5, str. 38]

Obrázek 18: Obecný tvar SWOT analýzy

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	<p><i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).</p>	<p><i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.</p>
	Hrozby	<p><i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.</p>	<p><i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.</p>

Zdroj: [5, str. 38]

2.6.1 SWOT analýza pro vzdělávání zaměstnanců České pošty

SWOT analýza se zaměřuje na vzdělávání zaměstnanců České pošty ve vybraných oblastech profesního, rozvojového a povinného vzdělávání – viz obrázek 19.

Obrázek 19: SWOT analýza vzdělávání zaměstnanců České pošty

Silné stránky - S	Slabé stránky - W
<ul style="list-style-type: none"> • Jasně rozdělení vzdělávacích akcí (profesní, rozvojové, povinné) • Profesní vzdělávání je dobře nastaveno i provázáno s každodenní praxí zaměstnance provozu • Kvalitní vybavení vzdělávacích učeben pro profesní vzdělávání 	<ul style="list-style-type: none"> • Velký počet zaměstnanců (36 300 lidí) • Velký územní rozptyl provozních jednotek • Nedostatečná investice na jednoho vyškoleného zaměstnance ČP • Málo rozvojového vzdělávání pro provoz • Málo profesního vzdělávání pro manažery

<ul style="list-style-type: none"> • Včasné profesní vzdělávání u nových produktů a služeb • Systematický průběh kontroly nabytých znalostí z profesního vzdělávání • Snaha najímat odborné externí vzdělávací agentury pro rozvojové vzdělávání • Poskytnutí zpětné vazby u rozvojového vzdělávání ze strany zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepravidelnost vzdělávacích akcí • Vzdělávání provádí pokaždé jiná vzdělávací agentura • Chybí provázanost jednotlivých kurzů • Neznalost prostředí ČP přednášejícím • Vysoké náklady na povinné vzdělávací akce (školení řidičů, BOZP a PO)
Příležitosti - O	Hrozby – T
<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření dlouhodobějšího vzdělávacího plánu pro zaměstnance • Zavedení moderních metod řízení a vzdělávání managementu (e-learning) • Pořádání vzdělávacích jazykových kurzů • Snížení nákladů na povinné vzdělávání zavedením elektronického vzdělávání • Zavedení rozvojového vzdělávání pro zaměstnance provozu v oblasti zvládnutí námitek, asertivního chování a jednání se zákazníkem • Motivace zaměstnanců – kariérní růst, zdokonalování dovedností, udržení pracovní pozice • Zřízení subjektu zastřešujícího veškeré vzdělávací akce (povinné, profesní, rozvojové) 	<ul style="list-style-type: none"> • Odchody vyškolených zaměstnanců ke konkurenci. • Vysoké náklady na pořízení nového systému vzdělávání • Liberalizace poštovního trhu • Neochota zaměstnanců vzdělávat se

Zdroj: Autor

3 Návrh na efektivní vzdělávání zaměstnanců České pošty, s.p.

V následující kapitole budou popsány návrhy pro efektivní vzdělávání zaměstnanců České pošty. Tyto návrhy nebudou detailně řešeny pro jednotlivé segmenty zaměstnanců, ale budou se navzájem prolínat, jelikož navrhované řešení mohou všichni zaměstnanci za určitých podmínek využívat. Prioritně však může být doporučeno, že e-learningem budou prováděna školení provozního charakteru a také třeba povinné školení řidičů.

3.1 Návrh na vzdělávání ve formě e-learningu

E-learning aneb elektronické vzdělávání představuje revoluční nástroj v oblasti moderního pojetí učení se. Jedná se poměrně o mladou oblast, tudíž nelze ani předpokládat jednotné postoje k této formě vzdělávání. Je známo, že veškeré novinky mají své odpůrce a stejně tak příznivce. A není tomu jinak ani v případě e-learningu.

Je důležité, aby byly zváženy všechny aspekty systému vzdělávání a také možné negativní reakce zaměstnanců na tuto novinku, což může být v některých případech překážkou. Samozřejmě je nutné se s e-learningovým vzděláváním důkladně seznámit a také je nutné posoudit náklady spojené s jeho zavedením do podniku i zanalyzovat jeho přínosy a rizika z globálního hlediska.

Oblasti vzdělávání, které může e-learningové vzdělávání pokrýt:

- Všechna produktová školení, tj. kvalifikační provozní kurzy.
- Školení předepsaná Zákoníkem práce, tj. BOZP, PO i školení řidičů.
- Proces adaptace, tj. před nástupem na základní kvalifikační kurz.
- Hodnocení pracovníků.

Formy e-learningu jsou různé, může jít například o rozsáhlou výuku umožňující vzdělávanému získávat nové informace a dovést je až k profesionální úrovni používání. E-learning je možné nakoupit jako hotovou technologii s možností tvorby vlastních výukových kurzů tak, jak se budou měnit potřeby podniku Česká pošta. Tento způsob vzdělávání dokáže efektivně řešit vzdělávací problémy, které mohou být často ve velkých firmách, jako je Česká pošta neřešitelné.

3.1.1 Přínosy e-learningu

Zde budou uvedeny výhody, které mohou být argumentem pro přijmout tento moderní přístup vzdělávání zaměstnanců a začít ho využívat u vzdělávání zaměstnanců České pošty.

Vyšší flexibilita výuky – nejvyšším přínosem e-learningu je především jeho flexibilita. Toto je zapříčiněno uspořádáním do menších přehledných modulů, ze kterých se sestavují jednotlivé kurzy.

Redukce nákladů – jedná se o snížení nákladů na klasické vzdělávání. Při zavedení e-learningu se ušetří zejména na nákladech za provoz učeben, studijních materiálů, mzdách lektorů, na dopravě atd. Při aplikaci e-learningu jsou tyto uvedené náklady sníženy na minimum.

Časová nezávislost a individualita studia – velkou výhodou je, že zaměstnanec si může sám určit dobu, kdy a jak dlouho se bude vzdělávání věnovat.

Větší aktuálnost informací - prostřednictvím síťových technologií je zajištěna nepřetržitá synchronizace dostupných zdrojů a prezentace „nejčerstvějších“ materiálů. Veškeré aktualizace materiálů lze provádět velice snadno díky propojitelnosti a pravidelné aktualizaci serverů. Tento obsah zpráv je tedy velmi dynamický oproti materiálům v tištěné podobě.

Snadná administrativa – díky této výhodě je možné realizovat značné finanční i časové úspory, jestliže e-learning obsahuje veškeré pomocné funkce jako je registrace uživatelů, plateb, monitorování vzdělávacího procesu, testování uživatelů a zpracování jejich výsledků. U klasického vzdělávání je téměř veškerá uvedená administrativní agenda zpracovávána v klasické papírové formě, což vyžaduje vysoké nároky na lidský kapitál a s ním spojené náklady.

Zvyšování znalostí z informačních technologií – k provozování e-learningu je bezpodmínečně nutné používání výpočetní techniky, proto lze konstatovat, že si tak zaměstnanec zvyšuje svoje znalosti v tomto oboru.

Zpětná vazba – při dokončení znalostního testu z provozu zaměstnanec ihned dostane zpětnou vazbu a tím pádem má ihned informace o svých výsledcích.

3.1.2 Rizika e-learningu

Elektronické vzdělávání je víceméně založeno na samostudiu, takže má i některé své nevýhody.

Nevhodnost pro každého – elektronická podoba kurzů nemusí všem zaměstnancům vyhovovat. Někomu například nevyhovuje trávit čas před blikající obrazovkou počítače.

Odosobnění výuky a společenského života – někteří zaměstnanci s očekáváním jezdí na vzdělávací akce, kde poznávají své kolegy a mohou si tak vyměnit myšlenky a problémy z pracovního procesu.

Jednotvárný způsob podávání znalostí – u klasického vzdělávání existuje možnost při neporozumění látky se zeptat lektora a požádat o dodatečné objasnění.

Princip dobrovolnosti – zde záleží na motivaci a disciplíně každého zaměstnance, jak dlouho a ve kterou dobu se bude vzdělávání věnovat.

Nízká úroveň kvality obsahu – mnoho firem si stěžuje na nedostatečnou úroveň znalostních databází.

Nutnost použití počítačové techniky – pokud chybí počítač, tak se zkrátka zaměstnanec nemůže vzdělávat.

3.1.3 Nákladová stránka e-learningu

Důležitou informací je fakt, že jednotkové náklady se zapojením většího počtu účastníků klesají. Podrobněji o tomto tématu bude psáno dále.

E-learning představuje z dlouhodobého hlediska a při větších počtech účastníků značné finanční rezervy. Rozhodnutí pro využívání možnosti elektronického vzdělávání je jistě zásadní a nese s sebou značné pořizovací náklady. Přípravná fáze zahrnuje pořízení technického vybavení, tvorbu učebních materiálů a multimedializaci, která je zvláště nákladná. V provozní a udržitelné fázi již náklady klesají, s rostoucím počtem uživatelů mohou náklady na účastníka klesnout poměrně nízkou. Společnost se oproti klasickým metodám vzdělávání zbaví nákladů souvisejících s tiskem a distribucí materiálů, na dopravu a stravování zaměstnanců na místě konání kurzu, popřípadě ušetří za proplácení cestovních výloh. Nedochozí k plýtvání časem zaměstnanců, jelikož čas strávený cestováním na vzdělávací akci mohou využít pro vlastní práci.

Náklady, které jsou spojené s e-learningem, můžeme rozčlenit podle následujících kritérií do nákladových položek:

- **Fixní částka na pořízení platformy** – to znamená, že je to částka, kterou musíme vynaložit při implementaci e-learningu do firemní infrastruktury.
- **Provozní náklady na správu a podporu** – tyto náklady souvisí s aktualizací e-learningových kurzů, správou a podporou samotného technického zázemí.
- **Částka na pořízení obsahu** – elektronický obsah může být vytvořen interním pracovníkem, kterému za jeho činnost bude stanovena odměna, případně se může jednat o externí společnost, která bude vytvářet elektronický obsah nebo tištěný interní materiál převede do elektronické podoby.

Náklady dále mohou být rozděleny na fixní a variabilní, a to následovně:

- **Fixní** – pro multilicenci a vlastní kurzy, což znamená, že jsou to náklady vynaložené na vytvoření vlastního kurzu či získání multilicence, která opravňuje k využívání více zaměstnanci podniku.
- **Variabilní** – pro kurzy licencované na uživatele, což znamená, že se může jednat o externí kurzy, které vyžadují pro každého uživatele individuální licenci. Jedná se tedy o variabilní náklady, které s každým dalším uživatelem stoupají.

3.2 Návrh na povinné vzdělávání zaměstnanců České pošty

Zákoník práce ukládá podniku povinnost realizovat vzdělávací akce na školení řidičů, BOZP a PO v pravidelných periodách, jak již bylo zmíněno. Česká pošta nakupuje tyto služby od renomovaných vzdělávacích firem pouze v oblasti školení řidičů. Vzdělávací akce na školení BOZP a PO provádí prostřednictvím externích školitelů, ale i vlastními zaměstnanci, a to pracovníky odboru provozních činností.

Znamená to, že školení řidičů je realizováno pouze dodavatelsky. Jelikož školení řidičů již figuruje v nabídkách firem, které se zabývají e-learningem, je zde návrh toto školení realizovat plošně u všech zaměstnanců České pošty, kteří jsou řidiči služebních vozidel. Tím se rozumí všichni doručovatelé řidiči, vedoucí pošt, kteří využívají služební auto a manažeři, kteří rovněž jezdí služebními vozy.

Školení BOZP a PO se týká všech zaměstnanců České pošty a návrh na e-learningové školení je tedy takový, aby bylo zavedeno plošně v rámci celé České pošty.

3.3 Návrh na profesní vzdělávání zaměstnanců České pošty

Profesní vzdělávání, tedy podrobná znalost obchodních podmínek služeb České pošty a hlavně provozních předpisů, se týká především provozních zaměstnanců, tedy přímo přepážkových pracovníků a vedoucích pošt, částečně pak doručovatelů. Pokud však manažeři v provozním segmentu chtějí kontrolovat a vést své podřízené, musí podmínky služeb znát rovněž. Obchodní manažeři musí obchodní podmínky služeb ovládat také, protože reprezentují Českou poštu u zákazníků a uzavírají smlouvy s firemní klientelou a s úřady veřejné správy.

Zaměstnanci provozu

Profesní vzdělávání u zaměstnanců provozu je nastaveno kvalitně. Má systémovou provázanost a také provozní kontrolu. Zde je návrh ponechat stávající stav. To znamená, že školení budou plánovat a realizovat lektori České pošty, kteří jsou dnes již zkušení a fundovaní pracovníci a Česká pošta jich má dostatečné množství, aby byly pokryty požadavky na proškolení. Provozní kurzy na sebe bezprostředně navazují, témata jsou souvislá a podrobná. Účastníci po absolvování provozních kurzů skládají písemné i ústní zkoušky. Při úspěšném absolvování přebírá proškolený zaměstnanec osvědčení a může se zapojit do samostatného pracovního procesu.

Pouze v případě zavedení nového produktu, služby České pošty by vedení podniku mohlo přistoupit ke vzdělávání prostřednictvím e-learningu. Byla by zde výhoda flexibility a minimálních nákladů na cestovní výlohy (jízdné, stravné) a na vydávání a rozesílání metodiky. Zaměstnanci by obdrželi obchodní podmínky služby a provozní předpisy, jako je tomu doposud a po nastudování by se „doškolili“ e-learningem, kde by v zápětí obdrželi výsledky menšího testu.

Manažeři

Manažeři České pošty, jelikož poptávají profesní vzdělávání, by přistupovali pouze ke vzdělávání e-learningem. V dnešní době si musí nastudovat obchodní podmínky služeb České pošty, což by zůstalo ve stejné rovině, ale „doškolení“ by absolvovali elektronickým vzděláváním. V závěru by opět podstoupili test menšího rozsahu, který by byl bezprostředně vyhodnocen. Pokud by výsledky testu byly uspokojivé, manažeři by si vytiskli certifikát o úspěšném absolvování profesního vzdělávání. Takový rozsah by pro jejich každodenní pracovní náplň byl úplně dostačující.

3.4 Návrh na rozvojové vzdělávání zaměstnanců České pošty

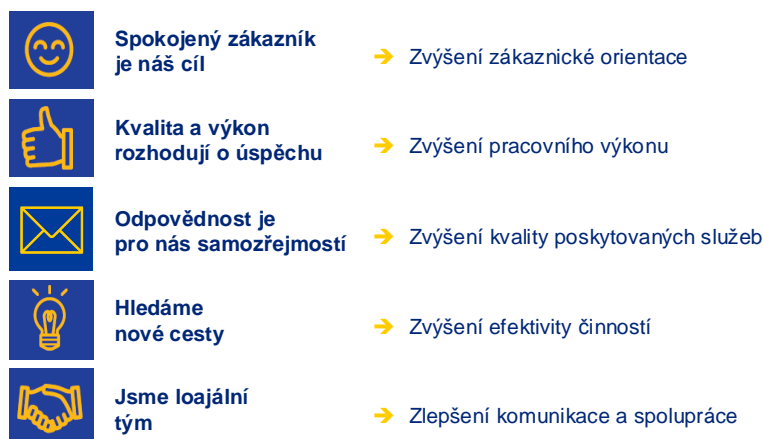
Rozvojové vzdělávání opět bude popsáno pro dva segmenty zaměstnanců, pro provozní pracovníky a pro manažery.

Zaměstnanci provozu

V dotazníkovém zjišťování byla velká poptávka po rozvojovém vzdělávání pro doručovatele, pracovníky přepážek i pro vedoucí pošt, kteří se dennodenně setkávají se zákazníky. Toto vzdělávání by bylo i nadále v kompetenci trenérů České pošty. Jelikož je jich pro tréninky ve větším rozsahu nedostatek, mohli by se případně rekvalifikovat lektori profesního vzdělávání v případě, že proškolení o nových službách bude plošně zajištěno e-learningem.

Aby provozní zaměstnanci měli představu jaký vzdělávací kurz objednat, i to komu je určen, je navrhováno, aby na portále byl vyvěšen katalog vzdělávacích akcí rozvojového typu. Jedním z návrhů na oblasti, které do katalogu rozvojového vzdělávání zařadit, jsou možná témata na obrázku 14.

Obrázek 20: Firemní hodnoty České pošty



Zdroj: Autor

Jak již bylo uvedeno, je velmi nutné s provozními zaměstnanci pracovat na jejich vzdělávání, aby dosahovali stále lepších výsledků a docházelo tak k lepšímu využití jejich potenciálu. Důležité je, aby tato práce nespočívala pouze na personalistech nebo trenérech České pošty, kterých je nedostatek, ale aby se aktivně zapojili i přímí nadřízení všech zaměstnanců. Vedoucí pošt by po ukončení vzdělávacího procesu se zaměstnancem provedli řízený pohovor, který by měl následující otázky:

- Jak vnímáte podnik Česká pošta, co víte o jeho strategii?
- S čím jste v podniku Česká pošta nespokojený/á?
- Jak jste spokojen/á se vstupním vzděláváním na Vaše pracovní místo?
- Existuje nějaká oblast, která Vám stále působí potíže?
- Jak proběhlo Vaše přijetí v pracovním kolektivu?
- Jak hodnotíte pracovní podmínky v podniku?
- Víte o nějakých znalostech a dovednostech, které potřebujete pro výkon Vaší práce rozšířit?
- Jak vnímáte pracovní vztahy u České pošty a na Vašem oddělení?

Na základě pohovorů provedených za pomoci výše uvedených otázek by bylo možné identifikovat problémové oblasti, kterým je potřeba věnovat pozornost v rámci vzdělávání provozních zaměstnanců. V podstatě důraz na tyto otázky směřuje k informovanosti zaměstnanců o podnikové strategii a identifikaci potřeb z hlediska konkrétních zaměstnanců, což je velmi důležité, protože tyto oblasti jsou mnohým provozním zaměstnancům vzdálené. Dále by tito dotázaní zaměstnanci poukázali na mezery, které mají v oblasti firemní strategie a nastínili by tímto možnost dalšího cíleného vzdělávání. Vedoucí by mohli v podstatě sledovat i změnu zaměstnance po absolvování takového vzdělávacího kurzu a potažmo požadovat pro zaměstnance vzdělávací akci k dalšímu rozvoji, např. asertivní chování, či zvládání námitek.

Následně by vedoucí postupovali tak, že by vybrali z katalogu rozvojového vzdělávání, umístěného na portále České pošty a zaslali požadavek na vzdělávací akci na odpovědného pracovníka, který vzdělávací akce plánuje a předává je k zajištění trenérům. Jelikož ale právě zaměstnanci pošt denně přicházejí do kontaktu se zákazníky, je zapotřebí, aby i tito zaměstnanci procházeli školením, které je bude vzdělávat v klientském přístupu

Manažeři

Nově příchozí manažeři se většinou neúčastní základních provozních kurzů, což je shledáno jako velký nedostatek. Proto se zde jeví vhodným návrhem právě v této oblasti použít aplikaci kurzů e-learningu. Manažeři by byli obeznámeni se službami České pošty a poté by měli možnost absolvovat další vhodné rozvojové vzdělávání na základě provedené diagnostiky – viz obrázek 15.

Obrázek 21: Zařazení zaměstnance podle diagnostiky



Zdroj: Autor, z interních materiálů České pošty, s.p.

Na výše znázorněném obrázku je potenciál zaměstnance rozdělen do jednoho ze čtyř kvadrantů. Zaměstnanec, tedy přesněji manažer je diagnostickými testy zařazen podle zjištěného potenciálu. Tento potenciál je buď obchodní, nebo manažerský. Jestliže však zaměstnanec dosahuje nízkého potenciálu, může dojít k jeho uvolnění, a to z jeho typové pozice, tedy přeřazení na nižší post nebo nakonec i propuštění z podniku.

Naopak zaměstnanci s průměrným a vyšším potenciálem (na obrázku označeno žlutou šipkou) budou dále osloveni s nabídkou dalšího možného rozvojového vzdělávání.

Nyní je důležité vysvětlit, že manažeři jsou v typových pozicích provozních i obchodních. Manažeři provozu řídí velké celky provozních zaměstnanců, proto by pro ně byla vhodná následující témata k rozvojovému vzdělávání:

- Vedení týmu, modul manažer a jeho tým.
- Vedení porad.
- Zvládání stresu a námitek.

- Asertivní chování.

Obchodní manažeři se vedením lidí nezabývají, ale jsou tady pro firemní zákazníky a veřejnou správu, aby jim nabídli široké portfolio poštovních služeb a následně s nimi uzavřeli smluvní vztah. Obchodní manažery je dále možné rozdělit podle jejich typových pozic. Jedná se o obchodní ředitele, obchodní manažery, obchodní manažery – vedoucí týmu, obchodní manažery VIP⁷, obchodní manažery seniory⁸, obchodní referenty a obchodní referenty – vedoucí týmu. Právě sem, do tohoto segmentu je směřováno další rozvojové vzdělávání včetně měření jeho efektivity.

Pro názornost je zde uveden návrh možných vzdělávacích modulů:

- **Obchodní ředitelé a ostatní management:** motivace zaměstnanců a vedení k výkonnosti, koučování jednotlivců i celých týmů, poskytnutí účinné zpětné vazby, orientace na trhu, znalost konkurence, práce s klíčovými zákazníky, řízení obchodního útvaru, příprava týmů na firemní změny.
- **Obchodní manažeři – vedoucí týmu:** motivace v obchodních týmech, efektivní vedení porad, rozpoznání vnitřního a vnějšího zákazníka, koučování obchodních manažerů, práce s klíčovými zákazníky, poskytnutí zpětné vazby, orientace na trhu.
- **Obchodní manažeři:** identifikace zákazníků, orientace na trhu, obchodní a komunikační dovednosti, argumentace a zvládnání námitek, řízení vztahů se zákazníky (je totožné i pro obchodní manažery VIP a seniory)
- **Obchodní referenti – vedoucí týmu:** verbální komunikace, nabídka služeb České pošty po telefonu (platí i pro obchodní referenty).

Z výše uvedeného je patrné, že takové diagnostikování musí provádět odborně založená vzdělávací agentura. Proto by se rozvojových kurzů, pořádaných externí vzdělávací agenturou účastnil pouze určitý počet manažerů s vysokým potenciálem, ať už pro provoz, tak pro obchod. Je zřejmé, že zde bude muset být vynaloženo nemalé množství finančních prostředků. Proto je zde návrh na hodnocení dynamickým postupem výpočtu efektivity investic.

⁷ Obchodní manažer VIP má v péči nejvýznamnější zákazníky

⁸ Obchodní manažer senior má v péči nejvýznamnější zákazníky veřejné správy

3.5 Návrh na sestavení poštovní akademie

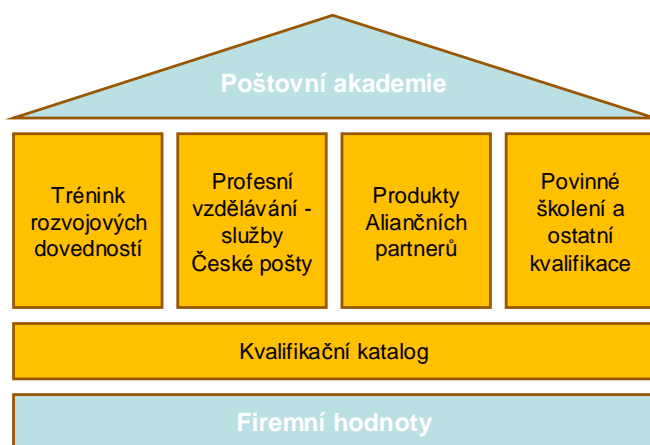
Vzdělávání všech více jak 36 000 zaměstnanců České pošty, by bylo zastřešeno tzv. poštovní akademii, viz obrázek 22. Akademie by měla za povinnost zabezpečovat vzdělávání pro jednotlivé segmenty zaměstnanců. V žádném případě by se nejednalo o nárůst zaměstnanců v odboru rozvoje lidských zdrojů, ale došlo by pouze k přerozdělení činností, popřípadě k posílení počtu zaměstnanců z odboru provozních činností, kteří nyní zajišťují povinná školení pro zaměstnance. Pracovníci poštovní akademie by byli kompetentní v tom, že by odpovědně vedli agendu zaměstnanců. Každému zaměstnanci by přesně zapisovali všechny absolvované vzdělávací kurzy (povinné, profesní a rozvojové) do tzv. karty vzdělávání zaměstnance.

První skupina by obsahovala trénink rozvojových dovedností, takže by sem patřilo vzdělávání všech zaměstnanců z manažerských pozic a dále vedoucích pošt, kteří by podle diagnostiky měli vyhodnocen osobní potenciál.

Druhý pilíř poštovní akademie by tvořila profesní vzdělávání, tedy provozní kurzy a vzdělávání ohledně všech služeb České pošty, to opět pro všechny zaměstnance provozní i manažery.

Další dva pilíře by měly za povinnost organizovat a provádět školení produktů pro alianční partnery a povinné školení, které je předepsáno ze zákona, např. BOZP, PO a školení řidičů atd.

Obrázek 22: Poštovní akademie



Zdroj: Autor

Poštovní akademie by zároveň měla navázány smluvní vztahy s diagnostickým centrem i kvalitní vzdělávací agenturou, která by vzdělávání pro manažery a provozní zaměstnance s velkým potenciálem zajišťovala. Pouze profesní vzdělávání by bylo prováděno u nově příchozích a při rekvalifikaci provozních zaměstnanců stávajícími zaměstnanci, tedy lektory České pošty, jako je tomu doposud. Nově navrhovaným e-learningovým způsobem by byli vzděláváni zaměstnanci provozu pouze při zavádění nových služeb na trh a manažeri. Následně by lektoři přebírali trénování provozních zaměstnanců v rozvojovém vzdělávání.

Členové poštovní akademie by ve svých řadách měli vyškolený tým odborníků, kteří by prováděli měření efektivnosti jednotlivých vzdělávacích akcí. Dále by neustále komunikovali s provozním i obchodním managementem na centrále a hlavně na regionech ohledně pořádání vzdělávacích akcí, předávali zpětnou vazbu.

Výsledek zpracovaných odpovědí respondentů ukázal, že monitoringu vzdělávacích akcí není věnována téměř žádná pozornost a probíhá v některých případech víceméně nahodile. Z provedeného průzkumu tedy vyplývá doporučení na stanovení jasných pravidel pro monitorování vzdělávání jak na celopodnikové úrovni, tak na úrovni provozní a manažerské. Zajisté by bylo vhodné umístění katalogu rozvojového vzdělávání na portále, jako je tomu v případě profesního vzdělávání, což by bylo vše v náplni práce poštovní akademie.

4 Zhodnocení navrhovaného řešení

Pokud je České poště dán návrh na pořízení nového vzdělávacího systému, musí být zhodnoceny náklady, to znamená zjistit, zda bude nový způsob vzdělávání pro podnik přínosem. Bude tedy provedeno zhodnocení, zda je zavedení, provoz a používání e-learningu efektivní. Proto je třeba provést co nejpřesnější výpočty. Dosažené výsledky budou následně analyzovány v kontextu podniku a jeho potřeb.

4.1 Bod zvratu - teorie

Matematický aparát, který byl použit ke stanovení výhodnější metody, se nazývá analýza bodu zvratu.

„Bod zvratu můžeme obecně definovat jako takovou úroveň nezávislé veličiny, při níž závislá veličina dosáhne určité kritické úrovně.“ [21, str. 48]

Nyní bude hledáno množství účastníků kurzu, při kterém se vyplatí využít e-learning s vysokými počátečními náklady. Tradiční metody výuky ve své podstatě nemají vstupní náklady, náklady stoupají až s každým dalším zaměstnancem.

Pro výpočet bude použit vzorec:

$$Q = \frac{FN}{(P_{tm} - P_{e-l})}$$

Kde:

Q = bod zvratu, při takovém množství zaměstnanců se vyplatí použít e-learning

FN = fixní náklady spojené s počáteční investicí do e-learningu

P_{tm} = cena za zaměstnance při vzdělávání tradiční metodou

P_{e-l} = cena za zaměstnance při vzdělávání e-learningem

4.2 Hodnocení nákladů konkrétních vzdělávacích akcí

V následující části budou hodnoceny tři možné projekty vzdělávání pro zaměstnance České pošty. Jedná se o porovnání nákladů dvou studijních metod v závislosti na počtu účastníků kurzu, a to klasického vzdělávání lektorem a novou metodou e-learningu. Porovnání bude na matematické bázi, ale také pomocí slovního komentáře vhodnosti a výhodnosti jednotlivých metod.

První model bude představovat školení BOZP a PO, druhý model bude výuka cizích jazyků a třetí model se bude týkat nového produktu, tedy nové služby České pošty. Všechny těchto vzdělávacích akcí se mohou účastnit všichni zaměstnanci České pošty, a to jak manažeři, tak vedoucí pošty a přeprázkoví pracovníci.

4.2.1 Hodnocení povinného vzdělávání BOZP a PO

Bezpečnost zdraví při práci a požární ochrana. Zdraví zaměstnanců není žádné společenské lhostejné, proto dochází k zaměření na ochranu zdraví při výkonu práce. Vyžaduje se od zaměstnanců osobní odpovědnost při výkonu práce bezpečným způsobem, aby neohrozili sebe ani ostatní. Zabývá se prevencí rizik, které pravidelně konzultuje se svými zaměstnanci a vítá spolupráci při vyhledávání možného bezpečí. Poskytuje svým zaměstnancům vzdělání a informovanost tak předchází poškození zdraví

Tento model lze zároveň uplatnit i na povinné školení řidičů, kterých má Česká pošta velké množství, ať jsou to doručovatelé nebo i celý management. V níže uvedené tabulce 1 jsou uvedeny hodnoty dle vlastního návrhu. Jedná se o externí dodavatele, kteří by pořádali vzdělávací akci metodou výuky a na druhé straně o interní e-learning.

Tabulka 1: Náklady na školení BOZP a PO

Cena	Externí - tradiční metoda	Interní e-learning
Příprava školení	- Kč	300 000,00 Kč
Za účast na osobu	350,00 Kč	50,00 Kč

Zdroj: Autor

Zadané hodnoty:

$$FN = 300\,000 \text{ Kč}$$

$$P_{tm} = 350 \text{ Kč}$$

$$P_{e-l} = 50 \text{ Kč}$$

Výpočet:

$$Q = 300\,000 / (350 - 50)$$

Výsledek:

$$Q = 1\,000 \text{ zaměstnanců}$$

Interpretace výsledku:

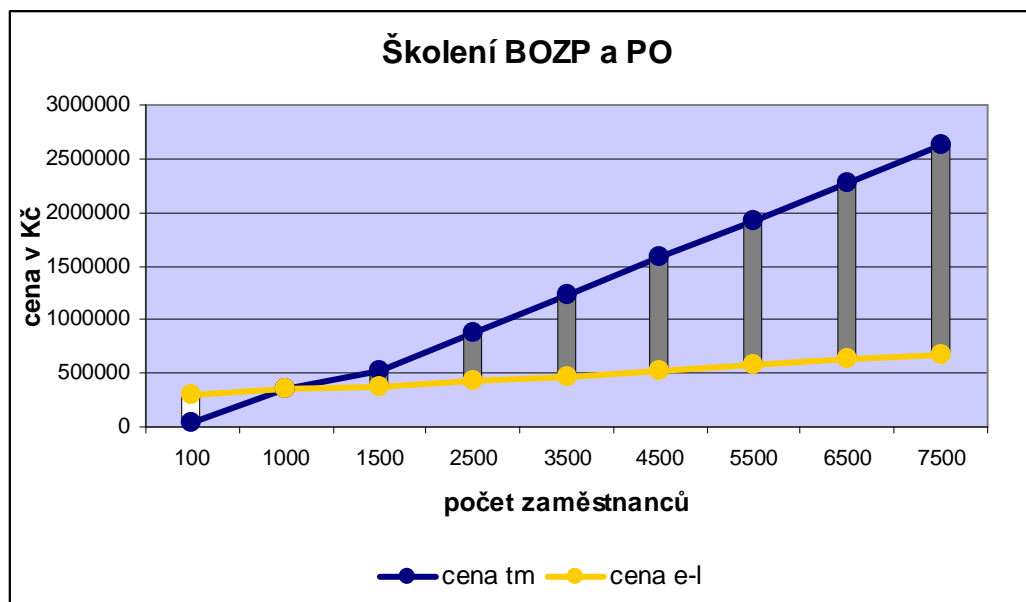
Jestliže e-learningový kurz bude využívat alespoň 1 000 zaměstnanců, vyplatí se investovat finanční prostředky na vytvoření kvalitního e-learningového kurzu. S každým dalším účastníkem elektronického kurzu budou náklady růst pozvolna oproti nákladům na klasickou výuku, kde bude docházet k rapidnímu nárůstu.

Tabulka 2: Výpočet bodu zvratu u školení BOZP a PO

	Náklady na tm	Náklady na e-l
1000 zaměstnanců	350 000,00 Kč	350 000,00 Kč
1001 zaměstnanců	350 350,00 Kč	350 050,00 Kč

Zdroj: Autor

Obrázek 23: Bod zvratu u školení BOZP a PO



Zdroj: Autor

Cena za elektronické vzdělávání má vyšší počáteční náklady, ale s každým dalším uživatelem stoupá křivka pozvolna. Zatímco u klasického vzdělávání s každým dalším zaměstnancem křivka stoupá prudce.

Závěrem lze tedy podotknout, že u povinných zákonem daných školení se metoda e-learningu finančně vyplatí. Zejména z důvodu, že tato školení proběhnout ze své podstaty musí. Dále je nezbytné připomenout, že Česká pošta zaměstnává velký počet lidí, které musí proškolenat a vzdělávat v této oblasti. Navíc se povinná školení zpravidla v určitých

intervalech opakují, takže investice do interního e-learningového vzdělávání je vítaná, protože je finančně výhodná.

V případě nižšího počtu školených zaměstnanců zde vyznívá otázka, zda místo interního e-learningového kurzu nepoužít externí e-learningové aplikace, které jsou dostupné pomocí internetu. V této situaci by záleželo na přesném počtu zaměstnanců a také na obsahu a kvalitě požadovaného kurzu.

4.2.2 Hodnocení rozvojového vzdělávání - školení cizích jazyků

Školení cizích jazyků u České pošty neprobíhá vůbec, ale v rámci cestovního ruchu je jazyková vybavenost velmi důležitá. Vždyť služby České pošty nevyužívají jen tuzemští zákazníci, ale i zahraniční turisté. Navíc v posledních letech vzniklo i mnoho nových zahraničních firem, kde jednatele jsou cizinci a poptávají u České pošty služby, potažmo uzavření smlouvy. Nutnost jazykových dovedností by měla být proto samozřejmostí, zejména u přepážkových zaměstnanců vybraných pošt v blízkosti turistických center.

Tento model lze uplatnit obecně na výuku cizích jazyků, zde se konkrétně jedná o kurzy anglického jazyka. V tabulce 3 jsou uvedeny náklady na odlišné typy vzdělávání. Jedná se o externí dodavatele, kteří by pořádali vzdělávací akci tradiční metodou a na druhé straně jsou hodnoty na výuku e-learningem.

Tabulka 3: Náklady na školení cizích jazyků

Cena	Externí - tradiční metoda	Interní e-learning
Příprava školení	- Kč	200 000,00 Kč
Za účast na osobu	1 500,00 Kč	1 000,00 Kč

Zdroj: Autor

Zadané hodnoty:

$$FN = 200\ 000\ \text{Kč}$$

$$P_{tm} = 1\ 500\ \text{Kč}$$

$$P_{e-1} = 1\ 000\ \text{Kč}$$

Výpočet:

$$Q = 200\ 000 / (1\ 500 - 1\ 000)$$

Výsledek:

Q = 400 zaměstnanců

Interpretace výsledku:

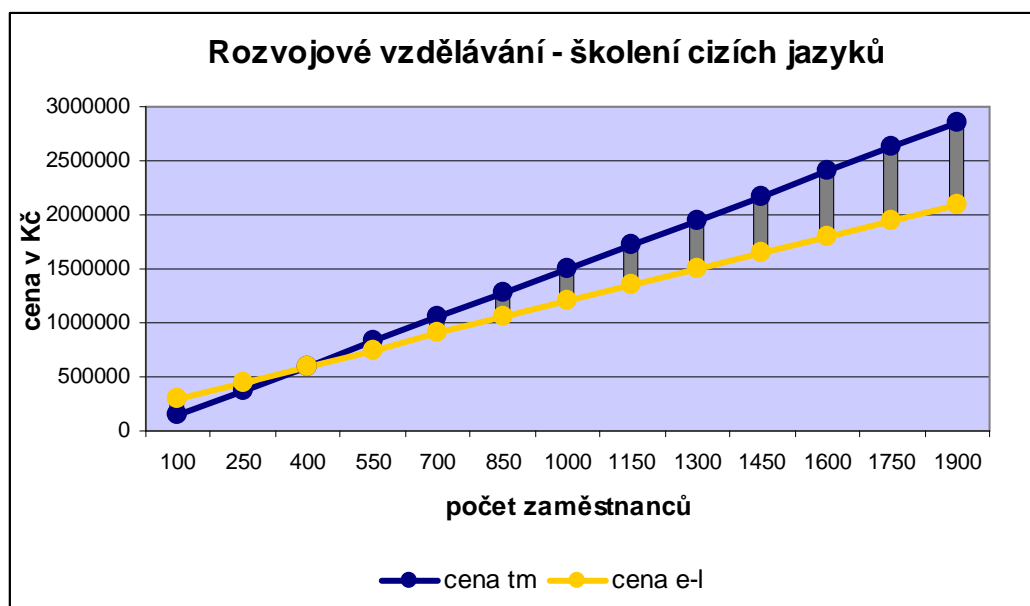
Jestliže e-learningový kurz bude využívat alespoň 400 zaměstnanců, vyplatí se investovat počáteční finanční prostředky na vytvoření kvalitního e-learningového kurzu. S každým dalším účastníkem elektronického kurzu budou náklady růst pozvolna oproti nákladům na klasickou výuku, kde bude docházet k rapidnímu nárůstu.

Tabulka 4: Výpočet bodu zvratu u rozvojového vzdělávání (školení cizích jazyků)

	Náklady na tm	Náklady na e-l
400 zaměstnanců	600 000,00 Kč	600 000,00 Kč
401 zaměstnanců	601 500,00 Kč	601 000,00 Kč

Zdroj: Autor

Obrázek 24: Bod zvratu u školení cizích jazyků



Zdroj: Autor

Metody klasické výuky cizích jazyků, s lektorem v učebně, lze jen těžko srovnávat s elektronickými kurzy. Obě metody mají svá specifika, tudíž možnost porovnat náklady tu samozřejmě je, ale posouzení jednotlivých metod závisí na více parametrech.

Tradiční metody výuky cizích jazyků se dnes odehrávají v externích učebnách, případně lektor dojíždí do podniku. Obvykle se jedná o malou skupinku zaměstnanců (3-12 osob). Učební pomůcky účastníků jsou především tištěné materiály, používat se mohou i další, z těch nejčastěji využívaných např. hlasové nahrávky. Kurzy nebývají obvykle povinné, respektive docházka zaměstnanců, přičemž náklady na kurz se neúčastí zaměstnanec snižují. Mezi hlavní náklady patří náklady na lektora, prostory, studijní materiály, dopravu do místa určení atd. Dobrovolná absence na hodinách výuky cizích jazyků či nesplnění požadovaných výsledků se řeší spoluúčastí na financování těchto kurzů. Výše příspěvku se liší v závislosti na vzniku situace pro finanční spoluúčast.

Metoda e-learningu má své výhody i nevýhody. Individuální přístup ke vzdělávanému, možnost nastavení si optimálního tempa výuky, elektronické konzultace s lektorem, časová flexibilita, stále aktuální materiály, zábavná forma výuky atd. Je to jen zlomek výhod, které plynou z používání této moderní elektronické metody. Z předchozích zkušeností se dospělo k názoru, že tato metoda není vhodná pro úplné začátečníky, kteří nemají potřebné základy, aby se mohli sami orientovat při učení nového jazyka.

Pilotní projekt pro výuku cizích jazyků ukázal, že některé výhody se postupem času mohou změnit v opak. Prvotní nadšení z volitelných parametrů pro individuální nastavení opadlo. Právě časová flexibilita, tedy to, že si každý může sám zvolit čas a místo, kde se bude vzdělávání věnovat, může být pro některé zaměstnance záhubou. Vyhrazení si pravidelného času se může stávat problémem a odkládání na pozdější dobu není vhodné z důvodu pozdějšího časového presu.

Je tedy důležité zaměstnance zainteresovat do výuky cizích jazyků. Jako neúčinnější nástroj se jeví finanční spoluúčast. A dále zvolit pro každého individuálně metody vzdělávání dle jeho potřeb a možností.

4.2.3 Hodnocení profesního vzdělávání – nová služba České pošty

Jak již bylo definováno ve druhé části této diplomové práce, odbor profesního vzdělávání se zabývá školením služeb České pošty a do této oblasti patří i novinky. Ve většině případů jde o reakci společnosti na měnící se požadavky zákazníků. Jestliže se jedná o novou službu České pošty, týká se toto vzdělávání velké skupiny zaměstnanců. Dalo by se říci, že všichni zaměstnanci by měli mít povědomí o tom, že se v podniku něco děje a vyvodit tak důsledky těchto změn pro své pracovní zařazení. Nejvíce se nové služby týkají všech provozních pracovníků a částečně i manažerů, ostatních zaměstnanců pouze okrajově.

V tabulce 5 jsou uvedeny náklady na odlišné vzdělávání. Jedná se opět o externí dodavatele, kteří by pořádali vzdělávací akci tradiční metodou a na druhé straně o e-learning.

Tabulka 5: Náklady na profesní vzdělávání - nová služba České pošty

Cena	Externí - tradiční metoda	Interní e-learning
Příprava školení	- Kč	250 000,00 Kč
Za účast na osobu	500,00 Kč	50,00 Kč

Zdroj: Autor

Zadané hodnoty:

$FN = 250\ 000\ Kč$

$P_{tm} = 500\ Kč$

$P_{e-l} = 50\ Kč$

Výpočet:

$Q = 250\ 000 / (500 - 50)$

Výsledek:

$Q = 556$ zaměstnanců

Interpretace výsledku:

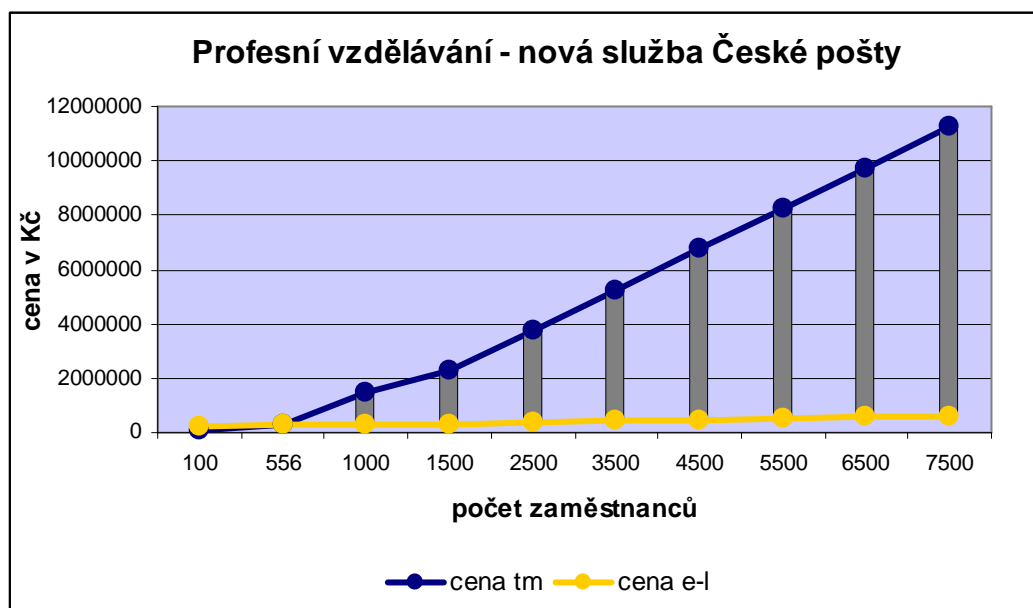
Jestliže e-learningový kurz bude využívat alespoň 556 zaměstnanců, vyplatí se investovat počáteční finanční prostředky na vytvoření kvalitního e-learningového kurzu. S každým dalším účastníkem elektronického vzdělávání budou náklady růst pozvolna oproti nákladům na klasickou výuku, kde bude docházet k rapidnímu nárůstu.

Tabulka 6: Výpočet bodu zvratu u profesního vzdělávání (nová služba České pošty)

	Náklady na tm	Náklady na e-l
556 zaměstnanců	278 000,00 Kč	277 800,00 Kč
557 zaměstnanců	278 500,00 Kč	277 850,00 Kč

Zdroj: Autor

Obrázek 25: Bod zvratu u nové služby České pošty



Zdroj: Autor

Pokud vezmeme v potaz, že se jedná o novou službu, respektive portfolio služeb, tak tyto změny zasáhnou nejen zaměstnance, ale i zákazníky České pošty. V první řadě jsou to však právě provozní zaměstnanci a manažeři obchodu, kteří komunikují přímo se zákazníky a je to jejich každodenní činnost. Proto právě tito zaměstnanci musí být precizně připraveni k podání bezchybných a kompletních informací. Nesmí se zapomenout ani na část zaměstnanců z ostatních odborů, jako například marketingu. Ten zpracovává marketingovou kampaň související s novou službou na trhu. Z výčtu je více než patrné, že novinky takového rázu ovlivňují v zásadě téměř celou firmu, jen záleží na postavení a činnosti zaměstnance do jaké míry.

V případě zavedení nové metody vzdělávání, tedy e-learningu, se jedná o náročnou variantu. K vytvoření kvalitního e-learningového kurzu je nutné mít veškeré podklady v konečné verzi, ve které budou distribuovány ke koncovým uživatelům. Efektivitu e-learningu lze obtížně měřit, ale existují nástroje, které umožňují na základě statistik vyhodnotit úspěšnost každého kurzu. Především závisí na typu předávaných informací a kvalitě učebního obsahu. Aby byly získány očekávané výsledky, je nutné zakomponovat požadavek ve formě průběžných testů, konzultací, shrnutí celého tématu.

4.3 Hodnocení dynamickým postupem výpočtu efektivnosti investice rozvojového kurzu

Rozvojové vzdělávání zaměstnanců je „běh na dlouhou trať“, proto se takové vzdělávání může odehrávat v několikaletém cyklu. Nyní bude názorně proveden fiktivní případ jednoho vzdělávacího kurzu, který by zajišťovala externí vzdělávací agentura.

Tento vzdělávací program by byl realizován dlouhodobě a v jeho průběhu by byl vyškolen určitý počet zaměstnanců. Při tomto postupu by bylo vycházeno z požadavku rozpočtu nákladů a užitků, přičemž podnik bude hledat odpověď na otázku: „Jaká minimální úroveň vzdělávání je nezbytná k dosažení úhrady nákladů na vzdělávání?“

Podnik by se rozhodoval, zda bude realizovat rozvojové vzdělávání zaměstnanců. Tato vzdělávací akce by měla trvat 3 roky a v jejím průběhu by měli být vyškoleni manažeři, kterých je celkem 100. V prvním roce by bylo vzděláváno 50 zaměstnanců, ve druhém a ve třetím roce po 25 zaměstnancích. Odhadované náklady by byly v prvním roce 300 000 Kč a ve druhém a třetím roce 100 000 Kč.

Náklady:

1. rok: 300 000 Kč

2. rok: 100 000 Kč

3. rok: 100 000 Kč

Celkové náklady:

$$C = 300\,000 + 100\,000 + 100\,000 = 500\,000 \text{ Kč}$$

Počet vzdělávaných zaměstnanců:

1. rok: 50

2. rok: 25

3. rok: 25

Celkový počet vzdělávaných zaměstnanců ovlivňujících produktivitu v pracovním procesu:

1. rok: 50

2. rok: $50 + 25 = 75$

3. rok: $75 + 25 = 100$

$$P = 50 + 75 + 100$$

$$P = 225 \text{ \u0159lov\u011bkorok\u016f}$$

D\u00e1le bude vych\u00e1zeno ze vztahu:

$$U_n = B - C \Rightarrow U_n = (Q * P) - C$$

Jestli\u017ee U_n bude rovno 0, \u010dist\u00fd p\u0159\u00ednos bude nulov\u00fd a m\u016f\u017ee b\u00fdt uva\u017eov\u00e1no pouze o n\u00e1hrad\u011b n\u00e1klad\u016f vlo\u017een\u00fdch do vzd\u011bl\u00e1v\u00e1n\u00ed, pak v\u011hledem k produktivit\u011b vzd\u011bl\u00e1vac\u00ed akce mus\u00ed tato akce dos\u00e1hnout vzr\u016fstu \u010dist\u011b hodnoty zam\u011bstnancovy p\u0159\u00e1ce o 2 222 K\u010d ($2\,222 = 500\,000/225$) na osobu, aby pokryl sv\u00e9 vlastn\u00ed n\u00e1klady:

$$U_n = (Q * P) - C$$

$$0 = (Q * 225) - 500\,000$$

$$Q = 2\,222 \text{ K\u010d}$$

V p\u0159\u00edpad\u011b, \u017ee nebude br\u00e1na v \u00favahu kvalitativn\u00ed str\u00e1nka vzd\u011bl\u00e1v\u00e1n\u00ed, pak by bylo mo\u017en\u00e9 celkov\u00e9 n\u00e1klady vyd\u011blit po\u010detem vy\u0161kolen\u00fdch osob, co\u017e by bylo $500\,000 : 100 = 5\,000$ K\u010d n\u00e1klad\u016f na jednoho \u00fa\u010distn\u00edka. Jde o \u010disto v\u00edce jak dvojn\u00e1sobn\u011b v\u00fd\u0161\u00ed ne\u017e v p\u0159\u00edpad\u011b, kdy byla zohledn\u011bna produktivita a kvalita vzd\u011bl\u00e1vac\u00ed akce. Pokud by n\u00e1r\u016fst hodnoty zam\u011bstnancovy p\u0159\u00e1ce vyvolan\u00fd vzd\u011bl\u00e1v\u00e1n\u00edm (na osobu a rok) byl v\u00fd\u0161\u00ed ne\u017e 2 222 K\u010d, pak by se realizovan\u00e1 investice vyplatila a zase naopak. [1, str. 164]

4.4 Doporu\u010den\u00ed

Z p\u0159edchoz\u00edch uk\u00e1zkov\u00fdch model\u016f je mo\u017en\u00e9 vysledovat jist\u00e9 tendence a z vypo\u010deten\u00fdch hodnot vyvodit ur\u010dit\u00e9 z\u00e1v\u011bry, respektive vhodn\u00e1 doporu\u010den\u00ed pro odbor rozvoje lidsk\u00fdch zdroj\u016f \u010cesk\u00e9 po\u0161ty. Z\u00e1v\u011bry ukazuj\u00ed, kde na z\u00e1klad\u011b z\u00edskan\u00fdch v\u00fdsledk\u016f pou\u017e\u00edt elektronick\u00e9 vzd\u011bl\u00e1v\u00e1n\u00ed a kde ponechat tradi\u010dn\u00ed vzd\u011bl\u00e1vac\u00ed akce na lektorech a tren\u011brech \u010cesk\u00e9 po\u0161ty, nebo na lektorech extern\u00ed vzd\u011bl\u00e1vac\u00ed agentury, pop\u0159\u00edpad\u011b naj\u00edt optim\u00e1ln\u00ed kombinaci. Interpretace dosa\u017een\u00fdch v\u00fdsledk\u016f se sna\u017e\u00ed poskytnout celkov\u00fd n\u00e1hled na problematiku zaveden\u00ed a vyu\u017e\u00edv\u00e1n\u00ed e-learningu. Nejen s ohledem na kvantitativn\u00ed ukazatele, ale tak\u011b v z\u00e1vislosti na pot\u0159eb\u00e1ch zam\u011bstnanc\u016f a podniku v\u016fbec.

Prvn\u00ed model, „\u0161kolen\u00ed BOZP a PO“, po\u017eaduje zna\u010dn\u00e9 investice v podob\u011b vytvo\u0159en\u00ed kvalitn\u00edho e-learningov\u00e9ho kurzu a p\u0159\u00edslu\u0161n\u00fdch materi\u00e1l\u016f k jeho absolvov\u00e1n\u00ed. S t\u00edm jsou spojen\u00e9 n\u00e1klady ve v\u00fd\u0161i 300 000 K\u010d a bylo vypo\u010dit\u00e1no, \u017ee se investice vyplat\u00ed p\u0159i vyu\u017e\u00edv\u00e1n\u00ed elektronick\u00e9ho kurzu jedn\u00edm t\u00eds\u00edcem zam\u011bstnanc\u016f. P\u0159\u00ed\u010dem\u017e se tato \u0161kolen\u00ed v ur\u010dit\u00e9 period\u011b

musí opakovat a počet potenciálních zaměstnanců, kteří tento systém mohou využívat, přesahuje zcela jistě 1 000 osob. Tento model lze tedy zcela jednoznačně doporučit.

Vzdělávání v oblasti rozvoje, konkrétně cizích jazyků, je specifickou záležitostí a u České pošty obzvlášť, proto nelze porovnávat e-learning a tradiční metody výuky pouze z hlediska nákladů. Výsledek, 400 uživatelů, hovoří ve prospěch elektronického vzdělávání, ale není to zcela jednoznačné. Pro tento model není e-learning jedinou možností. Z hlediska rozdílných znalostí a možností uživatelů a nevýhod, které tato metoda přináší, zde není jednoznačné doporučení pro zavedení této metody. Nejprve je zapotřebí vyřešit postoj zaměstnanců k pořádaným kurzům a poté na základě např. rozřazovacích testů zhodnotit, zda úroveň znalostí je vhodná k prohlubování pomocí e-learningu. Zde se jeví jako nejlepší návrh vzdělávání uskutečnit formou externí vzdělávací agentury. Je možná i finanční spoluúčast zaměstnanců.

Poslední, třetí model pro profesní vzdělávání na novou službu České pošty, představuje situaci, kdy se ve firmě něco mění nebo zavádí jedna z novinek. Existuje zde předpoklad, že o změně budou informováni všichni zaměstnanci, či drtivá většina. Na základě výstupních dat z modelu lze dojít k závěru, že implementovat e-learning do vnitropodnikového vzdělávání se vyplatí v okamžiku, bude-li mít kurz alespoň 556 zaměstnanců. Jestliže vezmeme v potaz počet zaměstnanců jaký má Česká pošta, kteří musí vzdělávací akci absolvovat, je zde na místě doporučení k investování do kvalitního e-learningového kurzu.

Co se týká výpočtu efektivnosti investice do vzdělávací akce dynamickým postupem, měli by zajisté odpovídající zaměstnanci České pošty, kteří nakupují služby od vzdělávacích agentur, s náklady počítat a přizpůsobovat jim i kvalitu vzdělávání. Vždy se však musí brát na zřetel především kvalita lektorů a vzdělávacího programu vůbec. Dalším důležitým doporučením je, aby nakupování vzdělávacích programů od externích agentur bylo systémově navázáno a nedocházelo tak k tomu, že někteří zaměstnanci budou absolvovat školení s podobným programem nebo dokonce úplně se stejným. Jelikož vzdělávání zaměstnanců externí vzdělávací agenturou je o hodně více nákladné než vzdělávání vlastními trenéry, měli by do tohoto bloku být zařazeni zaměstnanci s vysokým potenciálem rozvoje.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zjistit efektivitu vzdělávání zaměstnanců České pošty i to, jak současní zaměstnanci vzdělávání vnímají, co jim přináší a co jim ve vzdělávání chybí. Na všechny tyto otázky byly zpracovány odpovědi na základě vyplněných dotazníků ve druhé části práce. Je vidět, že zaměstnanci chápou vzdělávání jako potřebné pro svoji každodenní práci a pro svůj rozvoj. Dále z dotazníků vyplynulo, že vzdělávání dostatečně nepokrývá potřeby zaměstnanců provozu v oblasti rozvojové a naopak, u manažerů v oblasti profesní. Zaměstnanci provozu jako efektivní vnímají pouze profesní vzdělávání při změně pracovní pozice, zavádění nových služeb a částečně povinná školení o bezpečnosti a školení řidičů.

Aby bylo vzdělávání efektivní, je ve třetí části popsán návrh na zavedení vzdělávání prostřednictvím e-learningu, což by bylo u České pošty chápáno jako převratná novinka. Veškeré novinky mají jak své příznivce, tak i své odpůrce. Nebylo by tomu jinak ani v případě e-learningu u zaměstnanců České pošty. Záleží již na rozhodnutí vedení podniku, která školení bude touto novou elektronickou metodou uskutečňovat a jakou zvolí osvětu a strategii při seznamování nového systému vzdělávání a samotných zaměstnanců. Zajisté by se však uvolnil lektorům České pošty prostor a mohli by se ve větší míře věnovat vzdělávání zaměstnancům provozu, kterým chybí vzdělávací programy v komunikaci se zákazníkem, zvládání námitek, stresu apod.

V poslední části práce je vyhodnoceno navrhované řešení e-learningu pomocí bodu zvratu a dynamického postupu výpočtu efektivnosti investic na modelových situacích, konkrétně při zavedení e-learningu na profesní vzdělávání (zavedení nové služby České pošty), rozvojovém vzdělávání (cizí jazyk) a povinném školení (školení řidičů, BOZP a PO). Na základě tohoto zhodnocení bylo vedení České pošty doporučeno, aby prostřednictvím e-learningu bylo vzdělávání prováděno v oblasti povinného školení řidičů, BOZP a PO, částečně potom v profesním vzdělávání při zavádění nových služeb na trh. Zajisté bude e-learning pro podnik velkým přínosem z důvodu vyšší efektivity a také pro šetření finančních prostředků, které musí platit externím agenturám. Dále i to, že jakmile bude mít podnik první pozitivní zkušenosti s e-learningem, uvědomí si plně jeho nemalé přínosy a následně se pak vytvoří prostor pro rozšíření možností dalšího uplatnění.

Je pochopitelné, že je rovněž důležitá i motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Zaměstnanci by měli vědět, co jim vzdělávání přináší a že to není pouze nezbytné zlo, ale nutnost, vzhledem k pracovní kariéře, kterou si sami mohou vhodným vzděláváním účelně řídit. Zaměstnanci České pošty jsou si vědomi, že je vzdělávání nutností při jejich každodenní pracovní činnosti a vzdělávání se mnozí nikterak nebrání. Je zde však mezera v systémovosti vzdělávání v oblasti rozvoje, proto je v návrhu zdůrazněno větší zapojení lektorů České pošty do této problematiky prostřednictvím poštovní akademie. Poštovní akademie by zastřešovala veškeré vzdělávání zaměstnanců České pošty a o všech aktivitách i absolvovaných školení zaměstnanců by vedla podrobné záznamy v kartách zaměstnanců.

Česká pošta jako podnikatelský subjekt vstupuje do období, které pro ni nebude lehce zvládnutelným a musí zde nalézt příležitosti pro svůj další rozvoj. Důležitou záležitostí je však i péče o své zákazníky a umění obchodovat na každém stupni pracovní pozice, to znamená, že nejenom na úrovni manažerů, ale především v řadách doručovatelů, pracovníků přepážek a vůbec všech provozních zaměstnanců. Proto je nutné vzdělávání zaměstnanců nastavit také pro rozvoj v oblasti provozu.

Každý zaměstnanec je největším bohatstvím, které podnik má. Pracovní síla v moderně řízených podnicích přestává být nákladovou položkou a stává se kapitálem, tedy aktivem. Předpokladem je ale to, že se podnik bude aktivně podílet na vzdělávání svých zaměstnanců. Každý manažer, který řídí a vede lidi, by měl zvládat základy personalistiky, podílet se na rozvoji svých podřízených a uvědomit si, že práce s lidmi je velmi důležitá. Toto by mělo mít na paměti i celé vedení a nejvyšší management podniku. Největší odpovědnost stále leží na odboru rozvoje lidských zdrojů a právě ten musí hrát ve vzdělávání tu nejvýznamnější roli, zajišťovat zajímavé a přínosné vzdělávací kurzy, motivovat zaměstnance, aby se vzdělávacích akcí rádi a bez pohnutek zúčastňovali. Česká pošta musí stále posilovat kvalitu lidského potenciálu a využít ji pro růst produktivity. Především ve vztahu k zákazníkovi. Musí stále více rozvíjet profesní i rozvojové vzdělávání svých zaměstnanců na všech úrovních. Především v dnešní dynamické době, kdy sílí globalizační tendence a musí se pohybovat na konkurenčních trzích. Sami zaměstnanci si musí uvědomit, že pokud chtějí uspět, je potřebné se vzdělávat a mít ochotu se učit. Jen tak budou podávány adekvátní výkony a podnik bude prosperovat. Bude investovat do svého kapitálu i do svých zaměstnanců nemalou část finančních prostředků.

Česká pošta se musí stále více zaměřovat na vytvoření prostředí pro systematické a efektivní vzdělávání svých zaměstnanců.

Použitá literatura

- [1] VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. První. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [2] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání : Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. První. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha : LINDE nakladatelství s.r.o., 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [4] ŠVADLENKA, Libor. *Management v poštovních službách*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 121 s. ISBN 80-7194-714-8.
- [5] ŠVADLENKA, Libor. *Marketing v poštovních službách*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 121 s. ISBN 80-7194-839X.
- [6] NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. První. Praha : VŠE Praha, 1992. 199 s. ISBN 80-7079-470-4.
- [7] Česká pošta. *Výroční zpráva 2006* [online]. 1998-2008 [cit. 2008-03-20]. Dostupný z WWW:< http://www.cpost.cz/data/cz/info/vz_cp_2006.pdf>.
- [8] Česká pošta-základní informace [online]. 2010 [cit. 2010-05-05]. Česká pošta. Dostupné z WWW: <<http://www.ceskaposta.cz/cz/o-ceske-poste/profil/zakladni-informace-id358/>>.
- [9] Česká pošta. *Výroční zpráva 2008* [online]. 1998-2008 [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW:< http://www.cpost.cz/data/cz/info/vz_cp_2008.pdf>.
- [10] WERTHER, JR., William B.; DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. První. Praha : Victoria Publishing, a.s., 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

- [11] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Druhé. Brno : CP Books, a.s., 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- [12] STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika*. První. Praha : Grada Publishing a.s., 1998. 144 s. ISBN 80-7169-616-1.
- [13] MAYEROVÁ, Marie; RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. První. Jinočany : Nakladatelství H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X
- [14] WALKER, Alfred J. *Moderní personální management : Nejnovější trendy a technologie*. První. Praha : Grada Publishing a.s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
- [15] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních formách*. Třetí. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [16] Vzdělávání In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, , 31.3.2010 [cit. 2010-05-03]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Vzd%C4%9B1%C3%A1n%C3%AD>>.
- [17] ARMSTRONG, M. *Personální management*. První. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
- [18] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. Desáté. Praha : Grada Publishing a.s., 2002. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [19] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Čtvrté. Praha : Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [20] Interní materiály České pošty, s.p.
- [21] PEJŠA, Jan. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1.vydání. Praha : Ekopress s.r.o., 2006. 624 s. ISBN 80-86119-37-8.
- [22] KOPECKÝ, Kamil. *E-learning (nejen) pro pedagogy*. 1.vydání. Olomouc : Hanex, 2006. 130 s. ISBN 80-85783-50-9.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Náklady na školení BOZP a PO	65
Tabulka 2: Výpočet bodu zvratu u školení BOZP a PO	66
Tabulka 3: Náklady na školení cizích jazyků	67
Tabulka 4: Výpočet bodu zvratu u rozvojového vzdělávání (školení cizích jazyků)...	68
Tabulka 5: Náklady na profesní vzdělávání - nová služba České pošty.....	70
Tabulka 6: Výpočet bodu zvratu u profesního vzdělávání (nová služba České pošty)	70

Seznam obrázků

Obrázek 1: Podmínky ovlivňující vzdělávání v podniku	18
Obrázek 2: Faktory ovlivňující volbu metod	20
Obrázek 3: Příklad motivačních faktorů vzdělávání	23
Obrázek 4: Schéma vzdělávací aktivity	28
Obrázek 5: Mapka znázorňující území 8 obchodních regionů	34
Obrázek 6: Struktura zaměstnanců České pošty	35
Obrázek 7: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání	35
Obrázek 8: Organizační struktura	36
Obrázek 9: Měření rozvojového potenciálu	41
Obrázek 10: Zjišťované procesy a činnosti v rámci vzdělávání	41
Obrázek 11: Trénování provozní zaměstnanci	43
Obrázek 12: Typové pozice zaměstnanců	44
Obrázek 13: Doba zaměstnání u České pošty	45
Obrázek 14: Spokojenost s počtem vzdělávacích akcí	45
Obrázek 15: Počet hodnocení vzdělávacích akcí	46
Obrázek 16: Následná kontrola nabytých znalostí a dovedností	47
Obrázek 17: Přínos a využití vzdělávacích akcí	47
Obrázek 18: Obecný tvar SWOT analýzy	51
Obrázek 19: SWOT analýza vzdělávání zaměstnanců České pošty	51
Obrázek 20: Firemní hodnoty České pošty	58
Obrázek 21: Zařazení zaměstnance podle diagnostiky	60
Obrázek 22: Poštovní akademie	62
Obrázek 23: Bod zvratu u školení BOZP a PO	66
Obrázek 24: Bod zvratu u školení cizích jazyků	68
Obrázek 25: Bod zvratu u nové služby České pošty	71

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník před absolvováním vzdělávací akce

Příloha č. 2 – Dotazník po absolvování vzdělávací akce

Příloha č. 3 – Zpětná vazba a celkové hodnocení vzdělávání, 1.část

Příloha č. 4 – Zpětná vazba a celkové hodnocení vzdělávání, 2.část

Příloha č. 5 – Dotazník

Jméno:

Pracovní zařazení:

Název vzdělávací aktivity:

1. Jakých cílů vám vzdělávací aktivity pomohou dosáhnout?

.....
.....
.....

2. Jak se tyto cíle a vzdělávací aktivity vztahují k vaší současné nebo budoucí práci?

.....
.....
.....

3. Jak vy nebo váš nadřízený zjistíte, zda jste těchto cílů dosáhl/a ?

.....
.....
.....

4. Jakou formu podpory potřebujete od svého nadřízeného při zavádění naučeného v práci a při dosahování cílů?

.....
.....
.....

Za vyplnění a odevzdání dotazníku děkujeme.

Jméno účastníka:

Název vzdělávací aktivity:

Místo konání:

Termín konání:

Odpovězte prosím na následující otázky:

1. Která cvičení a aktivity vás nejvíce zaujaly?

.....
.....

2. Která témata vyžadují širší prostor?

.....
.....

3. V jaké míře přispěla vzdělávací aktivita k vašemu sebepoznání a k rozvoji vaší osobnosti?

velmi málo

významně

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4. Do jaké míry využijete poznatky a způsobilosti z tréninku ve své práci?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5. Jaký byl váš kontakt s lektorem a úroveň porozumění?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Jaká jsou vaše doporučení do budoucna?

.....
.....
.....

Děkujeme.

Zpětná vazba a celkové zhodnocení vzdělávání – část 1

(Vyplňuje vzdělávaný)

Jméno :	Kdo byl Vaším lektorem :
Osobní číslo :	
Útvar :	

1. Prosím, zhodnoťte svůj pokrok/zlepšení po ukončení vzdělávání.

5 Dosáhl/a jsem výrazného pokroku/zlepšení	4,5	4	3,5	3	2,5	2	1,5	1 Nedosáhl/a jsem vůbec žádného pokroku
--	-----	---	-----	---	-----	---	-----	--

2. Čeho konkrétně jste dosáhl/a, co konkrétně se Vám podařilo?

3. Jaké změny jste po ukončení vzdělávání zaznamenal/a ve své práci?

4. Zaznamenalo nějaké změny i vaše okolí? (kolegové, nadřízený, podřízení).. ANO / NE

5. Prosím, zhodnoťte práci Vašeho lektora (škála 1 nejhorší - 5 nejlepší)

postup/forma vzdělávací akce	1	2	3	4	5
jasné strukturování/definování cílů vzdělávací akce	1	2	3	4	5
časová flexibilita/dostupnost lektora	1	2	3	4	5
přístup lektora	1	2	3	4	5
odbornost lektora	1	2	3	4	5
celková spokojenost s lektorem	1	2	3	4	5

6. Doporučil/a byste lektora svému okolí? ANO / NE

7. Máte nějaké doporučení pro sekci RLZ vzhledem k organizačnímu zajištění vzdělávání?

ANO/NE

Pokud ANO, prosím specifikujte:

8. Váš doplňující komentář:

Zpětná vazba a celkové zhodnocení vzdělávání – část 2

(Vyplňuje nadřízený vzdělávaného)

Jméno nadřízeného pracovníka vzdělávaného:
Jméno vzdělávaného:
Útvar :

1. Prosím, zhodnoťte pokrok/zlepšení vzdělávaného po ukončení vzdělávací akce.

5	4,5	4	3,5	3	2,5	2	1,5	1
Dosáhl/a výrazného pokroku/zlepšení								Nedosáhl/a vůbec žádného pokroku

2. Čeho konkrétně dosáhl/a, co konkrétně se vzdělávanému podařilo?

3. Jaké změny jste po ukončení vzdělávání zaznamenal/a v práci vzdělávaného?

4. Váš doplňující komentář

DOTAZNÍK

Vážená kolegyně, vážený kolego,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je anonymní a jeho výsledky budou sloužit pouze pro moji diplomovou práci.

Diplomovou práci na téma „Zjišťování efektivity vzdělávacích akcí v České poště, s.p.“ zpracovávám pro ukončení studia na Univerzitě Pardubice.

Předem děkuji za Váš čas a jsem s pozdravem

Yvona Polachová

1. Jaká je Vaše typová pozice?

- a. doručovatel
- b. přepážkový pracovník
- c. vedoucí pošty
- d. manažer

2. Jak dlouho jste zaměstnancem České pošty, s.p. ?

- a. méně než 1 rok
- b. 1-3 roky
- c. 3-5 let
- d. 5-10 let
- e. 10-15 let
- f. 15 let a více

3. Kolik jste absolvoval/a vzdělávacích akcí u České pošty, s.p. za poslední rok?

Prosím, uveďte počet:

4. Odpovídá tento počet vzdělávacích akcí Vaším potřebám?

ANO

NE

Komentář:

5. Jakého charakteru byla většina Vámi absolvovaných vzdělávacích akcí?

- a. profesní (provozní)
- b. rozvojové (osobní rozvoj, manažerské dovednosti)
- c. povinné (školení řidičů, BOPZ a PO)

6. Bylo po ukončení vzdělávací akce po Vás požadováno danou akci ohodnotit?

ANO

NE

7. Pokud ano, jakým způsobem proběhlo hodnocení?

- a. dotazníkem zpětné vazby
- b. osobním pohovorem
- c. jinak (doplňte)

8. Proběhla následná kontrola nabytých znalostí a dovedností?

ANO

NE

9. Vnímáte podnikové vzdělávání pro Vás jako přínosné a využitelné v každodenní praxi?

ANO

NE

Komentář:

10. Jak hodnotíte celkové podnikové vzdělávání zaměstnanců České pošty, s.p. (uveďte, prosím, hlavní silné a slabé stránky)?

Komentář: