

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Vzdělávání zaměstnanců

Lucie Bláhová

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lucie Bláhová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Vzdělávání zaměstnanců

Název anglicky

Education of employees

Cíle práce

Zpracování návrhu řešení vzdělávacího procesu podporujícího zvýšení kvality řízení výkonnosti podniku na základě předchozí analýzy vzdělávacího procesu. Teoretická část práce zahrnuje analýzu literárních pramenů a přístupů autorů odborných publikací k řešení této problematiky. Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně realizace vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku a zpracování návrhu řešení efektivních přístupů ke změnám řízení vzdělávacího procesu v podniku.

Metodika

V práci budou využity metody analytické a syntetické.

Při získávání dat jsou užity techniky analýzy podnikových dokumentů, organizačních norem a dalších využívaných řídicích nástrojů podniku, dále pak techniky dotazování, techniky řízeného rozhovoru.

Syntetická metoda je zejména uplatněna při agregování nových poznatků a přístupů v oblasti vzdělávání zaměstnanců získaných průzkumem odborné problematiky v podniku, při formulování a případném modelování navrhovaných změn řízení vzdělávacího procesu.

Doporučený rozsah práce

40 – 60 stran

Klíčová slova

Řízení podniku, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, personální řízení, kvalifikace, konkurenční výhoda, učící se organizace, vzdělávání zaměstnanců, trendy vzdělávání zaměstnanců, vzdělávací proces, dekompozice vzdělávacího procesu, metody vzdělávání, efektivnost vzdělávání zaměstnanců.

Doporučené zdroje informací

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOLWARCZNÁ, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-1770-8

VODÁK, J. Efektivnost vzdělávání zaměstnanců. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Vzdělávání zaměstnanců" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.3.2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefu Křížovi, CSc. za odborné rady a konzultace, které mi pomohly při zpracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala vedoucí pobočky Sedlčany, České pošty, s. p. Pavle Vlachové za umožnění bakalářské praxe na pobočce Sedlčany a poskytnuté informace.

Vzdělávání zaměstnanců

Souhrn

Tato bakalářská práce je zaměřena na řešení vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku. V teoretické části jsou nejprve vymezeny základní pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů a personálního řízení. Následně je charakterizován systém vzdělávání zaměstnanců, cyklus vzdělávání a metody vzdělávání. V praktické části je charakterizován státní podnik Česká pošta, s. p., podrobně pak pobočka Sedlčany. S pomocí intranetu a interních dokumentů České pošty, s. p., je popsán systém vzdělávání zaměstnanců, cílové skupiny jednotlivých kurzů, požadavky na zařazení do atestů, formy ukončení školení a požadavky na pracovníky ke splnění atestů. K vyhodnocení spokojenosti vzdělávání zaměstnanců v podniku je využíváno dotazníkového šetření, které se týká realizace vzdělávání. Dotazníkové šetření je předloženo 8 respondentům, kterými jsou přepážkoví pracovníci České pošty, s. p., pobočky Sedlčany. V závěru jsou analyzována a navrhována doporučení, která by přinesla zlepšení výkonu organizace, dále odborné vzdělávání zaměstnanců a spokojenost zaměstnanců se vzděláváním.

Klíčová slova:

Řízení podniku, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, personální řízení, kvalifikace, konkurenční výhoda, učící se organizace, vzdělávání zaměstnanců, trendy vzdělávání zaměstnanců, vzdělávací proces, dekompozice vzdělávacího procesu, metody vzdělávání, efektivnost vzdělávání zaměstnanců

Education of employees

Summary

This bachelor thesis is focused on the solution of an education of the employees in the chosen company. In the theoretical part there are defined the basic terms in the field of human resources and personal management. Afterwards there is characterized the system of education of employees, the cycle of education and the methods of education. In the practical part the state firm Česká pošta, s. p. and its branch in Sedlčany are described in detail. With the help of an intranet and internal documents of Česká pošta, s. p. the system of education of employees is described, also the target groups of the individual courses, requirements on inclusion into “attests”, the forms of ending the training session and the requirements on the employee to pass the attests. There are also used questionnaires to evaluate the satisfaction of the employees in the firm. These questionnaires are used to enquire the realization of education, they are given to eight respondents, who are the employees at the teller windows of the Česká pošta, s. p., specifically the branch of Sedlčany. In the end they are analysed and recommendations are suggested. These recommendations should bring the improvement of performance of the organization, then professional education of the employees and their satisfaction with education.

Keywords:

Management of the company, directing process, management of human resources, personal management, qualification, competitive benefit, learning organization, education of employees, trends in education of employees, educational process, decomposition of

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.3 Obecný úkol řízení lidských zdrojů	16
3.1.3.1 Méně obecná charakteristika hlavních úkolů:	16
3.2 Personální řízení.....	16
3.2.1 Hlavní činnosti.....	17
3.2.1.1 Organizace	17
3.2.1.2 Zabezpečení pracovních zdrojů.....	17
3.2.1.3 Řízení výkonu.....	17
3.2.1.4 Rozvoj zaměstnanců	18
3.2.1.5 Odměňování zaměstnanců.....	18
3.2.1.6 Zaměstnanecké vztahy.....	18
3.2.1.7 Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance.....	18
3.2.1.8 Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí	19
3.3 Vzdělávání zaměstnanců	19
3.3.1 Definice vzdělávání	19
3.3.2 Základní pojmy	20
3.3.2.1 Učení (se).....	20
3.3.2.2 Rozvoj.....	20
3.3.2.3 Vzdělávání	20
3.3.2.4 Lidský kapitál	21
3.3.2.5 Lidské zdroje	21
3.3.2.6 Lidský potenciál	21
3.3.3 Cyklus vzdělávání.....	21
3.3.3.1 Identifikace mezer, potřeb a možností.....	22
3.3.3.2 Plánování vzdělávání.....	24

3.3.3.3	Realizace vzdělávání	27
3.3.3.4	Vyhodnocování vzdělávání a zpětná vazba.....	30
3.3.4	Metody vzdělávání.....	34
3.3.4.1	Metody vzdělávání při výkonu práce	34
3.3.4.2	Metody vzdělávání mimo pracoviště.....	35
3.3.4.3	Metody vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště.....	36
4	Vlastní práce.....	38
4.1	Charakteristika podniku	38
4.1.1	Pobočka Sedlčany	38
4.2	Systém vzdělávání zaměstnanců na České poště, s. p., pobočka Sedlčany	38
4.2.1	Zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců	38
4.2.2	Kvalifikační příprava zaměstnanců – plán vzdělávání	39
4.2.2.1	Osnovy základních, provozních kvalifikačních kurzů a kurzů APOST39	
4.2.3	Oběh bankovek a mincí	40
4.2.4	Alianční partner Poštovní spořitelna – úroveň Prodejce (P).....	40
4.2.4.1	Elektronické atestování – získání atestu a obnova:	40
4.2.4.2	Školení – typ a rozsah pro daný atest:	41
4.2.5	Alianční partner Poštovní spořitelna – úroveň Specialista (S)	41
4.2.5.1	Elektronické atestování – získání atestu a obnova:	41
4.2.5.2	Školení – typ a rozsah pro daný atest:	41
4.2.6	Alianční partner Poštovní spořitelna – úroveň Úvěry on-line	41
4.2.6.1	Elektronické atestování – získání atestu a obnova:	42
4.2.6.2	Školení – typ a rozsah pro daný atest:	42
4.2.7	Alianční partner Poštovní spořitelna – úroveň Poštovní investiční program (PIP) 42	
4.2.7.1	Vstupní podmínky pro zařazení do atestace:.....	42
4.2.7.2	Elektronické atestování – získání atestu a obnova:	42
4.2.7.3	Školení – typ a rozsah pro daný atest:	43
4.2.8	Novinky aliančního partnera Poštovní spořitelny – Specialista, Prodejce	43
4.2.9	Školení pro garanty produktů aliančního partnera Poštovní spořitelny....	43
4.2.10	Alianční partner Poštovní spořitelna – Aktivní telefonování	43
4.2.10.1	Obsah kurzu.....	43
4.2.11	eGovernment.....	44
4.2.11.1	Rozsah školení.....	44
4.2.12	On-line přepážka aliančního partnera ČPOJ v oblasti neživotního pojištění	44

4.2.12.1	Dosažená kvalifikace.....	45
4.2.13	Alianční partner ČMSS.....	45
4.2.14	Alianční partner Penzijních fondů ČSOB a ČPOJ.....	45
4.2.15	Školení BOZP a PO vedoucími zaměstnanci	45
4.3	Dotazníkové šetření.....	46
4.3.1	Obsah dotazníku	46
4.3.2	Výsledky dotazníkové šetření	47
5	Výsledky a diskuse	53
5.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	54
5.2	Navrhovaná opatření	55
6	Závěr.....	56
7	Seznam použitých zdrojů	57
7.1	Odborná literatura	57
7.2	Právní předpisy.....	57
7.3	Další zdroje	58
8	Přílohy	59

Seznam obrázků

Obrázek č. 1:	Obecný úkol řízení lidských zdrojů	16
----------------------	--	----

Seznam grafů

Graf č.1:	Pohlaví přepážkových pracovníků ČP, pobočka Sedlčany.....	47
Graf č. 2:	Vzdělání zaměstnanců České pošty, s.p., pobočka Sedlčany	47
Graf č. 3:	Věk zaměstnanců České pošty, s.p., pobočka Sedlčany.....	48
Graf č. 4:	Délka pracovního poměru zaměstnanců České pošty, s.p., pobočka Sedlčany.....	48
Graf č. 5:	Podstata vzdělávání pro výkon práce	49
Graf č. 6:	Časová náročnost školení	49
Graf č. 7:	Počet školení za rok.....	50
Graf č. 8:	Možnost dalšího vzdělávání v oblasti aliančních partnerů.....	50
Graf č. 9:	Motivace ke vzdělávání	51
Graf č. 10:	Změna v systému vzdělávání.....	51

Graf č. 11: Průběh ověřování efektivity vzdělávání52

Graf č. 12: Spokojenost zaměstnanců s lektory, obsahem a formou školení52

Seznam použitých zkratek

tj.	to je
atd.	a tak dále
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
s. p.	státní podnik
OM1-2	Obchodní místo Poštovní spořitelny, kategorie 1-2
OM3	Obchodní místo Poštovní spořitelny, kategorie 3
OM3-5	Obchodní místo Poštovní spořitelny, kategorie 3-5
ČPOJ	Česká pojišťovna
ČMSS	Českomoravská stavební spořitelna
ČSOB	Česká obchodní banka
ČP	Česká pošta
ČNB	Česká národní banka
PS	Poštovní spořitelna
SOV	specialista obchodu a vzdělávání
sk.	skupina
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana

1 Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila Vzdělávání zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů hraje v úspěšných organizacích velkou roli. Lidský kapitál je zdrojem obrovské konkurenční výhody, dokonce větší než hmotný či finanční majetek. Řízení lidských zdrojů patří mezi základní stavební prvky organizace, bez nichž by organizace nedosahovala dobrých výsledků.

V oblasti lidských zdrojů je nutné hledat odpovědi na otázky, jak získávat kvalifikované uchazeče, jak si je udržet a jak je motivovat k co nejlepším výkonům. Je proto nezbytně nutné věnovat oblasti plánování, výběru, rozvoje a odměňování zaměstnanců významnou pozornost. Právě těmto činnostem se věnuje řízení lidských zdrojů.

Vzdělávání zaměstnanců v podniku je důležité jak pro celkový systém podniku, tak pro samostatné zaměstnance. Tím, že podnik bude mít vzdělané zaměstnance zvýší efektivitu podniku, zaměstnancům to přispěje k větší seberealizaci.

Doba jde neustále kupředu, a proto je potřeba vzdělávat dále zaměstnance v podniku. V dnešní době už nestačí vzdělání ze školství pro výkon zaměstnání. Během přijímacího řízení musí uchazeč o zaměstnání předložit osvědčení o nejvyšším dosaženém vzdělání, ale i nadále se bude muset v podniku vzdělávat. Pro praktickou část mé bakalářské práce, jsem si zvolila podnik Česká pošta s. p., konkrétně pobočku Sedlčany, jelikož tento systém vzdělávání uplatňuje. Pro přijetí nového zaměstnance do pracovního poměru, na pozici přepážkového pracovníka stačí středoškolské vzdělání s maturitou. Po nástupu do zaměstnání se musí pracovník seznámit s velkým množstvím nových informací, které získá pouze při odborném vzdělávání v podniku.

Systematické vzdělávání probíhá ve čtyřech fázích. Jako první musíme identifikovat potřeby vzdělávání, následně plánovat vzdělávání, a poté realizovat naplánované vzdělávání podle potřeb, které jsme identifikovali v první části a jako poslední krok hodnotíme efektivitu vzdělávání pomocí zpětné vazby.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je zpracování návrhu řešení vzdělávacího procesu podporujícího zvýšení kvality řízení výkonnosti podniku na základě předchozí analýzy vzdělávacího procesu. Teoretická část práce zahrnuje analýzu literárních pramenů a přístupů autorů odborných publikací k řešení této problematiky. Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně realizace vzdělávání zaměstnanců ve státním podniku Česká pošta, s. p., konkrétně na pobočce Sedlčany a zpracování návrhu řešení efektivních přístupů ke změnám řízení vzdělávacího procesu v podniku.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část. Pro zpracování teoretické části je využito odborné literatury, která souvisí s řízením lidských zdrojů, personálním řízením, procesem vzdělávání a metodami vzdělávání.

V praktické části jsou využity metody analytické a syntetické. Při získávání dat bylo užito techniky analýzy podnikových dokumentů, organizačních norem a dalších využívaných řídicích nástrojů podniku, dále pak techniky dotazování. Pro zpracování a charakterizování systému vzdělávání na ČP, s. p., pobočka Sedlčany je využito sekundárních dat. Sekundární data jsou získávána z interních dokumentů a intranetu České pošty, s. p. Pro shromáždění dat o řízení vzdělávání zaměstnanců na České poště, s. p., konkrétně pobočce Sedlčany je použita kvantitativní metoda, jejímž nástrojem je dotazník.

Dotazníkové šetření bylo předloženo osmi respondentům na pobočce Sedlčany v podniku Česká pošta, s. p. Dotazník byl předložen osobně a respondenti vyplnili dotazník písemně.

Dotazník je tvořen celkem devatenácti otázkami. Dotazník je tvořen uzavřenými otázkami, kde dotazovaný zvolí jednu z nabízených možností. Dále otázkami otevřenými, kde může respondent vyjádřit svůj názor a také výčtovými, kdy respondent u dané otázky může označit více možností. V dotazníku jsou položeny identifikační otázky, které se týkají pohlaví, věku a dosaženého vzdělání, dále otázky týkající se odborného vzdělávání na ČP, s. p., počtem absolvovaného školení, spokojeností s lektory, obsahem a formou školení.

Primární data získaná z dotazníkového šetření jsou zpracována a vyhodnocena do přehledných grafů, které byly zpracovány v programu Microsoft Excel.

Syntetická metoda je zejména uplatněna při agregování nových poznatků a přístupů v oblasti vzdělávání zaměstnanců získaných průzkumem odborné problematiky v podniku, při formulování a modelování navrhovaných změn řízení vzdělávacího procesu.

V kapitole Výsledky a diskuze jsou vyhodnoceny získané poznatky z dotazníkového šetření.

V poslední kapitole Závěr jsou shrnuty nejdůležitější výsledky a navrhnutý doporučení, které zlepší řízení vzdělávání zaměstnanců na České poště, s. p.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.

3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.

Prvním cílem je **zabezpečování a rozvoj pracovníků** – zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, angažované a dobře motivované pracovníky. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost potenciál a zaměstnatelnost – tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji.

Dalším cílem je **oceňování pracovníků**, zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí.

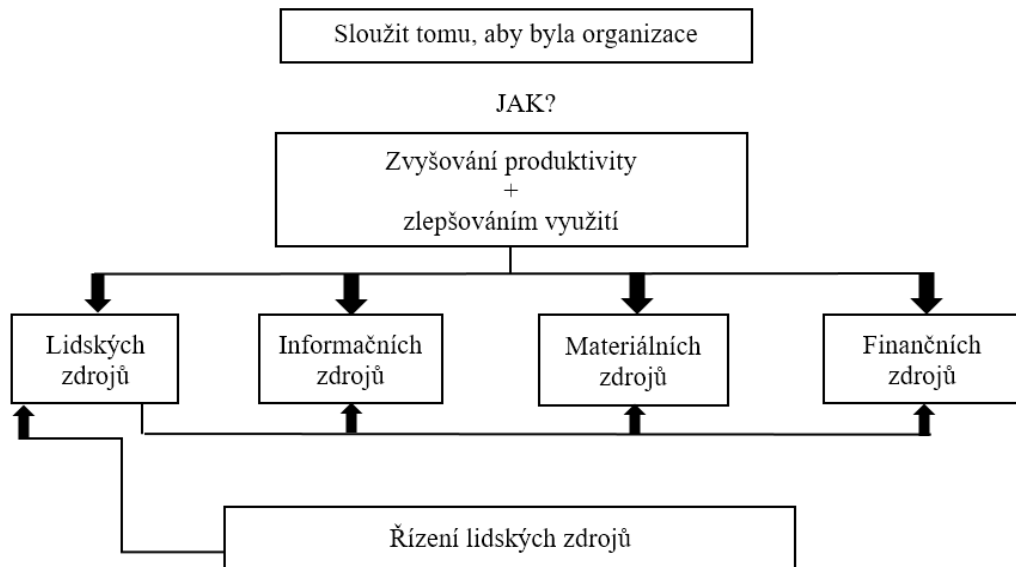
Třetím cílem jsou **vztahy** – vytvářet ovzduší, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy mezi managementem a pracovníky a v němž bude moci vzkvétat týmová práce. (Armstrong, 2002)

3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů.

3.1.3 Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Obrázek č. 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2015

3.1.3.1 Méně obecná charakteristika hlavních úkolů:

- Usilování o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů v organizaci
- Personální a sociální rozvoj pracovníků v organizaci.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. (Koubek, 2015)

3.2 Personální řízení

Kociánová, (2010), uvádí, že personální řízení představuje oblast řízení, která se zabývá pracovníky.

3.2.1 Hlavní činnosti

Mezi hlavní aktivity personálního řízení uskutečňovaného jak liniovými manažery, tak personalisty jsou:

3.2.1.1 Organizace

- **Vytváření organizace** – organizace, která pokrývá všechny požadované aktivity, sdružuje je do skupin takovým způsobem, který podporuje integraci a kooperaci, pružně reaguje na změny a zabezpečuje efektivní komunikaci a rozhodování.
- **Vytváření pracovních míst** – rozhodování o obsahu pracovních míst a rolí, jejich úkolech a odpovědnosti, dále vztazích mezi pracovním místem nebo pracovníkem, který toto místo zastává, a ostatními lidmi v organizaci.
- **Výkonnost organizace** – podpora, plánování a uskutečňování programů, zvyšování efektivnosti činnosti organizace a její adaptace na změny.

3.2.1.2 Zabezpečení pracovních zdrojů

- **Plánování lidských zdrojů** – odhadování budoucích potřeb pracovníků z hlediska jejich počtu i úrovně kvalifikace a schopností, formulování a realizace plánů s cílem naplnit tuto potřebu získáváním pracovníků, jejich vzděláváním, rozvojem, snižováním počtu pracovníků, přijímáním opatření ke zvýšení produktivity a stabilizace pracovníků a zvyšováním flexibility v zaměstnávání lidí.
- **Získávání a výběr pracovníků** – získávání určitého počtu a typu lidí pro potřeby organizace.

3.2.1.3 Řízení výkonu

- Dosahování lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců, pomocí měření a řízení výkonů dohodnuté soustavy cílů a požadovaných schopností, hodnocení a zlepšování pracovního výkonu.

3.2.1.4 Rozvoj zaměstnanců

- **Rozvoj a vzdělávání** – systematické rozvíjení a uplatňování vzdělávacích aktivit na podporu znalostí, dovedností a schopností a zaměřené na přípravu jedinců tak, aby byli schopni vykonávat v současnosti i v budoucnosti širší a náročnější okruh úkolů.
- **Rozvoj manažerů** – zabezpečování kvalitních výkonných manažerů, které organizace potřebuje k uspokojení svých stávajících i budoucích potřeb.
- **Řízení kariéry** – plánování a rozvoj kariér talentovaných lidí.

3.2.1.5 Odměňování zaměstnanců

- **Hodnocení práce** – stanovení relativní hodnoty prací jako základny pro určení mzdových relací.
- **Odměňování** – vytváření a správa mzdových a platových struktur systémů.
- **Odměňování podle výkonu** – přizpůsobení odměň úsilí a dosaženým výsledkům.
- **Zaměstnanecké výhody** – poskytování výhod navíc k platu, zabezpečení sociálních i osobních potřeb atd.

3.2.1.6 Zaměstnanecké vztahy

- **Kolektivní pracovní vztahy** – řízení a udržování formálních i neformálních vztahů s odbory a s jejich členy.
- **Zapojování a participace zaměstnanců** – informování zaměstnanců a jejich zapojování do rozhodování o záležitostech, které se týkají obou stran.
- **Komunikace** – zpracování a předávání příslušných informací zaměstnancům.

3.2.1.7 Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance

- **Zdraví a bezpečnost** – vytváření a správa programů zdraví a bezpečnosti.
- **Služby pro zaměstnance** – poskytování služeb péče o pracovníky a pomoc při řešení osobních problémů.

3.2.1.8 Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí

- **Praxe a postupy správy zaměstnaneckých záležitostí** – pracovní podmínky, záležitosti spojené s povyšováním, přemísťováním, s disciplínou, stížnostmi a nadbytečností zaměstnanců, uplatňování přijatých principů v takových záležitostech, jako je rovnost příležitostí, řízení rozmanitosti, sexuální obtěžování, vztahy mezi rasami (včetně sledování etnických otázek), věk, užívání škodlivých látek, kouření a AIDS = souhrnně zabezpečení zákonných a sociálních povinností organizace. (Armstrong, 1999)
- **Personální informační systémy** – zajišťování, uchovávání a zpracování analýzy dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky apod. (Koubek, 2015)

3.3 Vzdělávání zaměstnanců

Veteška a Tureckiová, (2008), charakterizují vzdělávání jako proces, v němž si prostřednictvím vyučování jedince osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním (učením) přetváří ve vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky. Vzdělání se odehrává mezi dvěma činiteli: mezi vzdělavatelem (učitelem, lektorem) a vzdělávaným (žákem, studentem, účastníkem). Z pohledu vzdělavatele jde o vyučování, z pohledu vzdělávaného o učení.

3.3.1 Definice vzdělávání

Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnících se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností. Jde v podstatě o tzv. doškolení, které je nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.
- Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládli znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání jiných pracovních míst, dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.

- Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje.
- Organizace však nezískává vždy takové nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Naopak, zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii apod. Nové pracovníky tedy musí organizace doškolovat nebo přeškolenovat.
- Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování a vědomí, a tedy motivaci pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti. (Koubek, 2015)

3.3.2 Základní pojmy

3.3.2.1 Učení (se)

Proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně, aniž o tom víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání.

3.3.2.2 Rozvoj

Dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů.

3.3.2.3 Vzdělávání

Jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) – mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky. (Hroník, 2007)

3.3.2.4 Lidský kapitál

Lidský kapitál znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností a talentu. Lidský kapitál je možné uvažovat za víceméně dynamickou veličinu.

3.3.2.5 Lidské zdroje

Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu. 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 s žádnou organizací. Lidské zdroje představují lidé schopní seberealizace v činnosti, kterou vykovávají na základě vlastního rozhodnutí. Je to zásoba lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupu.

3.3.2.6 Lidský potenciál

Lidským potenciálem rozumíme soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativních i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Je to tedy způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a rovněž přetvářet sebe sama. Lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti a vztahuje se k budoucnosti, zatímco pojem lidský kapitál se větší měrou vztahuje k současnosti. Rozdíly mezi lidským kapitálem a lidským potenciálem nejsou příliš výrazné, často jsou v praxi tyto dva pojmy zaměňovány či nedůsledně rozlišovány. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

3.3.3 Cyklus vzdělávání

Cyklus vzdělávání v organizaci se skládá ze čtyř fází:

- Identifikace mezery, potřeb a možností vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávání,
- vyhodnocování vzdělávání a zpětná vazba

3.3.3.1 Identifikace mezer, potřeb a možností

Máme k dispozici dva základní vstupy pro identifikaci mezery, rozvojových potřeb a možností. Tím prvním vstupem je hodnocení pracovního výkonu a kompetencí, tím druhým je rozpracovaná business strategie do cílů a způsobů jejich naplnění. Identifikujeme tedy:

- individuální potřeby
- potřeby organizace

Metody identifikace individuálních potřeb, mezery a možností

Individuální rozvojové a vzdělávací potřeby můžeme identifikovat ze tří různých úhlů pohledu:

- Subjektu vzdělávání (individuální potřeby a přání).
- Požadavků vyplývajících z funkce (hodnocení, nesoulad mezi nároky práce a reálnými způsobilostmi – mezera).
- Budoucnosti (očekávání, plánovaného profesního a kariérového růstu).

Metody subjektivní identifikace rozvojových potřeb

Tyto metody identifikace jsou založeny na sebeuposouzení, které je zaměřeno především na pracovním chování. Důležitý je tedy popis chování, nikoli jeho abstrakce do silných a slabých stránek.

Autofeedback

Autofeedback je metodou, která není jen diagnostickou, ale také korektivní, umožňující změnu. Autofeedback je vhodné provádět v půlročním až ročním intervalu. Existuje pouze jeden způsob, jak to zjistit v čem jsme dobří a špatní, a to analýzou zpětné vazby. Kdykoli přijmeme nějaké klíčové rozhodnutí, kdykoli se odhodláme k nějaké klíčové akci, zaznamenáme si zároveň, co podle předpokladů mělo následovat. A o devět nebo dvanáct měsíců později s těmito předpoklady porovnááme skutečné výsledky.

Vlastní záznamy lze pak srovnat se záznamy jiné osoby (nadřízeného). Tuto metodu můžeme nazvat „Průběžná analýza klíčových rozhodnutí“. Průběžná analýza klíčových rozhodnutí se vyplňuje průběžně a postupně.

Metody objektivní identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb

Metody objektivní identifikace jsou zaměřeny na zhodnocení druhými lidmi. V pracovním prostředí se nemusí jednat o nadřízeného.

Identifikace rozvojových potřeb nadřízeným

Přímý nadřízený je rozhodující osobou a jeho podřízený tou nejdůležitější osobou při identifikaci potřeb. I když je podřízený svrchovaným subjektem svého rozvoje a sám přichází s návrhy, nadřízený musí mít možnost rozhodnout.

Nadřízený především hodnotí soulad či nesoulad mezi očekávaným a skutečným výkonem.

Když analyzujeme nedostatečný výkon a bariéry v učení, používáme čtyři základní otázky. Jako první klademe otázku „Může?“, která zjišťuje, zda pracovník má všechny podmínky ke zdárnému výkonu. Jestliže ne, provádíme hlubší šetření, proč je záporná odpověď. Po jeho skončení nebo odpovědi „Ano“ následuje druhá otázka „Zná?“. V této otázce se ptáme, zda má všechny potřebné znalosti pro to, aby mohl odvést očekávaný výkon. Jestliže ne, zjišťujeme konkrétně které mu schází a jak je může nabýt. Při odpovědi „Ano“ pokračujeme otázkou „Umí?“, která je zaměřena na identifikaci dovedností. Jestliže i zde získáme odpověď „Ano“, zbývá nám poslední otázka „Chce?“. Lze totiž předpokládat, že pracovník, který má vytvořeny všechny podmínky, jako jsou potřebné znalosti a dovednosti, přesto nepodává očekávaný výkon, bude mít problém v motivaci nebo s transferem znalostí a dovedností do praxe. (Hroník, 2007)

Zjišťování rozdílu mezi současnou a požadovanou výkonností

Zjišťování současné výkonnosti začíná shromažďováním informací, které vypovídají o výkonnosti, popisují ji a udávají její velikost. Lze například měřit využití výrobní kapacity, a této míry použít jako celkového ukazatele výkonnosti. K tomu se váže kvalifikace výrobních manažerů v oblastech jako plánování a kontrola operací, řízení údržby zvyšování kvality nebo organizace nákupu a zásobování.

Bez stanovení požadovaného stavu nemáme žádný výchozí bod, ze kterého bychom mohli vycházet při určování potřeb vzdělávání a ostatních potřeb, a s tímto výchozím bodem je také srovnávat.

Při posuzování současné kompetence a výkonnosti můžeme používat následující standardy:

- Standardy dosahované jinými organizacemi, které nám slouží jako vzor.
- Oborové nebo národní standardy, které představují uznávanou úroveň.
- Standardy stanovené jako cílová výkonnost nebo úkol (plánované standardy), s nimiž srovnáváme výkonnost, dosahovanou v současné době.
- Standardy, které používaly nebo dosahovaly některé organizace v minulosti, které se používají pro zjišťování vývojových trendů, zda se výkonnost zvyšuje nebo snižuje. (Prokopenko a kol., 1996)

Mezeru a potřeby organizace identifikujeme v konfrontaci dvou hledisek:

- Kde jsme a kam směřujeme (strategie)
- Jaké máme lidi a jaké potřebujeme, abychom naplnili obchodní strategii.

Základní metodou pro identifikaci mezery a potřeb organizace je především benchmarking, jehož autory jsou především nadřizení. Někdy je možné jej realizovat za pomoci externí firmy. Výhodou je, jestliže je ve firmě funkční kompetenční model, který je nazývaný na strategii společnosti. (Hroník, 2007)

3.3.3.2 Plánování vzdělávání

Na identifikaci vzdělávacích potřeb navazuje etapa plánování a přípravy realizace vzdělávacích akcí. Obvykle jsou v jejím počátku stanoveny priority procesu podnikového vzdělávání. (Tureckiová, 2004)

Formulace cílů a zaměření

Máme definovanou mezeru mezi současností a budoucností na úrovni firmy a jednotlivců. Na základě všech informací je potřeba definovat cíle, jejichž dosažení odstraní mezeru nebo se zaměří na rozvoj žádoucím směrem.

Při formulaci cílů potřebujeme rozlišovat účel a prostředek, pracovní a rozvojový cíl. Rozvojový cíl je prostředkem k dosažení pracovního cíle. Mnohdy používáme kontrolní otázky, s nimiž postupujeme od konce: Tyto otázky mohou mít charakter proč. (Hroník, 2007)

Pro definování, toho, jaký bude cíl, lze využít metodu **SMART**

S – specifický – konkrétní, vztahovat se k určité činnosti,

M – měřitelný – z hlediska kvality a kvantity,

A – akceptovatelný – vycházející ze zjištěných potřeb,

R – reálný – jeho reálná dosažitelnost,

T – termínovaný – daný čas pro jeho splnění. (Bartoňková, 2010)

Návrh vzdělávacího programu má tři hlavní fáze:

- **Přípravná fáze** – požadovaná pracovní výkonnost je srovnávána s pracovní výkonností dosahovanou v současné době, přičemž se zjišťují nedostatky. Tyto nedostatky, respektive diskrepance, jsou dále analyzovány a zjišťuje se, jakou jejich část je možné eliminovat vzděláním. Můžeme tak lépe stanovit vzdělávací cíle.
- **Fáze rozvoje** – ve této fázi jsou zpracovány jednotlivé etapy vzdělávacího programu a výstupy ve formě pracovních úkolů, náplně a pořadí jednotlivých učebních hodin. To nám řekne, jakým způsobem bude vzdělávání probíhat.
- **Fáze zdokonalování** – ve které je každá část vzdělávacího programu hodnocena vzhledem k cílům vzdělávání, přičemž se zjišťuje, kde je možné provést zlepšení.

Při optimalizaci vzdělávání a rozvojových aktivit bychom měli ve fázi návrhu vzít v úvahu dvě věci: účinnost vzdělávání a efektivnost vzdělávání.

Účinnost vyplívá z toho, zda vzdělávání dosahuje stanovených cílů a zda umožňuje uplatnit získané dovednosti v pracovním procesu. Ptáme se, zda k určitému rozvoji dochází při učení, nejlépe při aplikaci určité techniky jako jsou přednášky, případové studie, hraní role a podobně.

Efektivnost vzdělávání se týká nákladů a času na předání poznatků až do úrovně, která má požadovanou účinnost. Efektivnost vzdělávání je vlastností použitého vzdělávacího média. Zjišťujeme, jak má být kurz veden, zda má být veden formou přednášek, audiovizuálními prostředky nebo s využitím počítačů atd. (Prokopenko a Kubr, 1996)

Jakmile máme definován cíl a k němu odpovídající zaměření rozvojové a vzdělávací aktivity, můžeme postupovat dále o patro níže. Tímto nižším patrem jsou elementy vzdělávání.

Při designování vzdělávací aktivity potřebujeme vzít v úvahu pět elementů:

- Kontext (společnost, kultura, firma a její strategie)

- Student (zde je zahrnuta i teorie učení s křivkami zapomínání, styly učení apod.)
- Lektor a interakce (didaktika včetně uplatnění učebních zásad – strategie a taktik učení)
- Téma, obsah a jeho struktura
- Prostředí (např. virtuální či outdoorové) (Hroník, 2007)

Příprava učebních osnov

Tato fáze zahrnuje výběr, zpracování, stanovení pořadí a kontrolu jednotlivých lekcí tak, aby byly splněny stanovené programové cíle.

Výběr

Při výběru se zabýváme volbou tematických okruhů a prioritami obsahu podle následujících kritérií:

- Co musí účastník znát – vše co je nezbytné pro dosažení programových cílů.
- Co by účastník měl znát – vše, co doplňuje základní okruhy a co může být zařazeno, bude-li dostatek času.
- Co by účastník mohl znát – to, co je zajímavé a vhodné, ale ne nezbytné a potřebné.

Stanovení pořadí

Pořadí lekcí můžeme stanovovat různými způsoby. Začneme například tím, že si zjistíme, které vědomosti potřebuje účastník mít, abychom mohli přistoupit k probírání dalšího učiva, co není pro pochopení nezbytné a které materiály by měly být dostupné, aby mohly být jednotlivé části učiva snadněji pochopeny, budou-li jim jiné předcházet. Dále se dá učivo seřadit, podle koncepce, kde postupujeme od jednoduššího ke složitějšímu.

Zpracování lekcí

Při přípravě a zpracování lekcí je vhodné mít plán každé učební hodiny a využívaných metod výuky jako jsou přednáška, hraní rolí, případová studie atd.

Nejdůležitějšími prvky plánu vyučovací hodiny jsou:

- Téma, námět, kterým se budeme ve vyučovací hodině zabývat.
- Délka vyučovací hodiny.
- Místo nebo také adresa, na které se bude vyučovací hodina konat.
- Cíle vyučovací hodiny, které jsou v souladu s programovými cíli.
- Hlavní body, kterých se bude vyučovací hodina týkat.

- Učební pomůcky a audiovizuální prostředky pro zabezpečení vyučování.
- Přehled učebních otázek, který naznačuje postup probírání tématu a jeho jednotlivých částí, metody a použité prostředky.
- Přehled hodnocení, který naznačuje, jak má být vyučovací hodina hodnocena, aby bylo dosaženo stanovených cílů.

Kontrola

Po sestavení všech prvků do správného pořadí by měl tvůrce programu překontrolovat požadovaný čas. Obvykle se zjistí, že požadovaný čas překračuje ten, který je k dispozici. Zpravidla nepostačuje provést změny v časovém plánu, je třeba také revidovat stanovené cíle, tak aby byly mnohem reálnější vzhledem k časovým omezením. (Prokopenko a Kubr, 1996)

3.3.3.3 Realizace vzdělávání

Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Fáze realizace se skládá z několika nezbytných prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři.

Cíle vzdělávacího programu

Cíle vzdělávání určíme na základě stanovených potřeb vzdělávání. Pro jednoznačnost je vhodné rozdělit cíle do dvou kategorií:

- **Programové cíle:** zahrnují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání.
- **Cíle kurzu** (vzdělávací akce) obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty mohou obsahovat ještě další dílčí cíle.

V praxi je třeba rozlišovat cíl a záměr. Záměr vyjádří, co chce lektor v průběhu lekce dělat, proč bude probíráno určité téma. Cíle říkají, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat.

Aby naplnění záměrů a cílů vzdělávacích aktivit přineslo požadovaný efekt zaměstnancům i podniku je vhodné:

- aby účastníci měli možnost se seznámit se záměry a cíli kurzu předem, což může zvýšit jejich motivaci a vnitřní nastavení na příjem informací,

- aby záměry a cíle kurzu byly v souladu se strategií a cíli celého podniku a zapadly do celého systému rozvoje lidských zdrojů,
- aby cíle byly měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymezené tak, aby ve fázi hodnocení vzdělávání posloužily jako měřítko úspěšnosti. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Program

Program je ústředním vztažným bodem pro plánovací činnosti. V programu je stanoveno a určeno jaké předpoklady musí účastník splňovat, aby se programu účastnili vhodní účastníci. Dále jsou v programu definovány cíle a obsah, což je požadováno proto, aby mohli být vybráni nejzkušenější lektori, stanoveny rámcové požadavky na čas pro rozvrh programu a vytištěny podklady pro přednášky atd. Následně jsou stanovovány metody a prostředky napomáhající při zabezpečování vhodných míst a prostorů pro výuku. (Prokopenko a Kubr, 1996)

Motivace

Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu.

Podle toho, ve kterém stádiu se jednotliví účastníci nacházejí, se bude měnit jejich motivace. Strategie jednání s lidmi, kteří nejsou k učení příliš motivováni, vyžaduje zvážit způsob, jak jev tomto cyklu posuzovat. Je toho možné dosáhnout:

- vedením diskusí o příkladech, kdy učení mělo užitečný dopad,
- organizací interních nebo externích návštěv u týmů, jimž učení přineslo úspěch,
- použitím článků z literatury, v nichž je poukázáno na přínos takového učení,
- pozváním lidí, kteří v prospěšnost učení věří a umějí promluvit o povzbuzujících příkladech. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Motivace k učení, tedy ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti, ve velké míře ovlivňují efektivitu vzdělávání. Dle Armstronga (2002) na motivaci působí:

- Hodnota, již účastníci přikládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařízení a budoucí kariéře, náročnost úkolů v rámci vzdělávacích aktivit. Jsou-li úkoly příliš lehké, ztrácejí účastníci zájem a pozornost, jsou-li naopak 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.

V době globalizace a dynamických změn se vzdělání stává rozhodující silou úspěšných podniků. Je třeba více než kdykoli předtím udržovat vědomosti a dovednosti zaměstnanců na potřebné úrovni. Pro podnik je důležité mít vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělání. Při vypracování efektivního motivačního programu v oblasti podnikového vzdělání je třeba správně zvolit soustavu stimulačních faktorů, které musejí:

- vycházet ze strategie podniku,
- vycházet z cílů podnikového systému vzdělávání,
- respektovat potřeby možnosti zaměstnanců podniků,
- zohledňovat specifiku podniku a regionu,
- reagovat na celospolečenskou situaci v zemi.

Schopnost manažerů motivovat své spolupracovníky představuje jednu z jejich velmi důležitých kompetencí. V praxi se projevuje schopností chápat druhé, řídit interakce mezi spolupracovníky a dokázat je orientovat na rozvoj vlastních vědomostí a dovedností. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Účastníci

Před každou akcí je nezbytné účastníky připravit na to, co je čeká. Příprava účastníků však nemusí mít jen pasivní charakter. Je třeba upřednostňovat aktivní přípravu účastníků, která nezatěžuje organizaci časově, ani nákladově.

Komunikace s účastníky

Účastníci jsou známi již na závěr procesu identifikace mezery, potřeb a možností a plánování vzdělávacích aktivit. Mnohdy jsou již seznámeni se svým výběrem. V této fázi je potřeba intenzivnější a konkrétnější komunikace s účastníky ještě předtím, než přijedou na vlastní vzdělávací akci.

Každý účastník potřebuje s dostatečným předstihem vědět základní informace o vzdělávací aktivitě, kterými jsou:

- datum, hodina zahájení a místo konání,
- cíl a téma výcviku,
- proč tento výcvik,
- aktivity před výcvikem,

- lektor,
- typ oblečení,
- kontaktní osoba,
- ubytování a způsob uhrazení.

Setkání s lektorem

U dlouhodobějších programů může být prospěšné, mají-li účastníci možnost se osobně potkat s lektorem či lektory. Toto setkání bývá spojeno se sdělením organizačních informací, strukturou programu a také s jeho ukázkou. Cílem je, aby na samostatném výcviku odpadlo delší úvodní „rozehřívání“.

Internetové prostředí

Velmi vhodná z časových hledisek i nákladových hledisek je příprava v prostředí webové aplikace. Zde mají účastníci k dispozici všechny informace organizačního charakteru. Jsou zde zveřejněny cíle programu, harmonogramy včetně metod, někdy i skripta a powerpointové prezentace.

Samostudium a domácí úkoly

Ještě před samotnou vzdělávací aktivitou mohou účastníci obdržet určité zadání. Obvyklým typem zadání je něco si před samostatným kurzem nastudovat. Domácí úkoly se však nemusí týkat jen studia literatury, materiálů a dokumentů. Může se jednat o vyzkoušení určité aktivity a záznamu svého pokusu.

Lektoři

Přípravu lektora, ať již interního nebo externího, můžeme chápat ze dvou hledisek.

- Profesní příprava lektora
- Příprava lektora na konkrétní akci

Dráha lektora může začít v poměrně mladém věku a pokračuje do poměrně pokročilého věku. Vrchol lektorů je mezi 35-50 lety. (Hroník, 2007)

3.3.3.4 Vyhodnocování vzdělávání a zpětná vazba

Vyhodnocování je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu. Je to jakýkoli pokus získat informace neboli zpětnou vazbu o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle získané informace.

Nevýhody a výhody vyhodnocování

Jako u každého jevu, aktivity či procesu, i při vyhodnocování je možné použít argumenty, které tento proces podporují, stejně jako takové, které hledají jeho negativa. Při rozhodování, zda se vyhodnocování bude realizovat nebo ne, je třeba zvážit všechny argumenty pro a proti.

Jako nevýhody vyhodnocování můžeme uvést následující argumenty:

- 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.

K výhodám vyhodnocování patří tyto skutečnosti:

- 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.
- Podporuje těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli podniku.
- Zaměřuje se na osobní a rozvojové funkce, stává se prvkem zlepšování výkonnosti.
- Zajišťuje orientaci vzdělávacích příležitostí na správné lidi. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Systém metod měření

Metody měření můžeme systematizovat podle různých hledisek. Nejčastěji můžeme dělit metody podle toho, zda následují bezprostředně po vzdělávací aktivitě nebo až po určitém odstupu, a podle toho, kdo je autorem hodnocení. Metody měření efektivity se z velké části překrývají s metodami identifikace, což je samozřejmě pochopitelné. Například když jsme použili jako jednu z metod identifikace Assessment/Development Centre, je vhodné stejnou metodu použít i při hodnocení dosažené změny.

Metody dle autorství hodnocení časového horizontu

Autorem hodnocení může být sám subjekt neboli účastník vzdělávací aktivity, nebo objekt, pozorovatel, který se samotného vzdělávání neúčastnil.

Krátkodobý časový horizont je obvykle dán horní hranicí jednoho měsíce. Dlouhodobý časový horizont je nad touto hranicí, nejčastější s tří až šestiměsíčním odstupem nepočítaje v tom různé aktivity založené na znovupoznání.

Subjektivní hodnocení

Pod subjektivním hodnocením si představujeme hodnocení samotnými účastníky vzdělávací aktivity.

Subjektivní metody uplatitelné s kratším časovým odstupem

- dotazník spokojenost,
- dopis lektorovi/dopis sobě.

Subjektivní hodnocení vyjadřuje zhodnocení přínosu účastníkem. Hodnocení spokojenosti s kurzem je dobré provádět s dobrým odstupem, nikoli bezprostředně na závěr samotného kurzu, kdy mohou být účastníci pod vlivem různých haló efektů. Vhodná je doba zří až sedm dní po ukončení kurzu nebo jeho části. Zatímco dotazník spokojenosti vyžaduje minimální čas a úsilí, dopis lektorovi či sobě vyžaduje nepoměrně více času a úsilí.

Subjektivní metody uplatnitelné s delším časovým odstupem

Autofeedback

Účastník kurzu po určité době (půl roku až rok) poskytuje zpětnou vazbu sám sobě. Předmětem této zpětné vazby je vyhodnotit vztah změny a kvality osobního přispění a profesního a osobního rozvoje (vzdělávání).

Rozvojový plán

Obsahuje část sebehodnocení, kde účastník sleduje v dané oblasti míru plnění přírůstku nových znalostí, nových dovedností a jejich uplatňování v praxi. Jinou variantou rozvojového plánu je tréninkový deník.

360° zpětná vazba – část sebehodnocení

Otázky 360° zpětné vazby jsou zacíleny na pokrok od doby zahájení výcvikového či rozvojového programu. Účastník se při sebehodnocení hodnotí nejen pomocí čísel, ale svá hodnocení doprovází komentáři, které jsou dopovědi na jednu otázku. „Podle čeho to druzí mohou poznat?“.

Objektivní hodnocení

Objektivním hodnocením má na mysli hodnocení druhými lidmi. Jakoukoli změnu v souvislosti se vzděláváním je třeba strukturovat podle hierarchického modelu znalosti-dovednosti-praktické aplikace.

Znalosti

Pretest-retest

Znalostní test je proveden při zahájení školení a pak s nějakým odstupem po ukončení školení. Tento odbyt je nezbytný, abychom neměřili jen krátkodobou paměť.

Případová studie

Lze ji využít pro testování komplexnějších znalostí, které například tvoří základ „měkkých dovedností“.

Dovednosti

- Assessment/Development Centre
- Při diagnostice dovedností je potřebujeme „vidět“. K tomu je nejvhodnější metoda Assessment Centre, kterou charakterizuje počet pozorovatelů-hodnotitelů vyšší než dva. V rámci Assessment Centre se může jednat o ukázkou práce, praktickou zkoušku, například zapojení pobočkové ústředny a propojení s dalšími zařízeními a podobně.

Praktické dovednosti

- 360° zpětná vazba
- Rozvojový plán
- Pozorování při práci

Metody dle způsobu záznamu

Metody ve formě „tužka-papír“

Tento způsob záznamu je rozšířen především u dotazníků spokojenosti. Na ně pak navazuje hodnocení nadřazeným, které taktéž může být „papírové“. U dotazníků spokojenosti účastníci obvykle zaškrtaávají určité číslo na číselné škále, případně připojují komentář. U testování znalostí jsou obvykle odpovědi typu „ano-ne“, „souhlasím nesouhlasím“, případně výběr správné varianty z několika nabízených možností.

Elektronické testování nárůstu znalostí, dovedností a změny postojů

Elektronické nástroje se uplatňují ve všech oblastech, kde jsme používali metodu „tužka-papír“, tedy nejen u měření nárůstu znalostí, ale i třeba v psychodiagnostice, 360° zpětné vazby a podobně. Ve velmi krátké době budou zřetelně převažovat nad papírovými formami a nabydou svébytný charakter. (Hroník, 2007)

3.3.4 Metody vzdělávání

Koubek, (2015) ve své knize Řízení lidských zdrojů rozděluje metody vzdělávání do dvou velkých skupin:

- Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů. (metody „on the job“).
- Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, ať už v organizaci nebo mimo ni (metody „off the job“).

Armstrong (2002) přidává ještě jednu oblast metod vzdělávání a to:

- Metody vzdělávání používané jak při výkonu práce (na pracovišti), tak mimo pracoviště.

3.3.4.1 Metody vzdělávání při výkonu práce

- **Demonstrování** neboli ukázka pracovního postupu je metoda, při níž se lidem říká a ukazuje, jak mají dělat svou práci, a okamžitě se jim umožní, aby si to sami zkusili. Je to jedna z nejpoužívanějších metod vzdělávání. (Armstrong, 2002) Výhodou této metody je umožnění rychlého zácviku. Mezi nevýhody se řadí, že tato metoda umožňuje pouze zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, jde obvykle o jednorázové, krátkodobé působení, vzdělávání probíhá často v hlučném a rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů. (Koubek, 2015)
- **Asistování** – školený je přidělen ke zkušenému zaměstnanci, kterému pomáhá při plnění jeho pracovních úkolů postupně se od něj učí pracovním postupům a pracovnímu jednání. S přibývajícím časem získává větší míru autonomie až do okamžiku, kdy je schopen práci vykonávat zcela samostatně.
- **Rotace a práce**, též tzv. střídání pracovních úkolů. U této metody rozeznáváme její dvě formy, a to horizontální rotaci práce, která představuje střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení, a vertikální rotaci práce, znamenající přemísťování zaměstnance na jiný stupeň řízení.
- **Coaching, mentoring a counselling** – jde o metody zaměřené na rozvoj zaměstnanců. Jedná se o proces, při kterém si zaměstnanec pod dohledem určitého školitele-kouče dlouhodobě a soustavně osvojuje schopnosti, znalosti a dovednosti,

kteřé potřebuje pro svůj odborný i sociální rozvoj a které mu pomáhají k lepšímu zvládnutí pracovních úkolů. (Dvořáková a kol., 2007)

- **Prověření úkolem** – vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem např. nadřizeným pověřen splnit určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Jeho práce je sledována.
- **Pracovní porady** – pracovní porady jsou rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu. (Koubek, 2015)

3.3.4.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

- **Přednáška** – popřípadě přednáška s diskuzí, je zaměřena na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí. Výhodou je rychlost předání informací, nevýhodou převažující jednosměrnost toku informací.
- **Demonstrování** – též tzv. názorné, nebo praktické vyučování, zprostředkovává znalosti a dovednosti ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v jiných vhodných prostorech pro názorné předvádění pracovních postupů na pracovních zařizováních.
- **Workshop**
- **Případová studie**
- **Brainstorming**
- **Simulace** – simulace je vytváření modelové situace, která se blíží realitě, ale je zjednodušena na úroveň zvládnutelnou učícími se osobami. Účastníci se řídí určitým scénářem, který po nich vyžaduje, aby během daného časového období učinili řadu na sebe navazujících rozhodnutí. Metoda je velmi náročná na přípravu, a navíc existuje riziko, že modelová situace bude příliš odtažená od reality. Je to však metoda velmi účinná pro nácvik komunikačních schopností, zejména argumentování a schopnosti rozhodovat.
- **Hraní rolí** – též tzv. manažerské hry, je metoda zaměřená na procvičování praktických schopností člověka a emocionální prožívání nacvičovaných situací. Účastníci hrají podle scénáře určitou roli, v níž poznávají různé stránky mezilidských vztahů, střetů a dohadování se. Scénář však mívá otevřený konec, aby měli účastníci

hry možnost přicházet s vlastním způsobem řešení situace. Metoda se nejčastěji používá u manažerů pro osvojení určitých sociálních rolí a žádoucích sociálních dovedností. Opět se jedná o náročnou metodu na organizaci a přípravu. Tato metoda však učí samostatnosti a sebeovládání.

- **Assessment centre** – je metoda široce používanou i při jiných personálních činnostech, např. při výběru zaměstnanců a hodnocení rozvojového potenciálu zaměstnanců. V případě jejího použití pro vzdělávání je účastník konfrontován s reálnými simulacemi nebo případovými studii typických pracovních úkolů, které jsou mu náhodně předkládány v různých časových intervalech.
- **Outdoor training** – též tzv. učení se hrou nebo vzdělávání pohybovými aktivitami) je metoda, která formou sportovní aktivity v otevřeném prostoru učí poznávat povahu manažerské práce. Při plnění zadaného úkolu si účastníci rozšiřují své manažerské dovednosti, zdokonalují své sociální jednání a prohlubují smyslové vnímání problémů.

3.3.4.3 Metody vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště

- **Poradenství** – jedná se o metodu vhodnou zejména pro vedoucí zaměstnance, kteří jsou motivováni k dalšímu vzdělávání a seberozvoji.
- **Action learning**
- **Trainee programs** – též. tzv. programy odborné přípravy nadějných zaměstnanců. Tato metoda, klade za cíl připravit zaměstnance, zejména nadějně uchazeče o vedoucí funkce, k převzetí složitějších pracovních úkolů. Bývá zaměřena na čerstvé absolventy především vysokých škol s cílem identifikovat jejich silné a slabé stránky, následně rozšířit jejich odborné předpoklady pro vykonávání daného zaměstnání a snížit tak nebezpečí obsazení pracovního místa nesprávným uchazečem. Z tohoto hlediska se spíše jedná o metodu rozvoje zaměstnanců.
- **Samostudium** – samostudium a distanční vzdělávání je metodou, která pomáhá překonávat bariéry tradičního studia, především nutnost osobní účasti v určitém čase a ukončení vzdělávacího procesu v předem stanoveném termínu.
- **E-learning** – počítačové a on-line vzdělávání je metodou, která ke zprostředkování vzdělávacích aktivit využívá nosiče digitálních informací, osobní multimediální počítače a počítačové sítě, přičemž využívá odkudkoliv přístupné vzdělávací

prostředí, tzv. virtuální školící místnosti. Technologiemi podporované samostudium oblast formálního vzdělávání pozitivně pozměňuje v několika ohledech:

- podmaňuje si vzdálenost,
- snižuje náklady,
- šetří čas,
- zdarma zpřístupňuje volně dostupné sekundární zdroje studijních materiálů,
- zprostředkovává neopakovatelné diskuze,
- odstraňuje subjektivní hledisko při hodnocení školeného,
- zvyšuje aktivitu účastníků vzdělávacích kurzů. (Dvořáková a kol., 2007)

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika podniku

Česká pošta, s. p. je státním podnikem České republiky, která je financována z vlastních finančních zdrojů. Z roku 2015 se uvádí 3893 poboček České pošty, s. p. včetně míst Partner, Výdejních míst a Poštoven. 980 poboček zajišťuje přepážku Kontaktního místa veřejné správy neboli službu Czech POINTU.

4.1.1 Pobočka Sedlčany

Pobočka Sedlčany spadá pod oblastní ředitelství Jižní Čechy – České Budějovice. Současně spadá pod Generální ředitelství. Pobočka Sedlčany je řízena jedním vedoucím pracovníkem. Na přepážkových pozicích pracuje 8 zaměstnanců. Pobočka Sedlčany je specializovaná poštovní přepážka OM3.

4.2 Systém vzdělávání zaměstnanců na České poště, s. p., pobočka Sedlčany

Všech 8 přepážkových pracovníků je na úrovni vzdělání Prodejce + Specialista. Dále jsou všichni proškoleni na Prodejní dovednosti a Aktivní telefonování. Na eGovernment má licenci 6 pracovníků. 3 pracovníci jsou proškoleni na poštovní investiční program (PIP). 4 pracovníci jsou oprávněni uzavírat doplňkové penzijní připojištění. Pro každého aliančního partnera, a to, Poštovní spořitelna, ČPOJ, ČMSS, Penzijní fond ČSOB a Penzijní fond ČPOJ je určena jedna pracovníce, která je garantem daného aliančního partnera. Garantem služby Czech POINT je určena jedna pracovníce.

4.2.1 Zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců

Základním principem zvyšování kvalifikace je dosažení souladu mezi potřebami ČP a zájmem o další vzdělávání konkrétního zaměstnance. Zvýšením kvalifikace se rozumí získání potřebné nebo rozšíření stávající kvalifikace. Zvyšování kvalifikace je studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma přípravy.

Základním principem prohlubování kvalifikace je dosažení souladu mezi potřebami vzdělávání ČP s cílem prohlubování kvalifikační úrovně jednotlivých zaměstnanců a zájem

o další vzdělávání konkrétního zaměstnance. Prohlubováním kvalifikace se rozumí udržování a obnovování kvalifikace stávající, kterým se nemění její podstata.

4.2.2 Kvalifikační příprava zaměstnanců – plán vzdělávání

Kvalifikační příprava zaměstnanců zahrnuje soubor základních a provozních kvalifikačních kurzů včetně kurzů APOST. Řídí se metodickým pokynem č. 9/2012 Kvalifikační příprava zaměstnanců ČP.

Kvalifikační kurzy jsou povinné pro zaměstnance, kteří mají předepsanou kvalifikaci na typové pozici.

Program vzdělávání pro pobočku Sedlčany zajišťuje ředitelství jihočeské kraje – České Budějovice, oddělení organizace vzdělávání.

APOST je interní program, který využívá Česká pošta, s. p.

4.2.2.1 Osnovy základních, provozních kvalifikačních kurzů a kurzů APOST

1. Poštovní minimum
Časová dotace školení činní 7,5 hodin.
2. Poštovní minimum pro obchodníky
Časová dotace školení činní 7,5 hodin.
3. Základní kurz pro poštovní provoz
Časová dotace školení činní 22,5 hodin.
4. Provozní kurz pro poštovní provoz
Časová dotace školení činní 22,5 hodin.
2. APOST základní kurz – automatizovaná přepážka
Časová dotace školení činní 30 hodin.
3. APOST – pokladna, vyúčtování
Časová dotace školení činní 15 hodin.
4. APOST pro vedoucí
Časová dotace školení činní 34 hodin.
5. APOST podání zásilek
Časová dotace školení činní 15 hodin.
6. APOST – dodání zásilek
Časová dotace školení činní 34 hodin.

7. APOST – dodání zásilek
Časová dotace školení činní 15 hodin.

8. xAPOST
Časová dotace školení činní 22,5 hodin.

Forma ukončení kurzu je pomocí závěrečného e-testu.

4.2.3 **Oběh bankovek a mincí**

Školení se řídí dle zákona č. 136/2011 Sb., o oběhu bankovek a mincí. Účastníci kurzu jsou Specialisti prodeje produktů, pracovníci přepážky, Administrátoři, Pracovníci přepážek – specialisti. Nejsou žádné vstupní podmínky pro zařazení do atestace. Místem konání školení je ČNB v Praze. Jedná se o dvoudenní prezenční kurz.

V závěru kurzu účastníci absolvují test. Pro úspěšné splnění kurzu je požadovaná 100% účast na školení a test splnit na 80 %. Po úspěšném složení kurzu pracovník získá osvědčení o absolvování odborného kurzu sk. B. Osvědčení má charakter osobního dokladu a jeho platnost není časově omezená. Osvědčení vydává ČNB.

4.2.4 **Alianční partner Poštovní spořitelna – úroveň Prodejce (P)**

Cílovou skupinou jsou noví zaměstnanci s praxí do 3 měsíců na pracovní pozici vyžadující obsluhu bankovních produktů. (pracovníci OM1-2 a univerzální přepážky OM3-5.) Nejsou žádné vstupní podmínky pro zařazení do atestace. První získání atestu pracovníci získají pomocí E-testu. Pracovník má neomezenou platnost atestu.

4.2.4.1 **Elektronické atestování – získání atestu a obnova:**

Získání atestu se provádí pomocí cvičného testu a následně ostrého testu. Cvičný test má neomezený počet pokusů. Ostrý test se skládá z 30 otázek. Zaměstnanec má na splnění testu 3 pokusy. Požadovaná hranice pro splnění testu je 80 %. Doba trvání testu činní 40 minut. V případě neúspěšného složení testu, se následující den píše další. V případě neúspěšného složení a vyčerpání možnosti pokusů, musí pracovníci kontaktovat svého SOV.

4.2.4.2 Školení – typ a rozsah pro daný atest:

Novinky PS pro vybrané pracovníky, další doporučené kurzy dle katalogu, samostudium 4 hodiny ročně, e-learning 2 hodiny ročně.

4.2.5 Alianční partner Poštovní spořitelna – úroveň Specialista (S)

Cílovou skupinu tvoří pracovníci SPP specializované poštovní přepážky (OM3). Specialistou se může stát pracovník, který má již atestaci s praxí alespoň 3 měsíce a dosáhl 1250 bodů za rok. Pro první získání atestu se pracovník musí účastnit na dvoudenním prezenčním školení.

Platnost atestu je 1 rok. Elektronická obnova atestu se provádí pomocí e-testu, nebo obnova na jednodenním atestačním školení a test.

4.2.5.1 Elektronické atestování – získání atestu a obnova:

Obnova atestace se provádí e-testem. Získání atestu se provádí pomocí cvičného testu a následně ostrého testu. Cvičný test má neomezený počet pokusů. Ostrý test se skládá z 30 otázek. Zaměstnanec má na splnění testu 3 pokusy. Požadovaná hranice pro splnění testu je 80 %. Doba trvání testu činí 40 minut. Obnovení atestu je otevřeno 3 měsíce před vypršením stávajícího atestu. V případě neúspěšného složení testu, se následující den píše další. V případě neúspěšného složení a vyčerpání možnosti pokusů, musí zaměstnanec kontaktovat svého SOV. Alternativa ke splnění atestu se provádí písemnou formou.

4.2.5.2 Školení – typ a rozsah pro daný atest:

Povinné: 2x ročně Novinky PS, 1x ročně obnova atestu (případě obnova e-testem)

Povinně – volitelné: navštívit 1x ročně kurz

Doporučené: další doporučené kurzy dle katalogu, Samostudium 8 hodin ročně, E-learning 2 hodiny ročně

4.2.6 Alianční partner Poštovní spořitelna – úroveň Úvěry on-line

Cílovou skupinou jsou všichni pracovníci prodávající úvěrové produkty podmínkou je že, atest musí mít minimálně na úrovni Prodejce. Nejsou žádné vstupní podmínky pro

zařazení do atestace. (Atest „P“ a „Úvěry on-line“ se mají skládat současně). První získání atestu pracovníci získají pomocí E-testu. Pracovník má neomezenou platnost atestu.

4.2.6.1 Elektronické atestování – získání atestu a obnova:

Získání atestu se provádí pomocí ostrého testu. Ostrý test se skládá z 10 otázek, který musí být splněn na 80 %. Časová dotace pro plnění testu je 30 minut. Pracovníci mají 5 pokusů na splnění testu. V případě neúspěšného složení testu, pracovník následující den skládá další pokus. V případě neúspěšného složení a vyčerpání možnosti pokusů musí pracovník kontaktovat svého SOV.

4.2.6.2 Školení – typ a rozsah pro daný atest:

Novinky PS pro vybrané pracovníky, další doporučené kurzy dle katalogu, samostudium 4 hodiny ročně, e-learning 2 hodiny ročně.

4.2.7 Alianční partner Poštovní spořitelna – úroveň Poštovní investiční program (PIP)

Cílovou skupinu tvoří pracovníci SBP, nebo pracovníci vybraných OM3.

4.2.7.1 Vstupní podmínky pro zařazení do atestace:

Pracovník, který je Expertem, popřípadě pracovník na atest Expert, nebo Specialista, popřípadě pracovník nominovaný na atest Specialista (z vybraných OM3). Pro první získání atestu se musí pracovník zúčastnit dvoudenního školení a složit písemný test. Platnost atestu je 1 rok a obnova atestu probíhá e-testem. Elektronickou obnovu atestu může provádět Stálý pracovník SBP, nebo Specialista z vybraných OM3.

4.2.7.2 Elektronické atestování – získání atestu a obnova:

Pracovník má nárok na obnovu atestace e-testem, který se skládá z cvičného testu, kde je neomezený počet pokusů a ostrým testem, který má 20 otázek. Požadovaná hranice pro splnění je 80 %. Pracovník má 3 pokusy na splnění e-testu.

4.2.7.3 Školení – typ a rozsah pro daný atest:

Samostudium, e-learning.

4.2.8 Novinky aliančního partnera Poštovní spořitelny – Specialista, Prodejce

Cílovou skupinu tvoří pracovníci s atestací Specialista nebo Prodejce. Cílem kurzu je seznámení pracovníků přepážek se změnami a novinkami v produktech Poštovní spořitelny. Obsahem kurzu jsou informace o novinkách a změnách ve vybraných produktech a službách PS. Ukončení kurzu se provádí pomocí orientačního testu na kurzu, který je zadán lektorem PS. Dále se zaměstnanci vzdělávají samostudiem.

4.2.9 Školení pro garanty produktů aliančního partnera Poštovní spořitelny

Cílovou skupinu tvoří vybraní pracovníci s minimálně atestem Prodejce. Cílem kurzu je podpora systému garanství na poštách a motivace na poštách. Rozsah kurzu činní 1 den. Forma ukončení kurzu je pomocí orientačního testu na kurzu, který je zadán lektorem PS. Na pobočce Sedlčany je jedna pracovnice garantem pro PS. Proškolený garant produktu následně předává informace a proškoluje ostatní spolupracovníky o novinkách. Dále se garant produktu i ostatní spolupracovníci vzdělávají samostudiem.

4.2.10 Alianční partner Poštovní spořitelna – Aktivní telefonování

Cílovou skupinou jsou pracovníci přepážek s minimálním rozsahem atestace Prodejce, kteří telefonicky oslovují klienty dle leadlistů. Rozsah kurzu je 1 den. Cílem kurzu je získání dovedností úspěšného telefonického kontaktování klientů za účelem sjednání osobní schůzky. Formou ukončení je diskuze. Dále se zaměstnanci vzdělávají samostudiem.

4.2.10.1 Obsah kurzu

- Základní informace ke struktuře telefonického hovoru za účelem sjednání schůzky s klientem.
- Osobnost telefonujícího.
- Jak být úspěšný – příklady vět pro vzbuzení zájmu o schůzku.
- Zpracování námitek po telefonu.
- Rozbory jednotlivých telefonátů.

- Praktické procvičení.

4.2.11 eGovernment

Cílovou skupinu tvoří vybraní pracovníci pošty vedoucím, zprostředkovávající službu kontaktního místa Cech POINTU. Nejsou žádné vstupní požadavky pro zařazení do kurzu. Kurz probíhá pomocí školení formou přednášky a instruktáží. Délka kurzu činí 5 dnů. Ukončení kurzu probíhá pomocí e-testu. Po úspěšném složení kurzu pracovník získá osvědčení. Obnovení atestu probíhá pomocí e-testu, který se provádí jednou ročně. Dále se zaměstnanci vzdělávají samostudiem.

4.2.11.1 Rozsah školení

- eGOV1 – Vidimace a legalizace
 - Vidimací a legalizací se rozumí ověřování pravosti dokumentů a pravosti podpisu.
 - Výstupem z kurzu je osvědčení o složení testu operátora ORA. Zaměstnanec má veřejnou a kvalifikovanou certifikační autoritu.
- eGOV2 – Czech POINT, Datové schránky a Autorizovaná konverze dokumentů
 - Výstupem z kurzu je osvědčení o složení testu Czech POINT.
- EGOV3 – CA PostSignum
 - CA PostSignum je elektronický podpis.
 - Výstupem z kurzu je osvědčení o složení testu CA PostSignum.

4.2.12 On-line přepážka aliančního partnera ČPOJ v oblasti neživotního pojištění

Na pobočce Sedlčany jsou dvě pracovnice on-line přepážky České pojišťovny. Cílovou skupinu tvoří zaměstnanci vybraných pošt. Rozsah kurzu činí 4 dny. Obsahem kurzu je školení právních norem, parametrů pojištění, komunikace s klientem (prodejní dovednosti), modelace sjednání v systému České pojišťovny. Ukončení kurzu formou certifikačních testů.

Během roku se tyto dvě pracovnice účastní školení o novinkách a změnách v oblasti ČPOJ neživotního pojištění. Po absolvování školení, předávají nové a aktuální informace dalším spolupracovníkům. Dále se zaměstnanci vzdělávají samostudiem.

4.2.12.1 **Dosažená kvalifikace**

- Pojišťovací služby – on-line – bez omezení platnosti.
- Pojišťovací služby – certifikace – doba platnosti 5 let.

4.2.13 **Alianční partner ČMSS**

Na pobočce Sedlčany je jeden vybraný pracovník, který je garantem aliančního partnera ČMSS. Garant absolvuje školení dle potřeby a následně předává nové informace spolupracovníkům. Dále se garant i ostatní zaměstnanci vzdělávají samostudiem.

4.2.14 **Alianční partner Penzijních fondů ČSOB a ČPOJ**

Na pobočce Sedlčany je jeden vybraný pracovník, který je garantem aliančního partnera Penzijních fondů ČSOB a ČPOJ. Garant absolvuje školení dle potřeby a následně předává nové informace spolupracovníkům. Pro oprávnění sjednávat doplňkové penzijní přípojištění jsou vybráni pracovníci, kteří absolvují jednodenní kurz, který se řídí dle zákona č. 427/2011 Sb. o doplňkovém penzijním spoření.

Výstupem z kurzu je osvědčení o úspěšném absolvování zkoušky způsobilosti podle zákona č. 427/2011 Sb. o doplňkovém spoření. Na pobočce Sedlčany mají toto oprávnění 4 pracovnice. Dále se garanti i ostatní zaměstnanci vzdělávají samostudiem.

4.2.15 **Školení BOZP a PO vedoucími zaměstnanci**

Povinnost vyplývá ze Zákoníku práce a vnitropodnikové normy SMĚRNICE Č. 6/2015 ZAJIŠTĚNÍ BEZPEČNOSTI A OCHRANY ZDRAVÍ PŘI PRÁCI (4. POVINNOST VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ, odst. 1, písm. I).

Povinnost vyplývající ze zákoníku práce a vnitropodnikové normy SMĚRNICE Č. 12/2013 ZAJIŠTĚNÍ POŽÁRNÍ OCHRANY (9. POVINNOSTI VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ, odst. 2, písm. f) provádět vstupní a opakovaná školení o PO podřízených zaměstnanců).

Každý zaměstnanec, který nezastává řídicí pozici, musí být opakovaně proškolen v oblasti BOZP a PO 1x za 2 roky. Školitelem může mít pouze vedoucí zaměstnanec, který má platné proškolení v oblasti BOZP a PO, vedoucí pracovník se musí proškolovat 1x za 3 roky. Školený zaměstnanec musí podepsat formuláře o proškolení.

Školení BOZP a PO vedoucími zaměstnanci spadá pod mandatorní školení, která jsou nezbytná pro získání profesionální úrovně zaměstnanců, jsou realizována v souladu se zákonnými normami a interními předpisy a politikami ČP. požadavek na jejich absolvování je stanoven na TP nebo PM.

4.3 Dotazníkové šetření

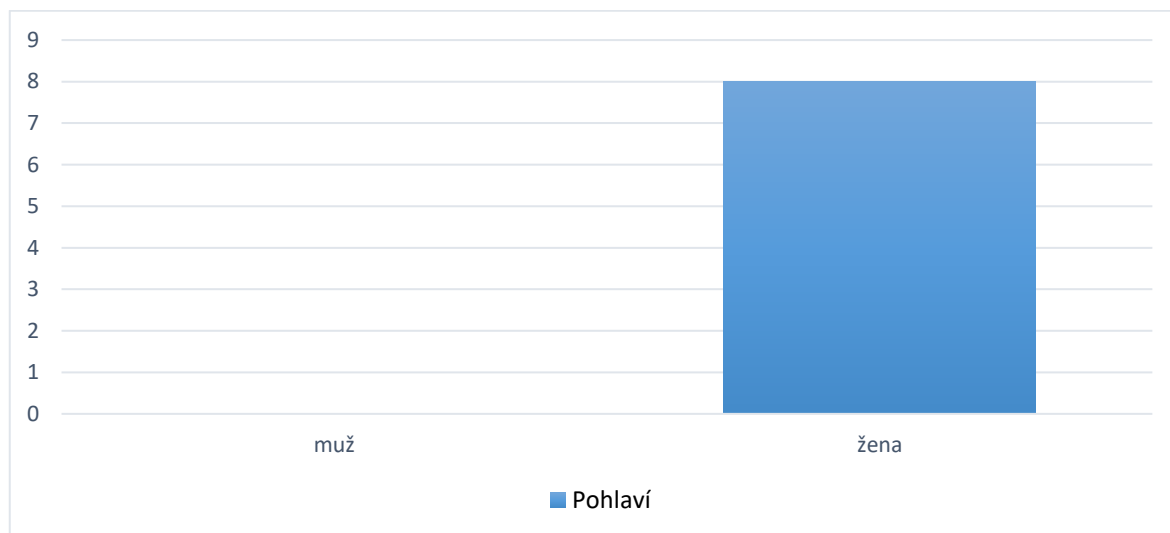
Dotazníkového šetření v podniku České pošta, s. p., pobočka Sedlčany se zúčastnilo 8 respondentů, konkrétně přepážkoví pracovníci.

4.3.1 Obsah dotazníku

Dotazník se skládá z devatenácti otázek. Dotazník je tvořen uzavřenými otázkami, kde dotazovaný zvolí jednu z nabízených možností. Dále otázkami otevřenými, kde může respondent vyjádřit svůj názor a také výčtovými, kdy respondent u dané otázky může označit více možností. V dotazníku jsou položeny identifikační otázky, které se týkají pohlaví, věku a dosaženého vzdělání. Dále v dotazníku byla sledována spokojenost zaměstnanců se systémem řízení vzdělávání v podniku, konkrétně spokojenost s lektory, obsahem a formou vzdělávání. Dále byla sledována časová náročnost školení, počet absolvovaných školení za rok. Následně motivace ke vzdělávání v podniku, způsoby zpětné vazby a možnost dalšího vzdělávání v podniku.

4.3.2 Výsledky dotazníkové šetření

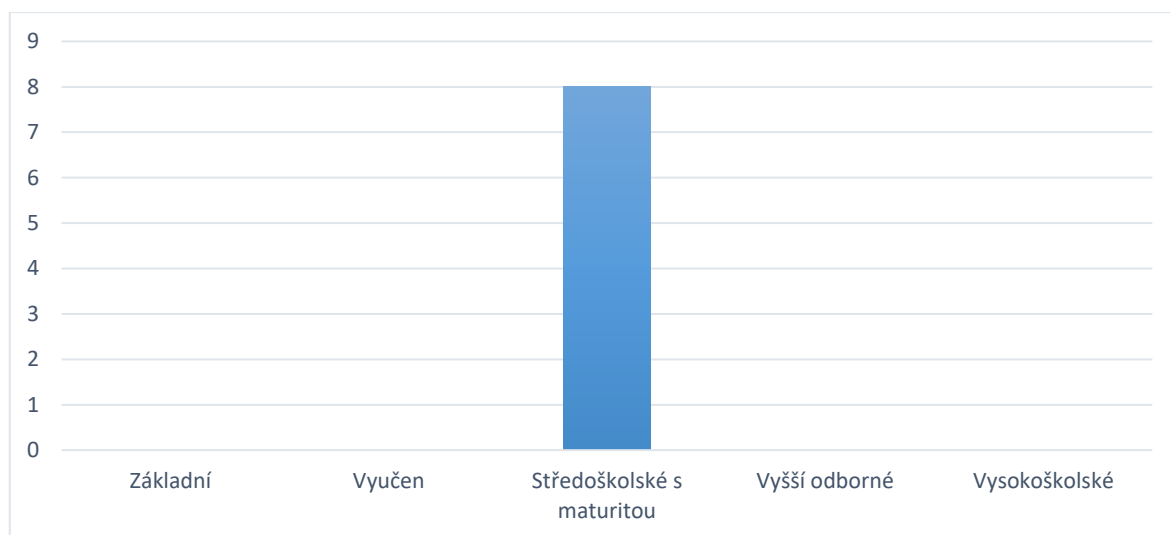
Graf č. 1: Pohlaví přepážkových pracovníc ČP, pobočka Sedlčany



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 1, lze vidět, že přepážkoví pracovníci ČP, pobočka Sedlčany jsou ženy.

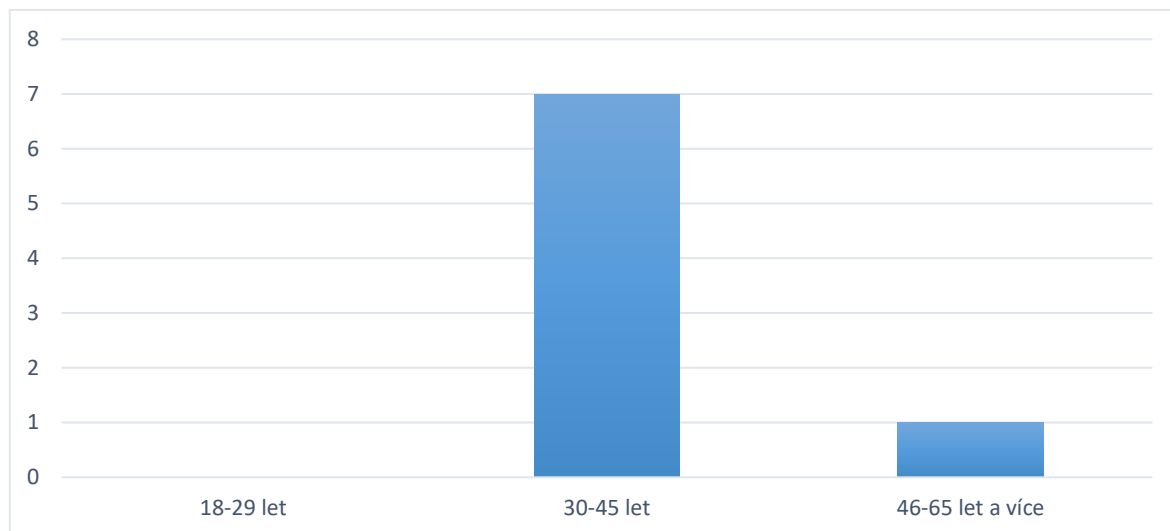
Graf č. 2: Vzdělání zaměstnanců České pošty, s. p., pobočka Sedlčany



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 2 vyplývá, že všechny přepážkové pracovníce mají středoškolské vzdělání s maturitou, které je i potřebné pro výkon této profese.

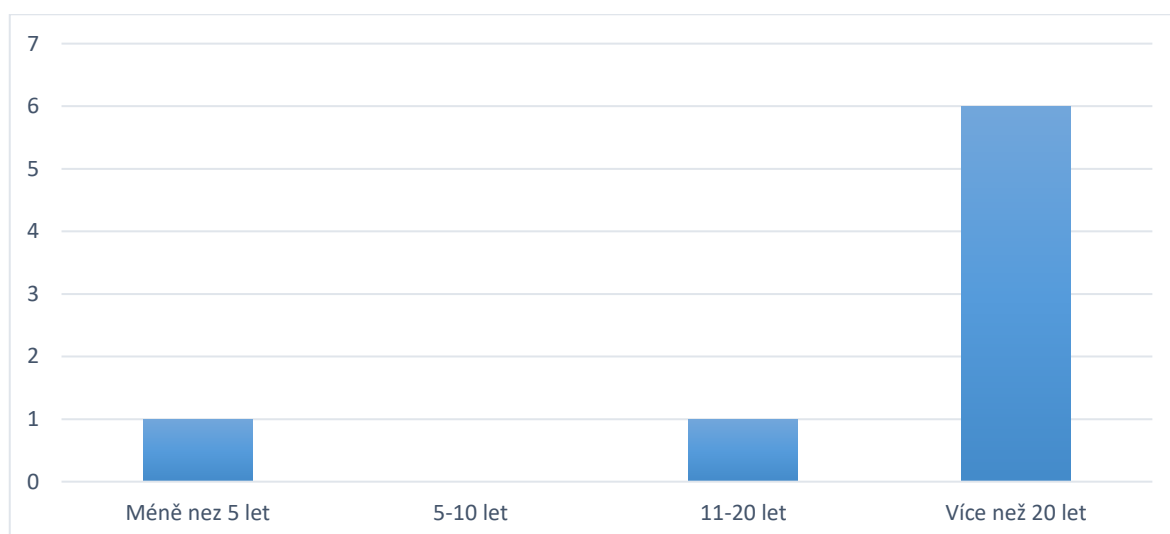
Graf č. 3: Věk zaměstnanců České pošty, s. p., pobočka Sedlčany



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 3 je patrné, že zaměstnanci České pošty, s. p., pobočka Sedlčany jsou ve středním věku, nejčastěji mezi 30-45 lety.

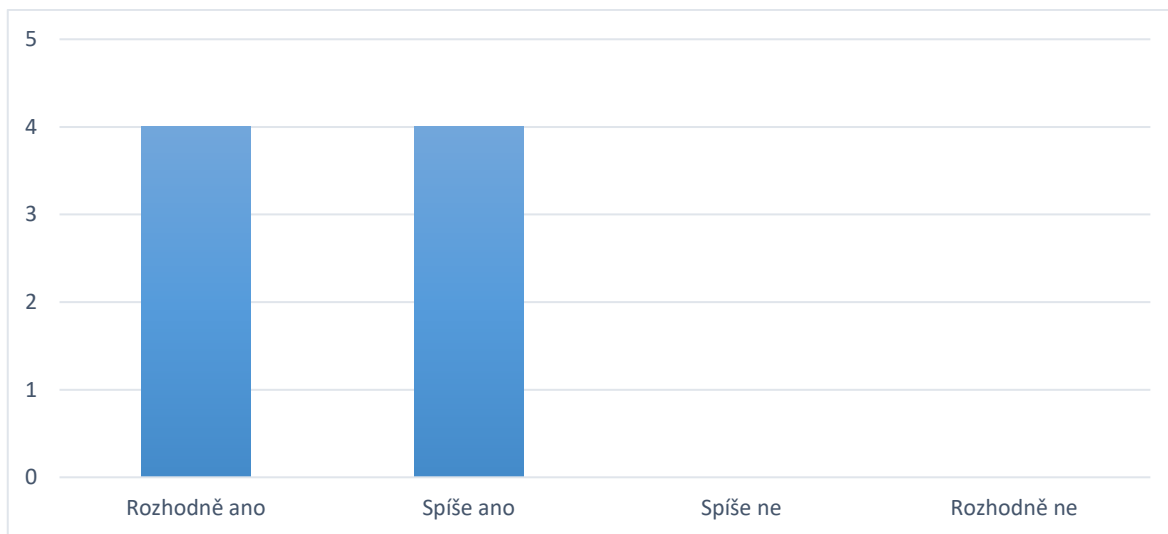
Graf č. 4: Délka pracovního poměru zaměstnanců České pošty, s. p., pobočka Sedlčany



Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět z grafu č. 4, valná většina zaměstnanců je v pracovním poměru na České poště více jak 20 let. Část zaměstnanců na České poště pracuje 11-20 let a méně než 5 let.

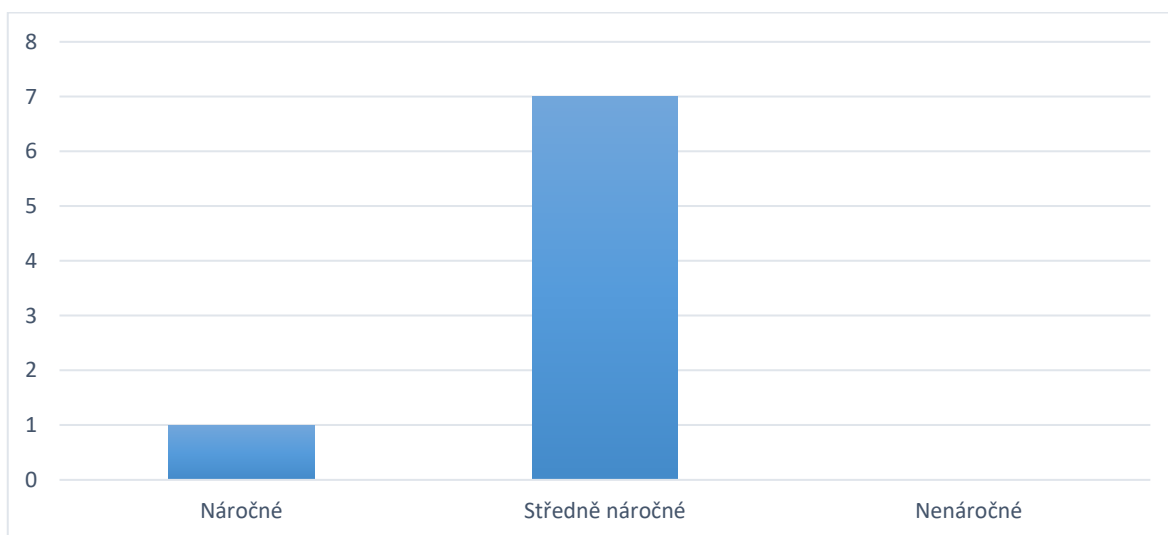
Graf č. 5: Podstata vzdělávání pro výkon práce



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 5 je patrné, že polovina zaměstnanců si myslí, že vzdělávání je rozhodně podstatné pro výkon jejich profese a druhá polovina si myslí, že je spíše podstatné pro výkon jejich profese.

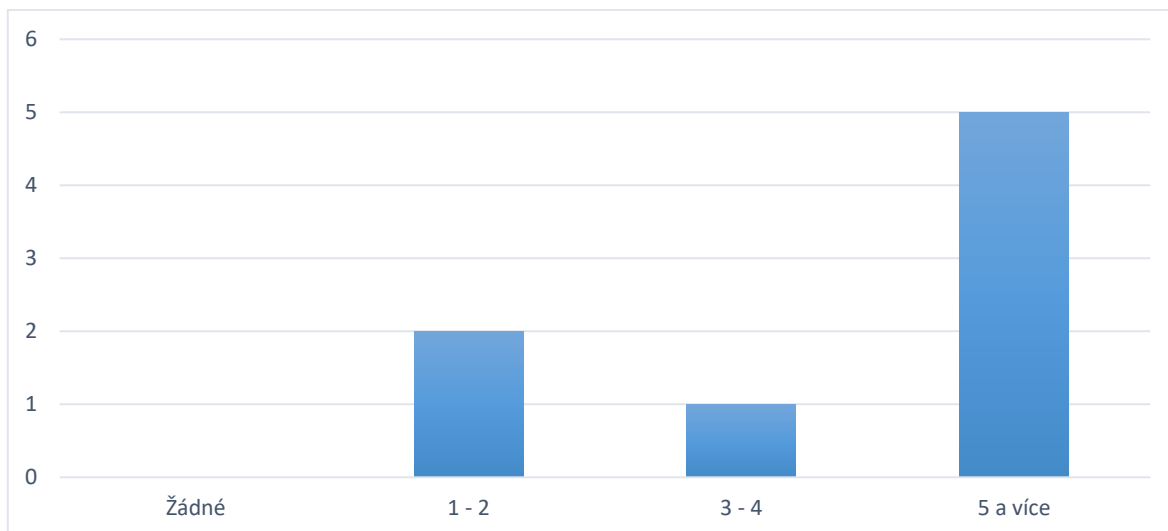
Graf č. 6: Časová náročnost školení



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 6 lze vidět, že časovou náročnost školení zaměstnanci hodnotí převážně jako středně náročnou, malá většina dokonce jako náročnou.

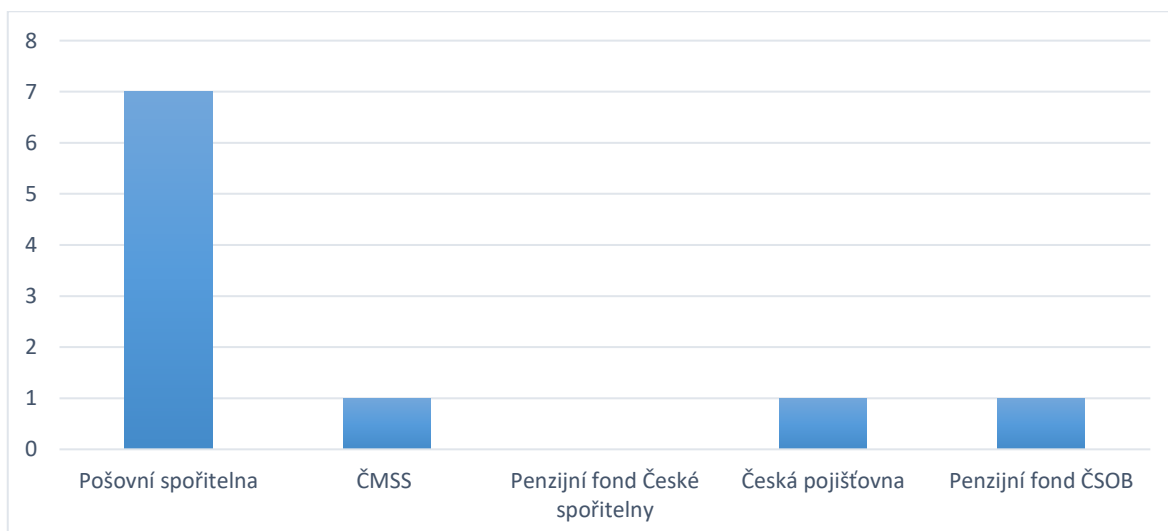
Graf č. 7: Počet školení za rok



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 7 je patrné, že největší procento zaměstnanců za rok absolvuje 5 a více školení. Dále se pak počet školení pohybuje mezi 1-2 a 3-4 a školení ročně.

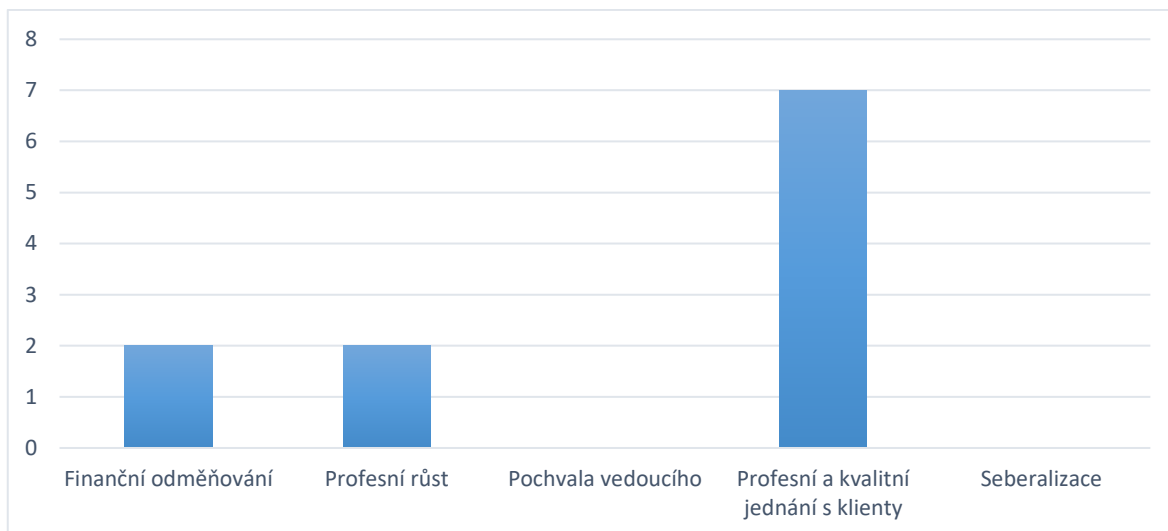
Graf č. 8: Možnost dalšího vzdělávání v oblasti aliančních partnerů



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 8 vyplívá, že zaměstnanci České pošty, s. p., pobočka Sedlčany by nejvíce ocenili další vzdělávání v oblasti Poštovní spořitelny a v menší míře i v ČMSS, České pojišťovně a Penzijním fondu ČSOB.

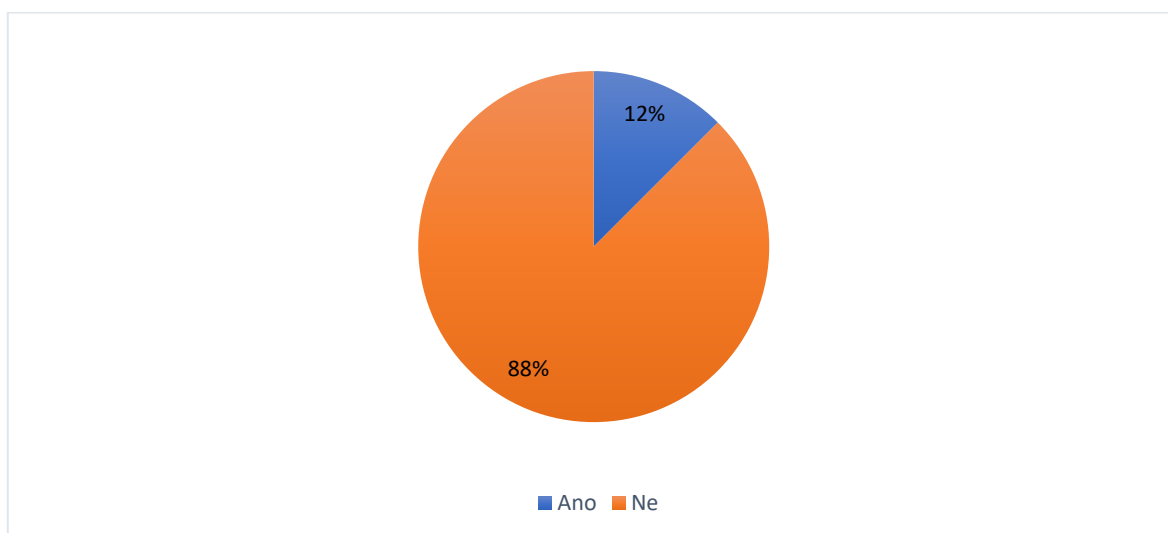
Graf č. 9: Motivace ke vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 9 lze vidět, že zaměstnance ke vzdělávání v podniku nejvíce motivuje profesní a kvalitní jednání s klienty, dále pak profesní růst a finanční odměňování.

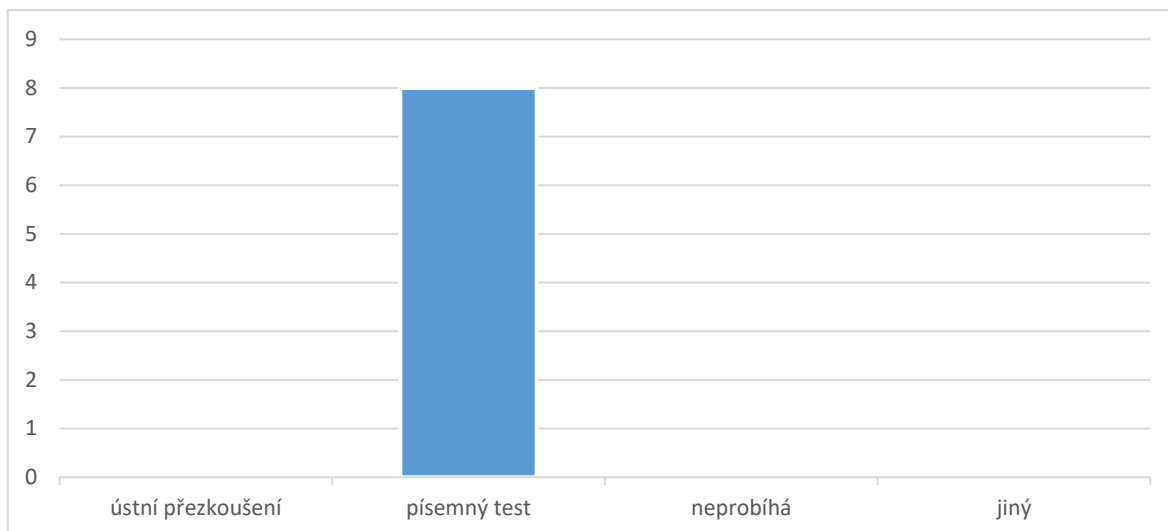
Graf č. 10: Změna v systému vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 10 je patrné, že valná většina zaměstnanců by nezměnila nic v systému vzdělávání na České poště, jsou spokojeni se současnou formou vzdělávání. Malá část, by změnu uvítala.

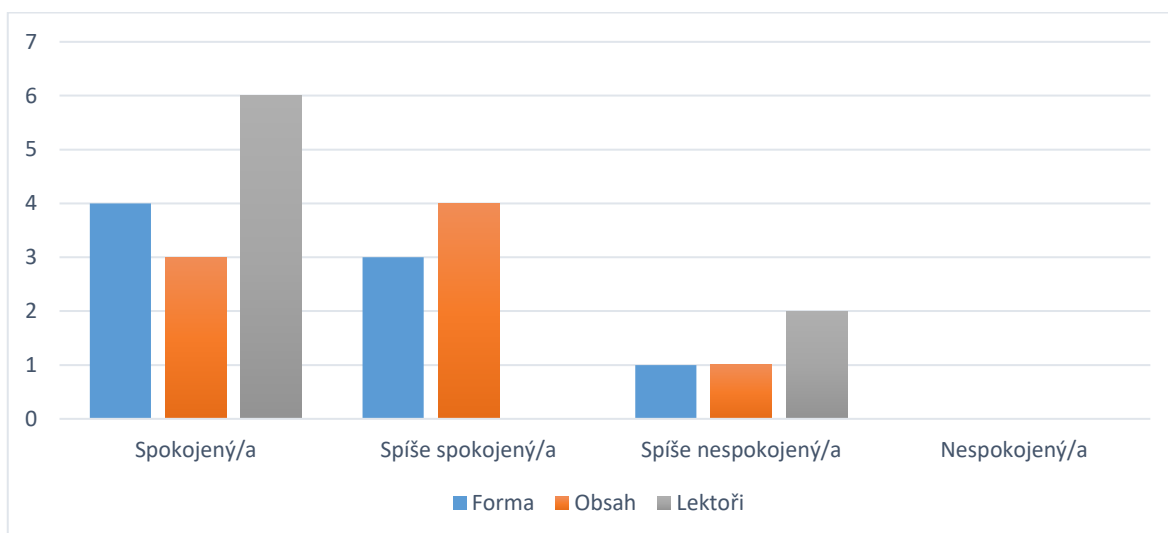
Graf č. 11: Průběh ověřování efektivity vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 11 lze vidět, že ověřování efektivity vzdělávání zaměstnanců neboli zpětná vazba probíhá pouze jedním způsobem, a to písemným testem.

Graf č. 12: Spokojenost zaměstnanců s lektory, obsahem a formou školení



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 12, lze vidět, že většina zaměstnanců je spokojena s lektory a formou školení. S obsahem jsou spíše spokojeni a malé procento je spíše nespokojeno se všemi třemi aspekty školení.

5 Výsledky a diskuse

V bakalářské práci byla zpracována teoretická část, která byla rozdělena do tři částí. První část zahrnuje řízení lidských zdrojů, které lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace. Následně jsou charakterizovány cíle a úkoly řízení lidských zdrojů. Prvním cílem je zabezpečování a rozvoj pracovníků, druhým je oceňování pracovníků a posledním jsou vztahy. Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. V druhé části je charakterizováno personální řízení a personální činnosti. Personální řízení představuje oblast řízení, která se zabývá pracovníky. Hlavními úkoly personálního řízení jsou například organizace, zabezpečování pracovních zdrojů, řízení výkonu, zaměstnanecké vztahy, rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců atd. Poslední část teoretické práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců, vzdělávacím procesem a metodami vzdělávání. Vzdělávání lze charakterizovat jako proces, v němž si prostřednictvím vyučování jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním přetváří na vědomosti, znalosti a dovednosti. Vzdělávací proces, se odehrává ve čtyřech fázích, nejdříve se identifikují mezery vzdělávání, následuje plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a poslední fází je vyhodnocování vzdělávání a zpětná vazba. Metody vzdělávání se dají rozdělit do třech oblastí. Jako první jsou metody při výkonu práce, druhé metody mimo pracoviště a poslední jsou metody vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště.

Praktická část je zaměřena na státní podnik Česká pošta, s. p., konkrétně na pobočku Sedlčany. V úvodu praktické části je představen podnik Česká pošta, s. p. Česká pošta, s. p. je státním podnikem České republiky. Dále je charakterizován systém vzdělávání zaměstnanců, cílové skupiny jednotlivých kurzů, požadavky na zařazení do atestů, formy ukončení školení a požadavky na zaměstnance ke splnění atestů. Systém vzdělávání je zpracován pomocí intranetu a interních dokumentů České pošty, s. p.

Další částí práce, je dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 8 respondentů, tedy všech 8 přepážkových pracovníků na pobočce Sedlčany ve státním podniku České pošty, s. p. Z dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci, konkrétně přepážkoví pracovníci podniku České pošty, s. p, na pobočce Sedlčany, jsou ženy, nejčastěji ve věku 30-45 let se středoškolským vzděláním s maturitou. V pracovním poměru v podniku České pošty, s. p., je většina zaměstnanců více než 20 let, malé procento mezi 11-20 lety a méně než 5 let. Vzdělávání zaměstnanců v podniku je dle pracovníků rozhodně podstatné, někteří uvádějí,

že spíše podstatné. Všichni zaměstnanci rozhodně využívají informace z odborného vzdělávání při výkonu své práce.

5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 8 respondentů. Respondenty byly přepážkoví pracovníci pobočky Sedlčany, České pošty, s. p.

Dotazník tvořilo celkem devatenáct otázek. Dotazník byl tvořen uzavřenými otázkami, kde dotazovaný zvolil jednu z nabízených možností. Dále otázkami otevřenými, kde mohl moci respondent vyjádřit svůj názor a také výčtovými, kdy respondent u dané otázky mohl označit více možností.

Z identifikačních otázek dotazníku je patrné, že zaměstnanci, konkrétně přepážkoví pracovníci podniku České pošty, s. p. na pobočce Sedlčany, jsou ženy, nejčastěji ve věku 30-45 let se středoškolským vzděláním s maturitou, které je i potřebné pro výkon této pozice. V pracovním poměru v podniku České pošty, s. p., je většina zaměstnanců více než 20 let, malé procento mezi 11-20 lety a méně než 5 let. Vzdělávání zaměstnanců v podniku je dle pracovníků rozhodně podstatné, někteří uvádějí, že spíše podstatné. Všichni zaměstnanci rozhodně využívají informace z odborného vzdělávání při výkonu své práce.

Většina zaměstnanců, je spokojena s lektory a formou školení, s obsahem jsou spíše spokojeni a malé procento je spíše nespokojeno se všemi třemi aspekty školení. Časovou náročnost školení zaměstnanci nejčastěji hodnotí jako středně náročné, malé procento dokonce jako náročné. Největší procento zaměstnanců absolvuje ročně 5 a více školení, menší procento pak 1-2 školení za rok a nejmenší procento zaměstnanců se účastní 3-4 školení za rok. Velké procento zaměstnanců si myslí, že zvýšení počtu školení ohledně praktické práce na počítači a v programu APOST by zvýšilo jejich odborné dovednosti. S polovinou zaměstnanců nadřizený spíše konzultuje a provádí zpětnou vazbu v oblasti vzdělávání a s druhou polovinou spíše nekonzultuje a neprovádí zpětnou vazbu v oblasti vzdělávání. Většina zaměstnanců by uvítala možnost dalšího vzdělávání u aliančního partnera poštovní spořitelny, menší procento u aliančního partnera penzijní fond ČSOB a aliančního partnera České pojišťovny. Ke vzdělávání v podniku zaměstnance nejvíce motivuje profesní a kvalitní jednání s klienty, menší procento motivuje profesní růst a finanční odměňování.

Valná většina zaměstnanců by nic nezměnila na systému vzdělávání v podniku Česká pošta, s. p., malá část zaměstnanců by v systému zvýšila proškolení. Pro zaměstnance je jednoznačně nejvíce vyhovující forma školení přednáška s diskuzí. Zpětná vazba nejčastěji probíhá pomocí písemného testu.

5.2 Navrhovaná opatření

Na základě dotazníkového šetření byly navrženy změny v oblasti odborného vzdělávání u aliančních partnerů, konkrétně prohloubení odborného vzdělávání především u aliančního partnera Poštovní spořitelny. Dále bylo doporučeno zvýšit proškolení v oblasti technického zdokonalování na počítači, konkrétně v interním systému České pošty, s. p, APOST. Dále bylo navrženo rozšíření konzultace vedoucímu pracovníkovi se svými zaměstnanci v oblasti odborného vzdělávání a zvýšení zpětné vazby.

Vzdělávání zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších součástí personální práce a mělo by se k ní přistupovat zodpovědněji a s větším úsilím.

6 Závěr

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části, teoretickou část a praktickou část. Cílem teoretické části bylo charakterizovat řízení lidských zdrojů, personální řízení, vzdělávání zaměstnanců, proces vzdělávání a metody vzdělávání na základě odborné literatury.

Cílem praktické části této bakalářské práce bylo, zpracování návrhu řešení vzdělávacího procesu podporujícího zvýšení kvality řízení výkonnosti podniku Česká pošta, s. p., pobočka Sedlčany na základě předchozí analýzy vzdělávacího procesu z interních dokumentů a intranetu České pošty, s. p.

V teoretické části bylo popsáno řízení lidských zdrojů a personální řízení. Dále pak cyklus vzdělávání a metody vzdělávání na základě odborné literatury. Byly definovány základní pojmy, které s touto problematikou souvisejí. Jedná se o pojmy řízení lidských zdrojů, personální řízení, lidský kapitál, lidské zdroje. Dále definice vzdělávání, cyklus vzdělávání a metody vzdělávání.

Praktická část byla zaměřena na podnik Česká pošta, s. p., konkrétně na pobočku Sedlčany, kde byl představen podnik a systém vzdělávání pomocí interních dokumentů a intranetu podniku.

Další částí práce, bylo dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 8 respondentů, tedy všech 8 přepážkových pracovníků na pobočce Sedlčany ve státním podniku České pošty, s. p.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci České pošty, s. p., pobočka Sedlčany nejsou zcela spokojeni se systémem vzdělávání. Byli navrženy změny v oblasti odborného vzdělávání u aliančních partnerů, konkrétně prohloubení odborného vzdělávání především u aliančního partnera Poštovní spořitelny. Dále bylo doporučeno zvýšit proškolení v oblasti technického zdokonalování na počítači, konkrétně v interním systému České pošty, s. p, APOST. Naopak bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou spokojeni s lektory, obsahem a formou školení. Dále bylo navrženo rozšíření konzultace vedoucímu pracovníkovi se svými zaměstnanci v oblasti odborného vzdělávání a zvýšení zpětné vazby.

Vzdělávání zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších součástí personální práce a mělo by se k ní přistupovat zodpovědněji a s větším úsilím.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Odborná literatura

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 8071696145.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 9788024729145.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-716-9250-6.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, 172 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008, 160 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 240 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

7.2 Právní předpisy

- Zákon č. 136/2011 Sb., o oběhu bankovek a mincí a o změně zákona č. 6/1993 Sb., o České národní bance, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 427/2011 sb., o doplňkovém penzijním spoření

7.3 Další zdroje

- Interní dokumenty České pošty, s. p.
- Intranet České pošty, s. p.

8 Přílohy

Příloha č. 1 Vzor dotazníku pro zaměstnance České pošty, s. p., na pobočce Sedlčany.....60

Příloha č. 1: Vzor dotazníku pro zaměstnance České pošty, s. p., na pobočce Sedlčany

Dobrý den,

jmenuji se Lucie Bláhová a jsem studentkou 3. ročníku Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila Vzdělávání zaměstnanců v podniku. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku právě na toto téma. Ujišťuji Vás, že dotazníky jsou naprosto anonymní.

Děkuji za Vás čas a ochotu při vyplnění mého dotazníku.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž Žena

2. Do jaké z níže uvedených kategorií spadá Váš věk?

- 18-29 let 30-45 let 46-65 let a více

3. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

- Základní Vyučení Středoškolské s maturitou
 Vyšší odborné Vysokoškolské

4. Kolik let pracujete na České poště, s. p.?

- Méně než 5 let 5-10 let 11-20 let Více než 20 let

5. Je podle Vás vzdělávání pro výkon Vaší práce podstatné?

- Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

6. Jak jste spokojený/a se současnou formou vzdělávání v podniku?

- Spokojený/a Spíše spokojený/a Spíše nespokojený/a
 Nespokojený/a

7. Jak jste spokojený/a se současným obsahem vzdělávání v podniku?

- Spokojený/a Spíše spokojený/a Spíše nespokojený/a
 Nespokojený/a

8. Jak jste spokojený/a s lektory?

- Spokojený/a Spíše spokojený/a Spíše nespokojený/a
 Nespokojený/a

9. Jak hodnotíte časovou náročnost školení?

Náročné Středně náročné Nenáročné

10. Které vzdělávací aktivity podle Vás zvýší odborné dovednosti?

11. Kolik školení během roku absolvujete?

Žádné 1-2 3-4 5 a více

12. Využíváte informace z odborného vzdělávání při výkonu své práce?

Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

13. Konzultuje s Vámi Váš nadřízený Vaše vzdělávání?

Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ano

14. V jaké oblasti aliančních partnerů byste využili možnost dalšího vzdělávání?

Poštovní spořitelna ČMSS Penzijní fond ČSOB

Penzijní fond České spořitelny Česká pojišťovna

15. Co Vás motivuje ke vzdělávání v podniku?

Finanční odměňování Profesní růst Pochvala vedoucího

Profesní a kvalitní jednání s klienty Seberealizace

16. Změnili byste něco na systému vzdělání v podniku Česká pošta, s. p.?

Ano Ne

17. Pokud jste v otázce 16. uvedli Ano, uveďte co a jak byste změnili.

18. Jaká forma školení Vám nejvíce vyhovuje?

Přednáška E-learning Samostudium

Instruktaž (při výkonu práce) Jiné

19. Jakým způsobem probíhá ověřování efektivity vzdělávání?

- Ústní přezkoušení Písemný test Neprobíhá
 Jiný způsob

Uveďte

.....
.....

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas, který jste věnovali při vyplnění dotazníku.

Lucie Bláhová