

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

EFektivita a Produktivita Pracovníků na Střední
Školech

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DF - PE - KPE - 19024

Gabriela Konyová

Pracovník práce: doc. Ing. Václav Lábeš, CSc.

Katedra podnikového řízení

Pracovník práce: Mgr. Jaroslav Konečný

personální oddělení ČP a P

Oddělení práce Severní Čechy, Ústí a L.

1999

Gabriela Konyová

Práce odevzdána: 28. 5. 1999

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Obor : Podniková ekonomika

EFEKTIVITA VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ NA STŘEDNÍ ÚROVNI ŘÍZENÍ

The effectiveness of training middlemanagers

DP - PE - KPE - 99024

Gabriela Konyová

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc
Katedra podnikové ekonomie
Konzultant: Mgr. Lubomír Rusek
personální oddělení, ČP s.p.
Odštěpný závod Severní Čechy, Ústí n.L.

Počet stran: 72
Počet příloh: 19

Datum odevzdání: 28.5. 1999

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Školní rok 1998/99

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro

Gabrielu Konyovou

obor č. 6268 - 8 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 172 / 1990 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Efektivita vzdělávání pracovníků na střední úrovni řízení**

Zásady pro vypracování:

1. Charakteristika podniku Česká pošta, s.p., odštěpný závod Severní Čechy
2. Činnost a postavení personálního oddělení v rámci organizační struktury podniku
3. Proces vzdělávání na ČP, s.p., odštěpný závod Severní Čechy
4. Provedení výzkumu a interpretace výsledků

144/99 H

KPE/POE
7.12.98 24.12.98

Resumé

Základní myšlenkou této diplomové práce bylo poukázat na nutnost sledovat efektivitu podnikového vzdělávání a současně popsat aspekty, které ji ovlivňují.

Úvodní část byla věnována zmapování současného stavu vzdělávání v rámci České pošty, s.p., Odštěpného závodu Severní Čechy se zaměřením na konkrétní představy zaměstnanců o vzdělávacích akcích. K tomuto účelu bylo zvoleno dotazníkové šetření, kterým bylo osloveno 60 pracovníků středního managementu. Další část se týkala procesu hodnocení vzdělávání, které je v České poště prováděno nedostatečně. Zde jsem se pokusila navrhnout určité podklady pro získávání a zpracování informací o vzdělávacích akcích ze strany jejich účastníků. Pomocí nich bylo následně provedeno hodnocení konkrétní vzdělávací akce a uvedeny návrhy na její případné zlepšení.

Opatření, která byla navržena, jsou podle mého názoru nepříliš náročná a snadno uskutečnitelná. Výsledky této práce by mohly být přínosem pro zkvalitnění stávajícího vzdělávacího procesu v České poště.

Summary

The main idea of this thesis work has been trying to watch the effectivity of the company training system in the Česká pošta. Also this work describes economical and non economical aspects, that are important to build a good and effective training programme.

The first party of my work deals with a contemporary training system at the North Bohemian branch of the Česká pošta and with concrete employees impressions of training courses. Research was carried out, by means of a questionnaire to obtain this information. About 60 employees of a middle management participated in this research. The next part of my work deals with an evaluation of the training, which is inadequate in the Česká pošta. After that I have tried to suggest some concrete bases for getting and working out all informations about training courses from participated employees. By means of these documents the evuation of a concrete training event and suggestions for its improvement has been made.

All my suggestions in this work are not too difficult and easy to be realized. The results of this work could help to increase the quality of training system in the Česká pošta.

OBSAH

Úvod.....	9
<u>1. Česká pošta, s.p.</u>	11
1.1. Organizace a řízení podniku	12
1.2. Odštěpný závod Severní Čechy.....	13
<u>2. Personální práce v ČP, s.p.</u>	15
2.1. Postavení zaměstnaneckého útvaru	15
2.2. Činnost zaměstnaneckého útvaru	15
<u>3. Systém vzdělávání v ČP, s.p.</u>	17
3.1. Vzdělávání ve školském systému	18
3.2. Úvodní proškolení.....	18
3.3. Vzdělávání v rámci adaptačního procesu.....	19
3.4. Výcvik pro poštovní technologie	21
3.5. Systém celoživotního vzdělávání.....	22
3.5.1. Vzdělávání a výcvik pro řízení	22
3.5.2. Vzdělávání a výcvik lektorského sboru	24
3.6. Systém personálních rezerv	25
TEORETICKÁ ČÁST	
<u>4. Vzdělávání, výchova a výcvik dospělých</u>	27
<u>5. Efektivita vzdělávání dospělých</u>	28
5.1. Ekonomické a mimoekonomické aspekty efektivity vzdělávání	29
5.2. Ekonomická efektivita vzdělávání dospělých.....	31
5.2.1. Měřitelnost ekonomické efektivity	32
<u>6. Identifikace potřeb vzdělávání</u>	35
6.1. Úrovně potřeb	35
6.2. Přístupy ke zjišťování potřeb	36
6.3. Nástroje a techniky pro hodnocení potřeb vzdělávání.....	38
<u>7. Plánování a tvorba programů vzdělávání</u>	39
7.1. Plánování vzdělávání	39

7.2. Programy vzdělávání	40
7.2.1. Stanovení cílů	40
7.2.2. Výběr metod a vzdělávacího zařízení	40
7.2.3. Hodnocení vzdělávacího procesu	43
PRAKTICKÁ ČÁST	
<u>8. Provedení výzkumu</u>	44
8.1. Úvodní seznámení	44
8.2. Sběr dat	45
8.3. Výsledky výzkumu	46
<u>9. Hodnocení konkrétní vzdělávací akce</u>	60
9.1. Úvodní seznámení	60
9.2. Výsledky hodnocení kurzu „Efektivní manažer“	62
 Závěr	 69
Seznam použité literatury	71
Seznam příloh	72

Seznam zkratek

AP	adaptační proces
a.s.	akciová společnost
CV	Centrum vzdělávání
ČP, s.p.	Česká pošta, státní podnik
GŘ	generální ředitelství
OZ	odštěpný závod
OZ SeČ	Odštěpný závod Severní Čechy
PR	personální rezerva
PTJ	provozně technická jednotka
RMP	rozvojový manažerský program
SPN	Státní pedagogické nakladatelství
VIMP	vrcholový individuální manažerský program
ZAM	zaměstnanecký útvar

ÚVOD

motto: „ Klíčem k úspěchu nejsou informace, ale lidé. A lidé, jimiž obsazují nejvyšší místa, jsou z rodu nadšených dřičů. Takoví, kteří se snaží udělat víc, než je jejich povinnost. “

Investice do lidí patří v dnešní době ve vyspělých ekonomikách k nejvýznamnějším a u většiny zahraničních firem činí řádově až miliony dolarů ročně. Již Henry Ford před padesáti lety řekl, že polovina peněz vložených do reklamy, přichází vniveč. Podobné tvrzení lze v současnosti aplikovat na systémy podnikového vzdělávání.

Česká pošta byla léta organizací dotovanou ze zisku Telecomu a přechod na konkurenční prostředí pro ní není nijak jednoduchý. Fakt, že léta šlo o podinvestovaný obor a došlo k určitému technologickému zaostání, je pro ni jen další zátěží, která spotřebuje ještě značný objem finančních prostředků.

Vzhledem k této situaci v České poště, měla by být nepochybně sledována efektivnost každé vzdělávací aktivity, aby nedocházelo ke zbytečným finančním výdajům. Je zřejmé, že útvary vzdělávání by se měly věnovat investicím do vzdělávání a současně usilovat o dobrou návratnost peněz firmy i času investovaného účastníky. Měly by tedy sledovat efektivitu vzdělávání.

Problémů spojených s měřením efektivity vzdělávání je mnoho. Nejzřetelnější jsou u vzdělávacích akcí v oblasti managementu. Výsledky takového vzdělávání by měly být dlouhodobé, a proto jsou velmi těžko vyčíslitelné vzhledem k vynaloženým finančním nákladům.

Jak tedy efektivitu měřit? Které aspekty mají na efektivitu vzdělávání vliv? Nad těmito a řadou dalších problémů jsem se zamýšlela v následující diplomové práci. Současně jsem se snažila zmapovat komplexní systém vzdělávání v ČP a najít v něm případná problematická místa.

Věřím, že výsledky této diplomové práce poslouží podnikovým personalistům ke snazší orientaci v problematice vzdělávání v rámci ČP, zejména pokud jde o konkrétní potřeby zaměstnanců. Vyhledání problematických oblastí vzdělávání a jejich následné řešení, budou mít nepochybně vliv na růst efektivity vzdělávání a v konečném důsledku i na růst zisku samotného podniku.

1. ČESKÁ POŠTA, s.p.

Zřízení podniku

Státní podnik Česká pošta se sídlem v Praze byl založen Ministerstvem hospodářství ČR jako zakladatelem a to Zakládací listinou Ministerstva hospodářství ČR.

Státní podnik vznikl dne 1. ledna 1993 zápisem do Obchodního rejstříku. Na tento podnik byly převedeny nemovitosti, věci movité, finanční prostředky, majetková práva a závazky včetně průmyslových práv, které držel uživatel, zrušený státní podnik SPT Praha - divize Česká pošta.

Právní postavení podniku

V červenci roku 1997 vstoupil v platnost nový zákon o státním podniku. Jménem státu vykonává funkci zakladatele Ministerstvo dopravy a spojů České republiky. Dne 11.11.1998 vydalo statut státního podniku Česká pošta., kterým deklaruje postavení České pošty, zásady její činnosti a vnitřní organizace, hlavní úkoly České pošty, způsob jejího řízení, vztah k zakladateli a k mezinárodním poštovním organizacím

Činnost podniku

Činnost České pošty se řídí především zákonem č. 222/1946 Sb. - poštovní zákon - a souvisejícími prováděcími zákony a vládními nařízeními.

Základním předmětem činnosti je výkon poštovního provozu na území České republiky. Podrobný přehled předmětu podnikání je obsažen ve výpise z obchodního rejstříku vedeného Krajským obchodním soudem Praha.

Významnou činností ČP je i *činnost bankovní*, kterou ČP vykonává pro Investiční a poštovní banku a.s. , přesněji pro její divizi Poštovní spořitelnu. V současné době má

Poštovní spořitelna 3 504 obchodních míst, kterou tvoří síť pošt a vlastních poboček. Tím je zajištěna dostupnost poskytovaných služeb v celé ČR. Rozvinutím těchto aktivit se ČP snaží jako podnikatelský subjekt do nepoštovního odvětví.

Postavení v rámci ekonomiky

Je nutno zdůraznit, že Česká pošta je zcela samostatný podnikatelský subjekt, který není napojen na státní rozpočet a jeho činnost není hrazena z peněz daňových poplatníků, jak se stále valná část naší veřejnosti domnívá. Veškeré provozní náklady a rozvojové záměry si musí hradit pouze z vlastních příjmů. Naopak existuje tzv. státní cenová regulace, kdy stát určuje tarify některých jejích produktů.

Česká pošta zaujímá na našem trhu dominantní, ne však monopolní postavení. Dle dosud platného poštovního zákona má pošta tzv. poštovní výhradu pouze na doručování listovních zásilek. Zákon svými regulemi zamezuje zneužití tohoto výsadního postavení. V ostatních činnostech je Česká pošta vystavena silné konkurenci a to dokonce i zahraniční.

Všechny ekonomické výsledky hospodaření jsou každoročně publikovány ve výroční zprávě, z nichž nejdůležitější, tj. rozvaha, výkaz zisků a ztrát a cash flow uvádím v přílohách č. 4,5,6.

1.1. Organizace a řízení podniku

Státní podnik Česká pošta se vnitřně člení na :

1) Generální ředitelství

2) Odštěpné závody

a) s regionální působností

b) specializované s celopodnikovou působností

3) Provozně technické jednotky

a) typu obvod

b) specializované v rámci OZ

viz. Příloha č. 1 – Makrostruktura České pošty

Řízení podniku ČP probíhá v těchto hlavních řídicích stupních:

a) orgány ČP

b) generální ředitelství

c) ředitelství odštěpného závodu

d) provozní ředitelství PTJ

e) provozovny

Orgány ČP jsou:

a) generální ředitel

b) dozorčí rada

1.2. Odštěpný závod Severní Čechy

OZ SeČ je vnitřní organizační složkou České pošty, s.p.. Byl vytvořen na základě rozhodnutí generálního ředitele ČP a nemá samostatnou právní subjektivitu.

Ředitel OZ je zapsán v obchodním rejstříku jako vedoucí OZ a je oprávněn činit jménem ČP všechny právní úkony týkající se OZ Severní Čechy.

Provozně technickými jednotkami (PTJ) tohoto Odštěpného závodu jsou:

- ⇒ Obvod Liberec
- ⇒ Obvod Litoměřice
- ⇒ Obvod Most
- ⇒ Obvod Nový Bor
- ⇒ Obvod Teplice
- ⇒ Obvod Žatec
- ⇒ Doprava Severní Čechy
- ⇒ Přeprava Severní Čechy
- ⇒ Výpočetní technika Severní Čechy

(viz. příloha č. 2 – Organizační struktura Odštěpného závodu Severní Čechy)

2. PERSONÁLNÍ PRÁCE V ČP, s.p.

Zabezpečení úloh v oblasti řízení lidských zdrojů předpokládá, kromě jiného, aktivní přístup vedoucích na všech stupních řízení. Výsledkem je pak systematicky prováděná personální politika. V ČP jsou pro zajištění těchto činností zřízeny odborné výkonné útvary - zaměstnanecké útvary (dále jen ZAM).

2.1. Postavení zaměstnaneckého útvaru

Zaměstnanecké útvary působí na všech organizačních úrovních v ČP, s.p. (tj. GŘ - OZ - PTJ) a jsou jednotně začleněny do úseků náměstků pro ekonomiku. (viz. příloha č. 3 – Typová organizační struktura řídicího aparátu OZ s regionální působností)

Zaměstnanecký útvar má následující strukturu: (čísla v závorkách znamenají počty pracovníků v příslušném oddělení)

Odbor zaměstnanecký (1)

- ◇ oddělení personální (5)
- ◇ oddělení ekonomiky práce (6)
- ◇ oddělení mzdových účtáren (14)

2.2. Činnost zaměstnaneckého útvaru

Na úrovni Odštěpného závodu Severní Čechy vykonává útvar ZAM činnosti, které je možno charakterizovat následovně:

1. činnosti procesního charakteru:

- ⇒ personální plánování, které se uskutečňuje na základě požadavků vedoucích jednotlivých útvarů a v souladu s ostatními plány a záměry podniku
- ⇒ výběrové řízení se zaměřením na výběrové rozhovory
- ⇒ přijímací řízení, adaptační proces nových zaměstnanců a jejich odborná příprava v období adaptace (adaptace na nové pracoviště, získávání odborné kvalifikace v rámci podnikového systému vzdělávání)
- ⇒ péče o osobní a pracovní rozvoj zaměstnanců (systém hodnocení zaměstnanců, celoživotní vzdělávání, personální rezervy)
- ⇒ kolektivní vyjednávání
- ⇒ systémy odměňování zaměstnanců včetně motivačních programů
- ⇒ analýza pracovních míst (stanovení popisů pracovních míst a jejich aktualizace)
- ⇒ spolupráce s externími vzdělávacími a poradenskými institucemi (střední a vysoké školy - stáže, odborné praxe, diplomové práce, vzdělávací agentury apod.)

2. činnosti smíšeného charakteru:

- ⇒ pracovněprávní poradenství
- ⇒ sledování zaměstnanosti a mezd
- ⇒ racionalizace
- ⇒ mzdové účetnictví
- ⇒ lektorská činnost

3. SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V ČP, s.p.

Transformační proces ČP zvýraznil akcent v oblasti řízení lidských zdrojů, zejména pak v péči o jejich rozvoj.

Směrnice č. 13/1997 stanovuje pravidla organizace a řízení vzdělávání a výcviku pro odborný profesní rozvoj zaměstnanců ČP pro celou kariérní dráhu ve firmě.

Podnikové vzdělávání a výcvik v rámci ČP, s.p., je součástí komplexu personálního řízení a zahrnuje:

- ☐ nábor a přijímací řízení
- ☐ adaptační proces
- ☐ hodnocení zaměstnanců
- ☐ systém personálních rezerv
- ☐ celoživotní vzdělávání

Systém podnikového vzdělávání má těsné funkční vazby k systému odměňování a hodnocení. Důraz je kladen zejména na kategorie vedoucích zaměstnanců v rámci systému „Hodnocení a oceňování pracovního výkonu zaměstnanců“.

Výcvik personálu sleduje následující priority:

- ⇒ vyrovnaní skluzu, k němuž došlo v základní technologické přípravě výkonného personálu v důsledku radikálních změn počátkem 90. let
- ⇒ inovační technologický výcvik zaváděné informační technologie
- ⇒ výcvik manažerských dovedností pro podniky rozvíjejícího se poštovního trhu
- ⇒ výcvik prodejních dovedností personálu ve styku s klienty (poštovní dealeři, pracovníci na přepážkách, doručovatelé)

3.1. Vzdělávání ve školském systému

Základní přípravu pro výkon povolání zajišťují střední a vysoké školy. Ty poskytují speciální poštovní kvalifikaci, kterou ČP uznává jako rovnocennou vnitropodnikovým normám. Kvalifikace získaná na středních odborných poštovních školách a učilištích:

- a) ve dvouletém řádně ukončeném studiu je rovnocenná základní kvalifikační zkoušce
- b) ve víceletém řádně ukončeném studiu je rovnocenná provozní kvalifikační zkoušce.

Kvalifikace získaná na vysokých školách v poštovním zaměření je rovnocenná kvalifikační zkoušce plus kvalifikační zkoušce pro vedoucí.

3.2. Úvodní proškolení

Úvodní proškolení zaměstnanců zahrnuje následující procesy:

Vstupní instruktáž

Je součástí přijímacího řízení a slouží k seznámení se základními vnitropodnikovými normami a k seznámení s pracovištěm. Tuto instruktáž provádí přímý nadřízený nebo jím pověřený zaměstnanec. Vstupní instruktáž je povinná pro všechny zaměstnance.

Zaučení

Je součástí procesu adaptace zaměstnance bez odborné kvalifikace a slouží k osvojení znalostí a dovedností nezbytných pro vykonávanou činnost, zejména na pracovních místech, pro která není předepsána další odborná teoretická příprava. Povinnost zaučení stanoví pro jednotlivé pracovní funkce Podnikový katalog.

Zaškolení

Je součástí procesu adaptace zaměstnance bez odborné kvalifikace a slouží k osvojení znalostí a dovedností nezbytných pro vykonávanou činnost zejména na pracovních místech, pro něž je předepsána odborná teoretická příprava s certifikací.

3.3. Vzdělávání v rámci adaptačního procesu

Výkonnost nových zaměstnanců ČP, založená na jejich odborné zdatnosti, schopnosti komunikovat se zákazníky a schopnosti adaptace v prostředí ČP, závisí ve značné míře na kvalitě adaptačního procesu.

Adaptační proces je období, kterým prochází nově nastupující zaměstnanec, zejména v období zkušební doby. Obsah přípravy v adaptačním procesu je stanoven směrnicí. (viz. příloha č.10 – Obsah přípravy v adaptačním procesu)

Úkolem kvalitně prováděného adaptačního procesu (dále je AP) je:

- ✓ celkové seznámení nového zaměstnance s ČP (organizační uspořádání, vnitřní předpisy apod.)
- ✓ zajištění základní odborné kvalifikace pro výkon činnosti a to jak teoretické (kvalifikační kurzy), tak i praktické (řízení praxe).
- ✓ vytvoření základních sociálních a psychologických předpokladů pro ztotožnění zaměstnance s ČP

Zaměstnanec v AP se připravuje na výkon konkrétní činnosti uvedené v pracovní smlouvě pod vedení odborného garanta či instruktora na:

- a) cvičné poště nebo cvičném pracovišti
- b) budoucím pracovišti a pracovištích kooperujících s budoucím zaměstnancem
- c) v odborném kurzu

Zaměstnanci v AP se rozdělují na :

- a) absolventy škol (VŠ, SŠ) - jejich AP je realizován v rámci nástupní praxe
- b) ostatní zaměstnance - jejich AP je členěn podle dosažené odborné kvalifikace a budoucího funkčního zařazení

Garant a instruktor se ustanovuje z řad kvalifikovaných, zkušených a z hlediska osobních kvalit vhodných zaměstnanců.

Garant odborný zodpovídá za odbornou část AP a za kvalitní připravenost zaměstnance po stránce praktické i teoretické. Může jím být jeho přímý nadřízený nebo zkušený zaměstnanec na cvičné postě nebo pracovišti

Garant organizační zodpovídá za veškeré organizační náležitosti a zdokumentování AP. Je jím zpravidla zaměstnanec ZAM.

Instruktor je výkonný zaměstnanec na pracovním místě, na němž se v AP připravuje nově nastupující jedinec, a odpovídá za praktickou přípravu zaměstnance v jednotlivých činnostech a za kvalitu jejich provedení zaměstnancem v AP.

Základním kritériem pro stanovení přesného časového rozsahu AP je dosažená odborná poštovní kvalifikace a budoucí funkční zařazení nově nastupujícího zaměstnance. (viz. příloha č. 9 – Časový harmonogram přípravy zaměstnanců v adaptačním procesu)

Adaptační proces se vyhodnocuje ve dvou fázích:

1. fáze hodnocení proběhne po ukončení základní teoretické přípravy a základního praktického výcviku. Cílem je zhodnotit úroveň AP a schopnost nového zaměstnance samostatně se zapojit do pracovního procesu. Vše je zdokumentováno krátkým vyjádřením na formuláři „záznam o průběhu AP a jeho vyhodnocení“ (viz. příloha č. 12)

2. fáze hodnocení proběhne po celkovém skončení AP. Hodnocení probíhá formou hodnotícího rozhovoru, je konstatováno plnění předepsané teoretické přípravy a zhodnocena úroveň praktické přípravy. Cílem je navržení dalšího postupu ve vývoji osobní kariéry nového zaměstnance. Dokumentace je stejná jako v fázi č. 1.

3.4. Výcvik pro poštovní technologie

je součástí adaptace nově přijímaných zaměstnanců bez odborné poštovní kvalifikace nebo zaměstnanců převáděných na pracovní místo s jinými kvalifikačními nároky. Je určen k osvojení a ověření způsobilosti k výkonu určených provozních povolání a zahrnuje:

- přípravné kurzy ke kvalifikačním zkouškám
- kvalifikační zkoušky
- atestace (přezkušování způsobilosti ve stanovené časové periodě nebo na vyžádání nadřízeného)

Kvalifikační zkoušky se rozdělují na :

- a) provozní - jsou zajišťovány OZ
- b) základní - jsou zajišťovány PTJ
- c) speciální - zajišťují PTJ Výpočetní technika

Specifickou nadstavbou výcviku pro poštovní technologie je *inovační výcvik*, který zajišťuje osvojení změn v pracovních postupech a technologiích.

Pro pracovní místa, pro něž je vyžadován doklad o způsobilosti opravňující k výkonu příslušné činnosti (např. revizní technici, svářeči aj.) jsou připraveny další nástupní kvalifikační kurzy.

Systém hodnocení základní poštovní způsobilosti zaměstnanců ČP je upraven směrnici (viz. příloha č. 13)

3.5. Systém celoživotního vzdělávání

Prohlubování odborné kvalifikace v systému celoživotního vzdělávání tvoří nadstavbu přípravy ve státních školách a v základním technologickém výcviku. Sleduje se průběžné zdokonalování profesních znalostí a dovedností již adaptovaných jedinců (viz. příloha č. 14 – Systém celoživotního vzdělávání zaměstnanců ČP)

Tento systém zahrnuje:

- speciální kurzy pro absolventy středních a vysokých škol (prohloubení znalostí o řízení ČP a ověření rozvojového potenciálu osobnosti)
- kvalifikační kurzy pro neprovozní profese (účetní, prodejci atd.)
- zdokonalovací kurzy (rozšiřování a prohlubování znalostí a dovedností)
- kvalifikační zkoušky
- atestace (ověřování způsobilosti) ve stanovené časové periodě

Za péči o prohlubování kvalifikace zaměstnanců zásadně odpovídá PTJ a OZ. Obsahové zaměření, rozsah, forma ukončení, cílová skupina, garant výcviku je stanovován v návaznosti na systém respektující aktuální potřeby vzdělávání. Centralizovaný výcvik je konkretizován v kurzovní nabídce Centra vzdělávání. (viz. příloha č.8 – Nabídka výcvikových kurzů)

3.5.1. Vzdělávání a výcvik pro řízení

Je součástí systému celoživotního vzdělávání zaměstnanců v řídicích funkcích a personálních rezerv.

Do tohoto systému spadá:

- ⇒ základní výcvik pro řízení provozu
- ⇒ manažerský výcvik

Základní výcvik pro řízení provozu

je určen zaměstnancům, kteří dosud nevykonávali žádnou řídicí funkci a počítá se s nimi pro výkon vedoucí funkce nebo pro zastupování vedoucího na nižší úrovni řízení provozu. Povinnost prokázat způsobilost k výkonu funkce složením kvalifikační zkoušky pro vedoucí stanovuje Podnikový katalog povolání nebo může být uložena v linii metodického řízení.

Zahrnuje:

- ☐ přípravný kurz na zkoušku pro vedoucí
- ☐ zkoušku způsobilosti pro výkon vedoucí funkce
- ☐ hodnocení zaměstnance ve stanovené časové periodě

Manažerský výcvik

Je součástí celoživotního systému vzdělávání a slouží pro zdokonalování profesní způsobilosti řídicích zaměstnanců středního, vyššího a nejvyššího stupně řízení a pro přípravu personálních rezerv.

Své požadavky na výcvik manažerů, vedoucích a personálních rezerv předkládají útvary ZAM vůči Centru vzdělávání, které svou programovou nabídku výcviku vyhláší dvakrát ročně.

Manažerský výcvik tvoří:

- zdokonalovací kurzy - jsou určeny pro všechny kategorie řídicích zaměstnanců a personálních rezerv. Základem je otevřená nabídka kurzů Centra vzdělávání (CV), která se řídí požadavky vyplývajících z plánů osobního rozvoje zaměstnanců. Tyto požadavky nárokuje zaměstnanecké útvary.

- rozvojový manažerský program (RMP) - je uzavřený cyklus soustavného výcviku zakončeným individuálním projektem. Trvání cyklu je 3 až 4 roky. Do RMP jsou zaměstnanci zařazováni na základě plánu osobního rozvoje a nárok uplatňuje vůči CV útvar ZAM. Obsah vzdělávacího cyklu se koncipuje individuálně a může zahrnovat vnitropodnikovou nabídku odborných poštovních témat a externí nabídku obecných odborných disciplín.
- vrcholový individuální manažerský program (VIMP) - je určen nejvyššímu stupni řízení. Nabídka se obvykle řídí individuálními požadavky. Realizace obvykle probíhá v externí instituci, včetně zahraničních stáží.

3.5.2. Vzdělávání a výcvik lektorského sboru

Od 1.4. 1998 je v rámci ČP zavedena lektorská činnost. Interní lektor ČP je oprávněn provádět vzdělávání a výcvik zaměstnanců a studentů poštovních a odborných škol a učilišť, pro který získal certifikaci. Lektorský sbor tvoří v rámci celého podniku cca 150 provozních a správních zaměstnanců. S nimi uzavírá smlouvu o provedení činnosti nebo smlouvu o dílo (viz. příloha č. 7 – Smlouva o dílo)

Výcvik lektorského sboru je určen učitelům, lektorům a instruktorům, kteří zajišťují vzdělávání a výcvik zaměstnanců ČP a studentů poštovních středních škol u učilišť. Zajišťuje ho Centrum vzdělávání.

Tvoří jej:

- ✓ speciální oborové lektorské kurzy
- ✓ kurzy pro získání pedagogické kvalifikace (pedagogické minimum pro lektory bez pedagogického vzdělání)

3.6. Systém personálních rezerv

Vybudování progresivního systému personální práce vyžaduje nejen zkvalitňování stávajícího managementu na všech úrovních řízení, ale i vytvoření jednotného systému výběru a přípravy budoucích adeptů na vedoucí funkce, protože jen ten bude zárukou vysoké profesionální úrovně příštího managementu. U ČP se tento systém vyskytuje a je nazýván *Systém personálních rezerv*.

Hlavním oporou při výběru PR je aktuální přehled o věkové struktuře stávajícího managementu v rámci celé ČP a jejím vývoji v příštích letech. Mezi další kritéria patří vzdělání, odborná praxe, periodické hodnocení zaměstnanců, pracovní výsledky v současné funkci, organizační schopnosti apod. Místa na něž se personální rezervy tvoří upravuje směrnice (viz. přílohy č. 16)

Uvedený systém se zabývá také mladými perspektivními zaměstnanci ČP, s nimiž soustavně pracuje a postupně je připravuje na zařazení do personálních rezerv. Tím je možné dosáhnout plynulé a přirozené tvorby PR a současně vytvořit u mladých zaměstnanců pocit sounáležitosti s podnikem. Celý průběh přípravy personální rezervy je zaznamenáván do formuláře „Plán osobního rozvoje personální rezervy“ (viz. příloha č.15).

Systém rozlišuje následující kategorie :

Standardní PR

- zahrnuje veškeré personální schválené rezervy připravované na místa manažerů

Potenciální PR

- zahrnuje absolventy VŠ a SŠ, kteří po absolvování nástupní praxe a na základě výsledků hodnotících testů přicházejí do budoucna v úvahu jako perspektivní PR
- obsah jednotlivých vzdělávacích aktivit je zaměřen na celkový rozvoj osobnosti

Speciální (zahraniční) PR

- zahrnuje odborníky způsobilé pro působení v mezinárodním prostředí a to jak kandidáty na stáž v zahraničí, tak i perspektivní zaměstnanci s možností uplatnění v rámci Světové poštovní unie.

- vzdělávací aktivity jsou směřovány zejména na jazykovou a společenskovední přípravu

4. VZDĚLÁVÁNÍ, VÝCHOVA A VÝCVIK DOSPĚLÝCH

Ve slovníku pedagogiky dospělých je pojem vzdělávání dospělých definováno takto:¹

Vzděláváním dospělých rozumíme proces cílevědomého a systematického zprostředkování a osvojování lidských zkušeností nejrůznějšího obsahu dospělými. Cílové vzdělávání dospělých je zaměřeno na zprostředkování, osvojování a upevňování vědomostí, dovedností i návyků, rozvoj schopností a pracovních i společenských forem jednání a chování. Je součástí celoživotního vzdělávání.

Výchova dospělých

Výchova dospělých je záměrné, cílevědomé utváření osobnosti dospělého člověka.² Toto formování nemusí být nutně jen záměrné, cílevědomé, ale také z části živelné, zejména vlivem prostředí. Výchova člověka se neuskutečňuje pouze v tradičních výchovně vzdělávacích zařízeních, jako jsou například školy, ale současně, a to stále intenzivněji, i dalšími činiteli (společenské, zájmové a sportovní organizace, média, zaměstnání aj.)

Výcvik dospělých

Výcvikem ve výchově a vzdělávání dospělých označujeme druh výuky v podobě výcvikové situace, která umožňuje osvojení dovedností až na úroveň žádoucích návyků a postojů.³

Výcvikové metody lze rozdělit do tří skupin:

1. Informační metody- jde o semináře, přednášky, konference apod.
2. Simulační metody- jsou to například případové studie, různé manažerské hry, hraní rolí ap.

¹ E. Livečka, J. Skalka : Slovník pedagogiky dospělých, 1. vyd. SPN Praha 1983 (str. 245)

² E. Livečka, J. Skalka : Slovník pedagogiky dospělých, 1. vyd. SPN Praha 1983 (str. 234)

³ E. Livečka, J. Skalka : Slovník pedagogiky dospělých, 1. vyd. SPN Praha 1983 (str. 232)

3. Výcvik při práci- jde o vykonávání běžných pracovních úkolů na konkrétním pracovním místě, například výcvik učňů, výcvik při práci za pomoci instruktora, rotace práce aj.

V dnešní době je pojem výcvik nahrazován pojmem trénink, což může být pouze čistě moderní záležitostí.

Všechny definované pojmy (vzdělávání dospělých, výchova dospělých a výcvik) lze s mírným zjednodušením shrnout do jednoho termínu a to **vzdělávání dospělých**. V zájmu přehlednosti celé diplomové práce bude proto používán pojem vzdělávání dospělých a někde bude částečně zahrnovat i ostatní pojmy.

5. EFEKTIVITA VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Vzdělávání dospělých stojí každou organizaci, která věnuje této důležité části personální práce odpovídající pozornost, nemalé částky. Proto je nutné, zabývat se otázkou návratnosti těchto nákladů na vzdělávání pracovníků.

Zjišťování efektivnosti má zásadní význam při posuzování ekonomických aspektů vzdělávání pro rozvoj každé moderní organizace. Jde o velmi obsáhlý a složitý problém, protože odpovědět na otázku návratnosti nákladů na vzdělávání není jednoznačnou ani jednoduchou záležitostí. Výsledek vzdělávání se nedostavuje okamžitě a tím je ovlivněna jeho měřitelnost.

V literatuře je efektivita vzdělávání dospělých vyjádřeno obecně takto:⁴ Efektivita, účinnost vzdělávání dospělých obecně, je hodnocení účinnosti vzdělávacích aktivit, realizovaných ve výchově a vzdělávání dospělých ve třech základních formách: výukou, sebevzděláním a učením.

Pod pojmy účinnost či efektivita je třeba vidět vlastnost dosahovat nebo překračovat očekávaný, plánovaný cíl podle předem vytyčených kritérií. Stanovení kritérií může být

⁴ E. Livečka, J. Skalka : Slovník pedagogiky dospělých, 1. vyd. SPN Praha 1983 (str. 30)

základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání. Těmito kritérii mohou být například vynaložený čas, finanční náklad, psychická a fyzická namáhavost ap.

E. Livečka a J. Kubálek dále účinnost vzdělávání rozčleňují na následující typy:⁵

- účinnost pedagogická
- účinnost ekonomicko-pedagogická
- účinnost ryze ekonomická

Pedagogickou účinnost lze chápat jako vztah mezi určenými cílovými hodnotami vzdělávání a skutečnými hodnotami dosahovanými při využití didaktických nástrojů a forem výuky.

Ekonomicko - pedagogická účinnost je vztah mezi určenými cílovými hodnotami vzdělávání a celkovým objemem přímých a nepřímých finančních nákladů, vynaložených na některou jednotku (např. školení zaměstnance) za stanovených kritérií.

Ryze ekonomická účinnost je stanovena jako vztah mezi celkovými finančními náklady a účinkem., který lze sledovat po ekonomické stránce v organizaci po absolvování vzdělávání.

5.1. Ekonomické a mimoekonomické aspekty efektivity vzdělávání

Ve většině případů bývá pojem efektivity vzdělávání vnímán zúženě, a to jako ekonomické chápání celé problematiky. Tuto zúženou orientaci, kdy je sledován pouze vztah nákladů a účinku, nelze připustit.

Charakteristika pojmu efektivnosti vzdělávání musí být uvažována na základě ekonomických a současně mimoekonomických souvislostí. z toho plyne, jak uvádějí E. Livečka a K. Fleischmann⁶, že v tomto pojmu jsou obsaženy dva prvky:

⁵ E. Livečka, J. Kubálek : Podniková pedagogika, 1. vyd. SPN Praha 1978 (str. 238)

⁶ K. Fleischmann, E. Livečka : Problémy efektivnosti vzdělávání dospělých, 1. vyd. SPN Praha (str. 24)

- ekonomické
- mimoekonomické

Mimoekonomické prvky efektivity vzdělávání

U mimoekonomických účinků vzdělávání dospělých je posuzován výsledný efekt změn, které vzdělávání vyvolalo ve struktuře společnosti nebo organizace. Jsou hodnoceny např. vazby jednotlivých pracovních a sociálních skupin, myšlení a jednání lidí, pracovní iniciativa, zájem o další vzdělávání a zvyšování kvalifikace apod.

Problematika hodnocení mimoekonomických účinků vzdělávání je velmi složitá a nepropracovaná. To se týká jak obecného poznání těchto účinků, tak i jejich měřitelnosti, a je třeba těmto aspektům vzdělávání věnovat pozornost.

Jejich význam je možné vidět v tom, že umožňují pružné přizpůsobení vzdělávacích programů, lepší identifikaci potřeb vzdělávání, snazší výběr vzdělávacích metod nebo hodnocení výsledků. Bez souvislostí této problematiky nelze efektivnost vzdělávání hodnotit.

Ekonomické prvky efektivity vzdělávání

Z pohledu ekonomických účinků se zdá problém jejich hodnocení a zjišťování relativně snadnější. Tato skutečnost plyne z možnosti ekonomickou efektivnost vyjádřit pomocí určitých kvantifikovatelných ukazatelů.

Jestliže jsou ale výsledky vzdělávání dlouhodobé, tzn. že se dostavují v průběhu času a ne okamžitě po ukončení vzdělávání, je měřitelnost efektivnosti vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů také velice složitá.

5.2. Ekonomická efektivita vzdělávání dospělých

Dostane-li se problematika vzdělávání dospělých do ekonomických souvislostí, jsou veškeré investice do vzdělávání nákladem každé organizace na jedné straně a jistým, ne přesně definovatelným, ekonomickým přínosem při uplatnění vzdělávání na straně druhé.

Ekonomickou efektivnost lze vyjádřit, jak uvádějí E. Livečka a K. Fleischmann⁷, jako vztah mezi ekonomickým účinkem vzdělávání (výstup) a náklady spojenými se získáním tohoto vzdělávání (vstup).

Ekonomickou efektivnost vzdělávání lze vyjádřit tímto vztahem:

$$\text{efektivnost} = \text{účinek} / \text{náklady}$$

Z tohoto vztahu je pak možno určit jak dosáhnout vyšší efektivnosti:

- zvyšováním ekonomických účinků při stejných nákladech
- snižováním nákladů na vzdělávání při stávajícím účinku vzdělávání
- zvyšováním ekonomického účinku vzdělávání a současně snižováním nákladů na vzdělávání

V obecné formě lze ekonomickou efektivnost vzdělávání vyjádřit jako rozdíl mezi celkovými hodnotami nákladů, které souvisejí se vzděláváním, a přírůstkem (např. zisku, obratu ap.) vyplývajícím z těchto nákladů.

J. Skalka⁸ uvádí další upřesňující rozdělení ekonomické efektivnosti vzdělávání, a to na:

⇒ vnitřní ekonomickou efektivnost

⇒ vnější ekonomickou efektivnost

⁷ K. Fleischmann, E. Livečka : Problémy efektivnosti vzdělávání dospělých, 1.vyd. SPN Praha 1987 (str.27)

⁸ J. Skalka : Základy pedagogiky dospělých, 1. vyd. SPN Praha (str. 245)

Vnější ekonomická efektivnost vzdělávání dospělých vyjadřuje makroekonomické vztahy mezi národním hospodářstvím a vzdělávací soustavou z pohledu růstu národního důchodu. Tzn., že postihuje celospolečenský efekt vzdělávání.

Vnitřní ekonomická efektivnost vzdělávání dospělých vystihuje závislost mezi růstem ekonomiky (produktivity práce, zisku, obratu ap.) a náklady na vzdělávání z hlediska výrobních a nevýrobních organizací, z pohledu vzdělávacích organizací a z pohledu jednotlivce.

Z pohledu výrobních a nevýrobních organizací se zjišťují účinky nákladů na vzdělávání, které se projevují v produktivitě práce, míře zisku, velikosti obratu dané organizace či podniku. Jde o to odpovědět na otázky, čeho bylo dosaženo tím, že se zaměstnanci vzdělávali a jaký to mělo vliv na jejich produktivitu a kvalitu práce.

Při sledování ekonomické efektivnosti vzdělávání *v aspektech vzdělávacích organizací* jde o to, určit efektivitu těchto institucí, jejichž produktem je tvorba vzdělání, dosahování a zvyšování vzdělání a kvalifikace.

Posouzením efektivnosti vzdělávání *z pohledu jednotlivce* jde o odpověď na otázku, jaká je pro něho návratnost prostředků vynaložených na vzdělávání a zvyšování kvalifikace.

5.2.1. Měřitelnost ekonomické efektivity

Při snaze kvantifikovat praktický přínos vzdělávání pomocí různých ekonomických ukazatelů, např. zvýšení produktivity práce, zvýšení zisku, zvýšení obratu, změna v úrovni odbytu, zlepšení kvality výrobků služeb, pokles nákladů, zmetkovitosti či odpadovosti apod. se každý velice snadno ocitne na „tenkém ledě“.

Základním problémem je stanovení kritérií hodnocení účinnosti vzdělávání. Vzdělávání či kvalifikace jakožto kvalitativní charakteristiky jsou obtížně měřitelné a jejich úroveň či velikost změny lze v podstatě zjistit pouze nepřímou a často jen metodami velmi

spekulativního charakteru. Je pravdou, že tato oblast je zajímavým prostorem pro personalistovu kreativitu.

Ještě z většími problémy se lze setkat při hledání praktického přínosu vzdělávání u vedoucích pracovníků. Zde vyvstává otázka, jak měřit změny chování, změny schopností vést pracovníky, organizovat a kontrolovat práci, rozhodovat apod.

V podstatě lze říci, že možnost měřit přínos vzdělávání, neboli jeho efektivitu, závisí na charakteru a obsahu práce. Při plnění jednoduchých úkolů se může efekt vzdělávání projevit velmi významně. V případě vysoce kvalifikované nebo řídicí práce takřka nelze efekt běžnými nástroji měřit. Zde se efekt projevuje dlouhodobě, postupně a většinou v podobě nepatrných zlepšení.

Je třeba si položit otázku, kdy efektivnost vzdělávání zkoumat, zda bezprostředně po skončení procesu či s určitým odstupem. Dobu odstupe však nelze jednoznačně vymezit. Velmi často se k měření výsledků vzdělávání používají vstupní a výstupní testy. Tato metoda se využívá bezprostředně po skončení procesu vzdělávání.

V praxi i v literatuře lze najít řadu přístupů, které se používají k hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích procesů. Koubek, Huttlová, Hrabětová uvádějí, že nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení, přičemž v některých případech se rozlišují jednak bezprostřední a zřetelné účinky vzdělávání, a jednak potenciální nebo perspektivní účinky. Hodnocení se pak zaměřuje na následující otázky:⁹

- zkoumá se, zda při školení byly použity adekvátní nástroje, tj. metody výuky, technické vybavení, časový plán, ale i obsahová stránka
- zkoumá se odezva, postoje a názory účastníků vzdělávací akce. Zde je nutno poznamenat, že tato metoda je jednou z
- metod získávání podkladů pro hodnocení, a to i když často dochází k subjektivnímu zkreslení

⁹ J. Koubek, E. Huttlová, E. Hrabětová : Personální řízení, 1. vyd VŠE Praha 1995 (str. 130)

- zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností. Zpravidla se k tomu používá metody testování před a po ukončení vzdělávání
- zkoumá se do jaké míry jsou uplatňovány znalosti a dovednosti, na které bylo vzdělávání zaměřeno, v praxi. Je zřejmé, že změny se nemusejí projevit okamžitě. Toto zejména platí tehdy, bylo-li vzdělávání zaměřeno na formování pracovních schopností manažerů např. vedení pracovníků, motivování a podobné schopnosti.

J. Šícha ve svém článku v Moderním řízení uvádí tři možnosti hodnocení efektivnosti vzdělávání:¹⁰

1. zjistit odezvu účastníků na vzdělávací proces - pocit, jaký měli ze vzdělávací aktivity.
Provádí se nejčastěji formou zpětné vazby, okamžitě po skončení aktivity
2. sledovat skutečné chování účastníků v praxi - hodnocení toho, jak využívají nové znalosti, dovednosti a návyky. Provádí se většinou formou interview jak s účastníky, tak s jejich podřízenými a nadřízenými (zhruba po půl roce od skončení procesu)
3. vyhodnotit dopad procesu na výkonnost firmy - jak se podílel vzdělávací proces na dosažení firemních cílů. Provádí se na základě vyhodnocení cílů vzdělávání nejdříve rok po skončení procesu

¹⁰ čas. Moderní řízení 4/97 J. Šícha : Manažerské vzdělávání v českých podnicích (str. 63-66)

6. IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ

Jak bylo již řečeno, je měření ekonomické efektivity vzdělávání dospělých velmi problematickou oblastí. Proto je vhodné se věnovat všem neekonomickým prvkům této problematiky. Identifikace potřeb vzdělávání je jedním ze základních aspektů, které ovlivňují efektivnost vzdělávání.

Analýza potřeb podniku v oblasti vzdělávání není snadnou záležitostí. Nesnadno se stanovují požadavky na kvalifikaci jednotlivých pracovních míst a obtížně se určuje i soulad mezi požadavky pracovního místa a schopnostmi pracovníka. V případě vedoucích pracovníků se tyto problémy s měřitelností a stanovením požadavků na kvalifikaci zvětšují.

Obecně je potřeba dalšího vzdělávání představována jakoukoliv disproporcí mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně zaměstnance a požadavky jeho pracovního místa na straně druhé. Požadavky pracovního místa se mohou pochopitelně měnit, např. vlivem organizačních změn v podniku.

6.1. Úrovně potřeb

K problému identifikace potřeb vzdělávání je užitečné přistupovat diferencovaně, protože existují různé úrovně potřeb, které vyžadují různé metodologické a organizační přístupy. Jedná se o následující úrovně:

individuální úroveň

každý zaměstnanec má zcela odlišné a jedinečné potřeby vzdělávání vzhledem ke konkrétní kombinaci svého pracovního místa, úrovně vzdělání, kulturního a sociálního zázemí, zkušeností současně i své osobnosti. Zkoumáním těchto individuálních charakteristik a jejich srovnáváním s tím, co vyžaduje organizace, odhaluje řadu potřeb vzdělávání u jednotlivých zaměstnanců

úroveň skupiny a týmu

zaměstnanci mají řadu potřeb společných a je třeba vzít v úvahu, že žádný ze zaměstnanců nepracuje jako izolovaný jedinec, ale je součástí určité skupiny. Proto je nutné potřeby, které se týkají vztahů a interakcí s ostatními zaměstnanci, řešit kolektivními formami.

úroveň organizace

tato úroveň potřeb má vztah k organizačním systémům, strategiím a programům zvyšování výkonnosti. V praxi je možné se setkat s tím, že tato úroveň zahrnuje veškerá určování a hodnocení potřeb dalšího vzdělávání a předchozí dvě úrovně jsou zahrnuty pouze jako její součást, anebo jsou zcela opomíjeny.

6.2. Přístupy ke zjišťování potřeb

V procesu zjišťování potřeb vzdělávání dospělých v podniku, lze podle okolností používat různé metody a přístupy. V současné době je těchto metod a přístupů celá řada. Proto není možné je zde všechny popsat a pro potřeby této diplomové práce by to ani nebylo účelné.

Jedním z přístupů, jak lze v praxi postupovat, je analýza širší nebo užší škály údajů, které se získávají z běžného podnikového informačního systému, nebo ze zvláštního šetření k tomuto účelu provedeného.

J. Koubek, E. Huttlová, E. Hrabětová uvádějí tři skupiny údajů:¹¹

- ☐ celopodnikové údaje
- ☐ údaje týkající se jednotlivých pracovních míst
- ☐ údaje o jednotlivých pracovnících

¹¹ J. Koubek, E. Huttlová, E. Hrabětová : Personální řízení, 1. vyd. VŠE Praha 1995 (str. 120)

Celopodnikovými údaji mohou být údaje o organizační struktuře podniku, jeho výrobním programu, trhu, zdrojích apod. Vzhledem k dalšímu vzdělávání jsou důležité údaje o počtu zaměstnanců, jejich struktuře, využívání jejich kvalifikace a pracovní doby, o úrazovosti a nemocnosti apod.

Mezi údaje, týkající se jednotlivých pracovních míst patří popisy pracovních míst a jejich specifikace, informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod.

Údaje o jednotlivých pracovnících jsou ty, které je možné získat např. ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání a absolvování vzdělávacích akcí, z výsledků testů či z různých individuálně zaměřených průzkumů.

Na základě těchto informací lze vytvořit obraz současné disproporce mezi potřebou organizace na jedné straně a úrovní kvalifikace a vzdělání zaměstnanců na straně druhé.

Získané údaje jsou potom základem pro analýzu potřeb vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Koubek, Huttlová a Hrabětová k této analýze uvádějí následující metody:¹²

- analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných, systematizovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících
- analýzy dotazníků či jiných forem názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání
- analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělání jejich podřízených. popř. přímo analýzy požadavků vedoucích pracovníků na vzdělání jejich podřízených
- zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků
- monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů
- analýzy pracovních záznamů vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popř. i dalšími pracovníky

¹² J. Koubek, E. Huttlová, E. Hrabětová : Personální řízení, 1. vyd. VŠE Praha 1995 (str. 120)

6.3. Nástroje a techniky pro hodnocení potřeb vzdělávání

Tuto problematiku nelze v souvislosti s identifikací potřeb vzdělávání dospělých v organizaci nezmínit.

Z důvodu její obsáhlosti a velmi dobré propracovanosti v odborné literatuře je na tomto místě proveden pouze stručný souhrn těch nejpoužívanějších technik, nejde tedy o úplný výčet.

Nástroje a techniky lze rozdělit do tří kategorií, které usnadňují možný výběr nejúčinnějších technik hodnocení pro každou úroveň uvnitř organizace. Jako příklad lze uvést tyto techniky:¹³

individuální techniky, mezi které například patří:

- ✓ analýza pracovní náplně a popis pracovní náplně
- ✓ testy a zkoušky
- ✓ dotazníky
- ✓ rozhovory
- ✓ řízení podle cílů hodnocení atd.

skupinové techniky, kam lze zařadit:

- ✓ porady manažerských týmů
- ✓ skupinové projekty simulace modelování a analýza chování atd.

techniky na úrovni organizace, které slouží k získání širokého pohledu na organizaci a její problémy. Předností těchto technik je, že uvádějí hodnocení potřeb vzdělávání do širších organizačních souvislostí a vztahů. Mezi nejčastější patří:

- ✓ analýza evidence a zpráv
- ✓ analýzy budoucích trendů a možností
- ✓ benchmarking
- ✓ průzkum postojů atd.

¹³ J. Prokopenko, M. Kubr : Vzdělávání a rozvoj manažerů, 1. vyd., Grada 1996 (str. 114)

Závěrem této kapitoly je třeba zdůraznit, že velmi často se potřeba vzdělávání opírá o požadavky vedoucích pracovníků. Stává se zvykem, že veškerá kompetence rozhodovat o potřebách vzdělávání se přiznává výhradně vedoucím pracovníkům v rámci svého úseku. Je jasné, že tento přístup není ideálním řešením a neslučuje se se současným trendem zjišťování potřeb vzdělávání.

7. PLÁNOVÁNÍ A TVORBA PROGRAMŮ VZDĚLÁVÁNÍ

7.1. Plánování vzdělávání

Dalším krokem ke zvýšení efektivnosti vzdělávání je jeho plánování a následující tvorba a realizace programu vzdělávání. Tato fáze by měla plynule navázat na identifikaci potřeb, při které se formulují první úkoly a priority dalšího vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů.

Každý dobře vypracovaný plán podnikového vzdělávání by měl především odpovědět na následující otázky:¹⁴

- ✓ Jaké školení má být zabezpečeno?
- ✓ Komu?
- ✓ Jakým způsobem?
- ✓ Kým?
- ✓ Kdy?
- ✓ Kde?
- ✓ Za jakou cenu?

¹⁴ J. Koubek, E. Huttlová, E. Hrabětová : Personální řízení, 1. vyd. VŠE Praha 1995 (str.123)

7.2. Programy vzdělávání

Tvorba vzdělávacího programu je jedním ze zásadních aspektů, které mohou do značné míry ovlivnit výslednou efektivnost vzdělávání. Každý vzdělávací program by měl být v zásadě tvořen na základě identifikace potřeb a plánu vzdělávání.

Stavba programu by měla především obsahovat:

- stanovení cílů
- výběr metod a vzdělávacího zařízení
- hodnocení

7.2.1. Stanovení cílů

Stanovení jasných a přesných cílů je velmi důležité z hlediska určení podstaty, rozsahu a objemu vědomostí, postojů a dovedností, které by se měly změnit v průběhu vzdělávacího programu. Cíle jsou zpravidla stanoveny na základě analýzy potřeb vzdělávání.

Při stanovování cílů je vhodné je rozdělit do následujících kategorií:¹⁵

- **Programové cíle**, které zahrnují vzdělávací cíle celého programu vzdělávání a úzce se vážou k potřebám, vyplývajícím z analýzy potřeb
- **Cíle lekce**, které zahrnují vzdělávací cíle jednotlivých vzdělávacích lekcí

7.2.2. Výběr metod a vzdělávacího zařízení

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zabezpečení vzdělávacího procesu a jeho efektivnosti. Proto by vzdělatelé měli usilovat o to, aby našli a užívali v daném konkrétním případě nejefektivnější dostupné metody. Dnes lze v odborné literatuře napočítat velké množství popsaných metod. Uvádí se něco mezi 70 - 100 metodami.

¹⁵ J. Prokopenko, M.Kubr : Vzdělávání a rozvoj manažerů, 1. vyd., Grada 1996 (str. 135)

Pod pojmem vzdělávací metoda lze chápat takovou metodu, která usnadňuje, umožňuje a stimuluje efektivní učení a přitom podněcuje účastníka a orientuje ke změnám chování.

V procesu výběru různých vzdělávacích metod by mělo být přihlíženo k těmto aspektům:¹⁶

- Neexistuje žádná nejlepší vzdělávací metoda. Různé metody mají různý stupeň účinnosti.
- V každém jednotlivém učebním případě lze použít řadu vzdělávacích metod. V některých případech je velmi účinné využít kombinaci několika metod.
- Různost (kombinace) metod zvyšuje motivaci vzdělávaných k efektivnějšímu učení

Výběr metod ovlivňuje řada faktorů. K nejdůležitějším patří:

- ☐ cíle učení
- ☐ obsah a předmětná oblast vzdělávání
- ☐ lidské faktory
- ☐ časové a materiální faktory
- ☐ principy učení a faktory výběru metod

Podle Koubka, Huttlové a Hrabětové, lze současnou širokou škálu metod vzdělávání zařadit do dvou velkých skupin:¹⁷

1. metody používané ke školení na pracovišti - instruktáž při výkonu práce, asistování, rotace práce, pracovní porady apod.
2. metody používané ke školení mimo pracoviště - přednáška, seminář, případová studie, hraní rolí, brainstorming apod.

S problematikou metod souvisí i **výběr vzdělávacího zařízení**. Každá organizace má dvě možnosti, a to použít interního nebo externího vzdělávání. Každá z těchto variant má své výhody a opodstatnění.

¹⁶ J. Prokopenko, M. Kubr : Vzdělávání a rozvoj manažerů, 1. vyd. Grada 1996 (str. 376)

Interní vzdělávání má tyto výhody:¹⁸

- Témata, jejich sled, trvání a vzájemné proporce lze přizpůsobit vlastním potřebám a specifickým podmínkám firmy.
- Firma si může vybrat posluchače vhodné úrovně. Názory o přednášené látce se dále diskutují v rámci podniku a také se, dle potřeby, snadno udržují v tajnosti.
- Lektori se mohou lépe připravit na specifické potřeby daného odvětví a mohou také do témat snadno začlenit konkrétní projekty.
- Interně organizované semináře bývají výhodnější při větším počtu účastníků.
- Naprostou přednost má interní školení manažerů (i budoucích), jde-li o konkrétní otázky týkající se vlastního podniku. Například tvorby podnikové kultury, filozofie řízení a vizí, které současný management prosazuje. Takový trénink je bezprostředně ovlivňován vedením, a proto často bývá přítomen člen vrcholového managementu. Jde totiž o to, aby filozofie podniku byla zprostředkována jednotně.
- V interních školeních se opakovaně setkávají titíž pracovníci podniku. Vytváří se tím pocit sounáležitosti, potřebný dnes v každodenní práci.

Na rozdíl od interního vzdělávání mají externí formy tyto přednosti:

- Někdy může být výhodné poznávat jiná odvětví a dosud neznámé lidi. Přenášení poznatků z jiných organizací může usnadnit vznik vlastních tvůrčích nápadů.
- Externí kurzy se konají záměrně mimo běžně známé prostředí z důvodu eliminace tzv. podnikové slepoty.
- Je to dobrá příležitost ověřit si vhodnost další účasti školící firmy na jiných akcích, které by mohly být pořádány interně.

¹⁷ J. Koubek, E. Huttlová, E. Hrabětová : Personální řízení, 1. vyd. VŠE Praha 1995 (str.123)

¹⁸ čas. Moderní řízení č. 10/97 Manažerské vzdělávání : Blíž k podnikové praxi (str. 53)

Externí formy školení bývají upřednostňovány jedná-li se o akce tohoto charakteru:

- ✓ školení odborných znalostí, technik a metod, např. schopnost komunikace aj.,
- ✓ zdokonalování zaměstnanců v jiných disciplínách, např. uvedení vysoce kvalifikovaných techniků do obecných otázek podnikové ekonomiky,
- ✓ školení o tématech, kde organizace nemá dostatečně kvalifikované síly.

7.2.3. Hodnocení vzdělávacího procesu

Hodnocení je podstatnou součástí každého vzdělávacího procesu. I když by se mohlo zdát, že hodnocení je závěrečným stupněm vzdělávací akce, není to tak úplně pravda. Každé hodnocení by mělo být plánováno už v době, kdy je koncipován program vzdělávání. Současně musí být jakousi zpětnou vazbou pro analýzu potřeb vzdělávání a tvorbu vzdělávacích programů.

Přístupy k hodnocení se různí podle autorů a podle doby jejich vzniku. Například Milkovich, Boudreau uvádějí jeden ze starších přístupů, který se zakládá na tvorbě vnitřních a vnějších kritérií, kde:¹⁹

- vnitřní kritéria souvisejí s obsahem programu
- vnější kritéria se vztahují k hlavním cílům vzdělávání

Odlišným přístupem je hodnocení podle Prokopenka a Kubra²⁰, kteří jdou více k jádru problematiky. Nejdříve popisují důvody proč hodnotit a komu tyto výsledky slouží. Jde o ověřování, zdokonalování, kontrolování a v neposlední řadě i učení. Dále uvádějí čtyři základní přístupy k hodnocení, kterými jsou vědecký, systémový, instruktivní a intervencionistický a popisují kdy a jak jsou použitelné. Rozebírají, na co se při hodnocení zaměřit a jak shromažďovat údaje pro hodnotící proces.

¹⁹ G.T. Milkovich, J.W. Boudreau : Řízení lidských zdrojů, 1. vyd., Grada 1993 (str. 513)

8. PROVEDENÍ VÝZKUMU

8.1. Úvodní seznámení

Záměrem následujícího výzkumu bylo zjistit, v jaké míře probíhá v současnosti vzdělávání na ČP.

V první části jsem se pokusila zmapovat, jaké druhy vzdělávacích akcí v ČP probíhají, jaký je způsob jejich zajištění a jaká škála výukových metod se při nich používá. Dále bylo zjišťováno, jakým způsobem jsou účastníci do konkrétních akcí vybíráni.

Hodnocení účastníků vzdělávací akce působí jako zpětná vazba pro další určování potřeb. K tomuto účelu byly do dotazníku zařazeny otázky zjišťující, zda bylo provedeno jak hodnocení kurzu ze strany účastníků, tak i hodnocení výsledků účastníků. Jako zpětně-vazební informace bylo i využití nových poznatků v jejich současném pracovním zařazení.

Ochota vzdělávat se, je jedním z mnoha aspektů, který efektivnost vzdělávání určitě ovlivňuje. V této souvislosti bylo sledováno, zda jsou zaměstnanci ochotni dále se vzdělávat v rámci podnikového vzdělávání a jakou mají představu o svém dalším vzdělávání. Tato informace současně souvisí se zjišťováním individuálních potřeb pokračujícího vzdělávání.

Druhá část dotazníku se týká konkrétních představ o struktuře vzdělávacích akcí co se týče časového rozvržení, použitých metod a forem hodnocení.

Do třetí části dotazníku spadají identifikační údaje o pohlaví a věku respondentů.

Formu celého dotazníku uvádím v příloze č. 17

²⁰ J. Prokopenko, M. Kubr : Vzdělávání a rozvoj manažerů, 1. vyd., Grada 1996 (str. 183)

8.2. Sběr dat

Po účely této diplomové práce bylo využito k získání potřebných dat dotazníkového šetření. Dotazník v jakékoliv možné podobě je jednou z nejužívanějších technik sběru dat.

Hlavní zásadou, která musí být splněna při formulování otázek je jejich *jednoznačnost a srozumitelnost*.

V dotazníku jsem použila následující typy otázek:

- dichotomické, na které respondent odpovídal ANO-NE
- polytomické s uvedením pořadím alternativ
- polouzavřené, kde si může respondent kromě výčtu jednotlivých variant uvést i svou vlastní

V praxi jsem si tak mohla ověřit klady a zápory uváděné v literatuře k dané typologii otázek.

Distribuce dotazníků byla uskutečněna prostřednictvím útvaru ZAM Odštěpného závodu a následně prostřednictvím útvarů ZAM jednotlivých PTJ. Díky znalosti tohoto prostředí bylo dosaženo vyšší návratnosti dotazníků, kterých z rozdaných 65 se vrátilo 60.

Respondenty byli pouze zaměstnanci středního managementu, kteří jsou podle oficiálně přijatých kritérií zahrnováni do středního článku řízení ČP.

Z důvodu omezení zkoumaného souboru na zaměstnance OZ SeČ a jejich PTJ nelze v žádném případě získané údaje zobecnit na celou ČP. Problematika vzdělávání se může lišit podle oblastí, ve které se jednotlivé OZ nacházejí, podle jejich aktuálních potřeb vzdělávání apod.

8.3. Výsledky výzkumu

Otázka č. 1

Byl(a) jste v posledních dvou letech účastníkem vzdělávací akce v rámci podnikového vzdělávání?

Cílem tohoto dotazu bylo zjistit, do jaké míry probíhá vzdělávání zaměstnanců ČP a jak často se pracovníci vzdělávají.

Získané odpovědi jsem uvedla do tabulky:

	MUŽI	ŽENY	CELKEM
ANO	16	44	60
NE	0	0	0
CELKEM	16	44	60

Výsledky ukazují , že všichni z dotázaných se posledních dvou let účastnili nějaké ze vzdělávacích akcí, které byly pořádány v rámci podniku. To ukazuje na fakt, že proces vzdělávání není v tomto podniku žádnou druhořadou záležitostí, a že mu je věnována patřičná pozornost.

Někteří z dotázaných se kurzů zúčastnili i vícekrát. Tuto četnost ukazuje následující tabulka:

ČETNOST	POČET
1x	19
2x	29
3x	9
4x	3

Tím se počet získaných odpovědí pro některé z následujících otázek zvýšil na 116, neboť se dotazovaní vyjadřovali ke každému absolvovanému kurzu zvlášť.

Otázka č. 2

Uveďte, které tématické oblasti se vzdělávací akce týkaly a ke každé z nich uveďte výukovou metodu, kterou akce probíhala.

Zde bylo záměrem zjistit, v jakých oblastech se zaměstnanci ČP nejčastěji vzdělávají. Dotaz byl původně položen v otevřené formě, aby respondenti měli možnost napsat vše, čeho se zúčastnili. Byla jsem ale upozorněna, že by respondenti měli potíže se specifikací kurzu, které by pak mohli výsledky zkreslit. Z těchto důvodů a v zájmu jednoduchosti zpracování dat jsem přeformulovala tento dotaz na polootevřenou otázku.

Respondenti se vyjádřili takto:

TYP KURZU	ČETNOST
výpočetní technika	42
manažerské kurzy	31
marketing	12
účetnictví	9
personalistika	8
cizí jazyky	5
právo	5
jiné	4

Složení vzdělávacích akcí jasně ukazuje současný trend vzdělávání, kdy se organizace orientují na výpočetní a informační techniku a samozřejmě management a marketing. Zarážející může být nízký počet vzdělávacích akcí, které byly zaměřeny na výuku jazyků.

Vhodně používané výukové metody jsou nepochybně zárukou zvýšení efektivity vzdělávání. Ne všechny podniky si to však uvědomují a nevěnují jim dostatečnou pozornost. Klasické metody, jako např. přednášky, nevyhovují současným trendům vzdělávání.

Z tohoto důvodu byla do dotazníku zařazena otázka, která zjišťuje zkušenosti zaměstnanců ČP jak s moderními, tak i s tradičními metodami výuky. Dotazovaní uvedli, že při vzdělávacích akcích, kterých se účastnili, se setkali s následujícími metodami:

METODA	ČETNOST
přednáška spojená s diskusí	57
přednáška	23
trénink	15
hraní rolí	9
případová studie	8

Výsledky ukazují jasnou převahu tradičních metod nad moderními. V některých případech šlo o kombinaci obou typů, např. přednáška a případová studie či přednáška a trénink.

S těmi modernějšími metodami se respondenti setkali u kurzů managementu, marketingu či výpočetní techniky. Právě u těchto kurzů, v kolonce Jiné, uvedl jeden dotázaný demonstrování a tři simulace.

Otázka č. 3 *Dotazovaná akce byla zajímavá?*

Do vzdělávací akce Vás vybral?

Výběr účastníků je součástí identifikace potřeb dalšího vzdělávání. Výběru účastníků je nutné se také intenzivně věnovat, neboť sebelepší vzdělávací akce určená nesprávným lidem, nemůže být efektivní.

Dotazování mi poskytli následující údaje:

	POČET	PROCENTA
přímý nadřízený	57	49,1%
na základě osobního rozvoje	23	19,8%
přihlásil se sám	21	18,2%
personální oddělení	15	12,9%
CELKEM	116	100%

;Téměř polovina dotázaných byla do vzdělávací akce vybrána svým přímým nadřízeným (49,1%), což zcela potvrzuje mou domněnku z teoretické části této práce, kde uvádím právě tento způsob výběru v tradičních organizacích za nejčastější. Téměř dvacet procent respondentů bylo do vzdělávací akce zařazeno na základě plánu osobního rozvoje. To, že zaměstnanci mají aktivní zájem se vzdělávat dokazuje fakt, že zhruba stejný počet lidí (18,2%) se do vzdělávací akce přihlásili sami. Zbytek dotázaných bylo vybráno personálním oddělením.

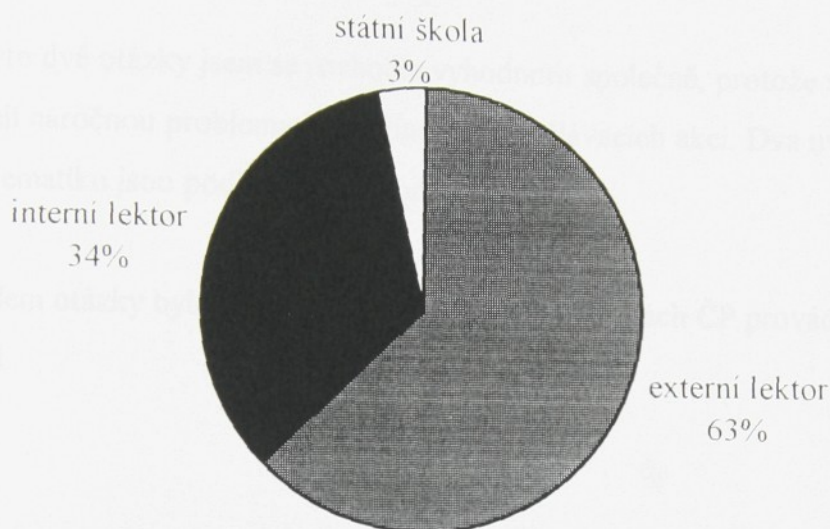
Otázka č. 4

Kým byla vzdělávací akce byla zajišťována?

Cílem této otázky bylo ověřit, jak zjištěné skutečnosti korespondují a teoretickými poznatky uvedenými k této složité problematice v teoretické části této práce. Jde zejména o uvedené výhody a nevýhody interního a externího vzdělávání.

Získané odpovědi jsou patrné z následujícího grafu:

Zajištění vzdělávacích akcí



Lze konstatovat, že vzdělávání v podmínkách ČP odpovídá současným trendům organizování vzdělávání. Jsou zde uplatňovány obě formy, které jsou voleny podle témat jednotlivých kurzů. Například kurzy managementu a marketingu jsou zajišťovány externím dodavatelem a naproti tomu interní lektorský sbor se uplatňuje při vzdělávání v oblasti výpočetní techniky, v rámci technologického výcviku a všech témat týkajících se specifických zvláštností ČP.

4 z celkového počtu respondentů uvedli, že vzdělávací akci zajišťovala státní škola, přesněji Univerzity J. E. Purkyně, a šlo o bakalářské studium.

V kolonce jinak nebyla uvedena ani v jednom případě jiná varianta.

Domnívám se, že pro větší vypovídací schopnost tohoto dotazu by měl být pojem externí lektor specifikován trochu konkrétněji, neboť zahrnuje celou řadu dalších forem, jejíž četnost používání by bylo zajímavé sledovat.

Otázka č. 5, Otázka č. 6

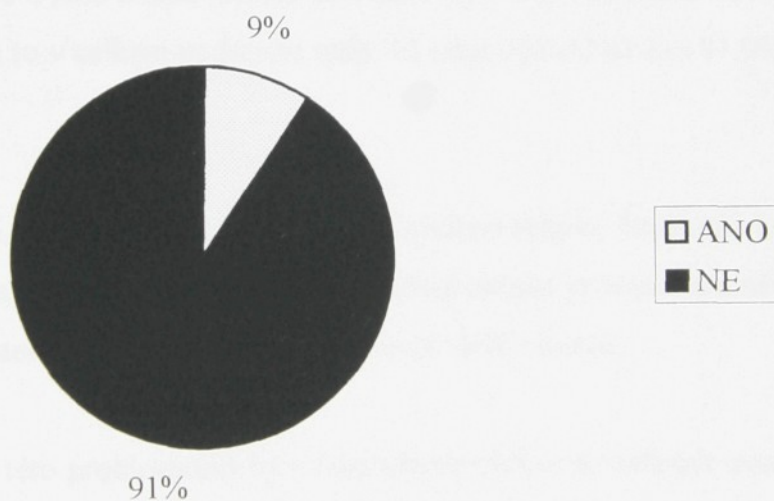
Byly na závěr akce hodnoceny výsledky účastníků?

Proběhlo na závěr akce hodnocení kurzu ze strany účastníků?

Tyto dvě otázky jsem se rozhodla vyhodnotit společně, protože spolu úzce souvisí a obě otvírají náročnou problematiku hodnocení vzdělávacích akcí. Dva uvedené pohledy na tuto problematiku jsou podle mého názoru nezbytné.

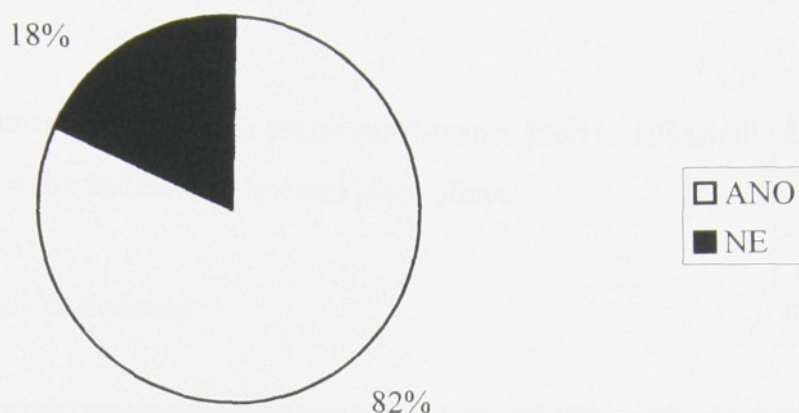
Cílem otázky bylo zjistit, v jaké míře se v podmínkách ČP provádí oba typy hodnocení .

Bylo provedeno hodnocení kurzu účastníky ?



Získaná data byla pro mne velmi překvapivá. U naprosté většiny vzdělávacích kurzů nebylo provedeno závěrečné hodnocení kurzu ze strany účastníků. Podle mého názoru se jedná o zcela podstatný nedostatek. Proto jsem se rozhodla se touto problematikou podrobněji zabývat v další části práce.

Byly hodnoceny výsledky účastníků ?



Na základě získaných dat lze říci, hodnocení znalostí účastníků vzdělávací akce se ve většině případů provádí, ale o jeho kvalitě nemají tato data vypovídací hodnotu. Je důležité, že se hodnocení provádí, a to v celkem podstatné míře. 95 odpovědí ANO činí 81,9% z dotázaných.

Zajímavé je zjištění, u kterých akcí hodnocení provedeno nebylo. Nejčastěji jsou to kurzy managementu a různé semináře pro vedoucí. Současně nebylo provedeno u některých jazykových kurzů, což částečně svědčí o kvalitativní úrovni těchto kurzů.

Otázka, týkající se této problematiky by v takovém to výzkumu měla být uvedena v každém případě. Pro zvýšení její vypovídací schopnosti by bylo vhodné zařadit dotaz, kdy bylo hodnocení provedeno, tzn. v jakém časovém intervalu po absolvování vzdělávací akce hodnocení následovalo. Současně by byla vhodná otázka na hodnocení před začátkem vzdělávání.

Otázka č. 7

Myslíte si, že získané nové poznatky z absolvovaných kurzů využijete ve Vašem pracovním zařazení?

Cílem tohoto dotazu bylo zjistit, jak přímo zaměstnanci, kteří se zúčastnili některých z kurzů v rámci podnikového vzdělávání, hodnotí jejich přínos.

Odpovědi vypadaly následovně:

	URČITĚ ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	URČITĚ NE	CELKEM
počet	37	17	1	5	0	60
procenta	61,7%	28,3%	1,7%	8,3%	0%	100%

Má představa před výzkumem byla, že většina uvedených odpovědí bude oscilovat mezi spíše ano a spíše ne. V tomto směru byly pro mě výsledky velmi překvapivé. Proto by bylo možné stanovit hypotézu, jejíž znění by mohlo být následující: Lze předpokládat, že většina vzdělávacích akcí je pro zaměstnance přínosem a nové poznatky pro svou práci využijí

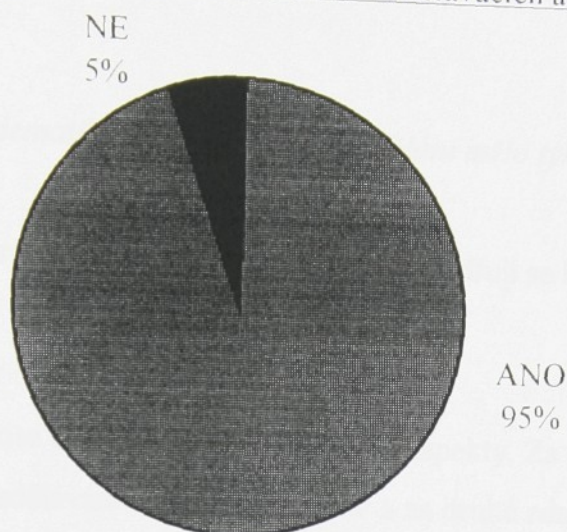
Otázka č. 8

Máte zájem zúčastňovat se dalších vzdělávacích akcí v rámci podnikového vzdělávání?

Tato otázka navazuje na problematiku identifikace potřeb dalšího vzdělávání. Jejím zařazením jsem chtěla zjistit, jestli mají lidé potřebu a ochotu dále se vzdělávat a jestli tato potřeba souvisí s jejich věkem.

Respondenti mi poskytli následující odpovědi:

Máte zájem se zúčastňovat dalších vzdělávacích akcí?



Jak je z tabulky patrné, z celkového počtu 60 dotázaných je ochotno se dále vzdělávat 57 zaměstnanců ČP (tj. 95%) a pouze 3 z nich na dalším vzdělávání zájem nemá. Číslo 95% je poměrně vysokou hodnotou a přesně koresponduje s výsledky předchozí otázky. V naprosté většině případů respondenti uvedli, že získané znalosti využijí ve svém pracovním zařazení a tudíž mají i zájem na dalším vzdělávání.

Mým dalším záměrem bylo zjistit, jestli existuje nějaká vazba na věk pracovníka. K tomuto účelu jsem vytvořila následující tabulku věkového složení respondentů:

DO 20TI LET	20-35	36-50	51 A VÍCE
0	8	38	14
0%	13,3%	63,3%	23,4%

Vzhledem k tomu, že jen 3 dotazovaní uvedli, že o další vzdělávání zájem nemají, nebylo možné na základě těchto dat takovouto hypotézu stanovit. K tomu by bylo nutné rozšířit zkoumaný vzorek o další respondenty. Respondenti, kteří uvedli, že o další

vzdělávání zájem nemají, byli ve věku 45, 51 a 43 let. Podle mého názoru má na potřebu vzdělávat se spíše vliv pracovní zařazení než pohlaví či věk.

Otázka č. 9

Pokud ano, jaké problematiky by se Vaše další vzdělání mělo týkat?

Tato otázka navazuje na předchozí otázku a vyjadřují se k ní jen ti, kteří na ní odpověděli kladně.

Zařazením tohoto dotazu jsem sledovala dva aspekty. Za prvé jsem chtěla zjistit individuální potřeby vzdělávání u zaměstnanců ČP a za druhé zda existuje snaha navázat na předchozí vzdělávání a prohlubovat si tak své znalosti.

Respondenti se vyjádřili takto:

	ČETNOST
profesní a odborná příprava	53
výpočetní technika	36
psychologie	25
management	8
cizí jazyky	7
marketing	6
právo	3

Výsledky ukazují, že největší zájem je o vzdělávání zaměřené na profesní a odbornou přípravu (53x), dále výpočetní techniku (36x) a psychologii (25x). To zcela odpovídá současným trendům vzdělávání.

Při srovnání s tabulkou u otázky č.2, kde se respondenti vyjadřovali k tématům již absolvovaných kurzů, se současně se ukázalo, že velká většina má snahu na předchozí vzdělávání navázat a své znalosti tak zdokonalit.

Otázka č. 10

Jedná-li se o delší, náročnější výcvik, vyhovují Vám nejvíce:

Tato problematika souvisí s procesem učení člověka. Je zřejmé, že čím je vzdělávání intenzivnější, tím by mělo být účinnější. Organizace by se měly snažit o co nejkratší interval a periodocitu.

Respondenti odpověděli následovně:

	POČET	PROCENTA
týdenní	33	55%
opakované jednodenní	19	31,7%
opakované dopolední	7	11,7%
opakované odpolední	1	1,6%
víkendové	0	0%

Z výsledků je patrné, že přes 80% dotazovaných dává přednost intenzivnímu vzdělávání a to buď formou týdenních kurzů nebo opakovaných jednodenních kurzů v krátkých intervalech. 7 lidí ze 60 uvedli, že by jim nejvíce vyhovovaly opakované dopolední kurzy. Téměř nikdo nepreferuje opakované dopolední kurzy a kurzy víkendové.

Ze získaných údajů by bylo možné sestavit určitou koncepci , v jakém intervalu provádět vzdělávání, aby bylo co možná nejefektivnější.

Otázka č. 11

Která z výukových metod Vám nejvíce vyhovuje?

Volba výukové metody by měla každopádně odpovídat proškolené problematice a řadě dalších faktorů uvedených v teoretické části této práce. Musí ale také vyhovovat samotným účastníkům vzdělávací akce. Jen tak bude zajištěna její stoprocentní účinnost. Z tohoto důvodu jsem zařadila do dotazníku tuto otázku, které zjišťuje oblíbenost jednotlivých metod vzdělávání.

Respondenti stanovili následující pořadí:

1. přednáška spojená s diskusí
2. případová studie
3. trénink
4. hraní rolí
5. přednáška
6. samostudium
7. jiná

Na první příčku oblíbenosti dala většina z dotázaných přednášku spojenou s diskusí. Následuje případová studie a trénink s přibližně stejnými preferencemi. Menší oblíbenost měla metoda hraní rolí a naprostou neoblíbenost přednáška a samostudium.

Zjištěné výsledky byly pro mě celkem překvapivé, neboť jsem se domnívala, že moderní metody (jako např. hraní rolí, trénink) jasně předstihnou ty tradiční, jako je přednáška. Lze předpokládat, že výsledky jsou ovlivněny tím, že se respondenti s mnoha moderními metodami zatím nesetkali a neznají tak jejich přednosti. Přednáška spojená s diskusí je tou nejčastější metodou a současně i nejoblíbenější. (viz. srovnání s výsledky u otázky č.2)

Pro větší vypovídací schopnost tohoto dotazu by bylo vhodné výčet metod rozšířit a doplnit o ústní komentář a bližší popis každé z nich.

Otázka č. 12

Jakou metodu hodnocení výsledků účastníků preferujete?

Tato otázka měla ověřit oblíbenost metod závěrečných hodnocení získaných znalostí. Respondenti měli opět stanovit pořadí. Výsledky vypadají následovně:

1. diskuse
- 2.- 3. písemná zkouška a pohovor
4. ústní zkouška
5. jiná

Metod, které řeší tuto problematiku je mnoho, ale i tak se nejvíce aplikují ty známější tradiční způsoby hodnocení. Mezi ně patří především písemné či ústní zkoušky, pohovory a diskuse.

Je nutno uvést, že z výsledků nebyly patrné výrazné preference, ale největší počet respondentů uvedl jako nejoblíbenější metodu diskusi. To nepochybně souvisí s tím, že se nejde o tak osobní, konkrétní projev a případné nedostatky jednotlivců se dají skrýt mezi ostatní. Ze stejného důvodu je na posledním místě oblíbenosti právě ústní zkouška. Stejně oblibě se těší i písemná zkouška a pohovor.

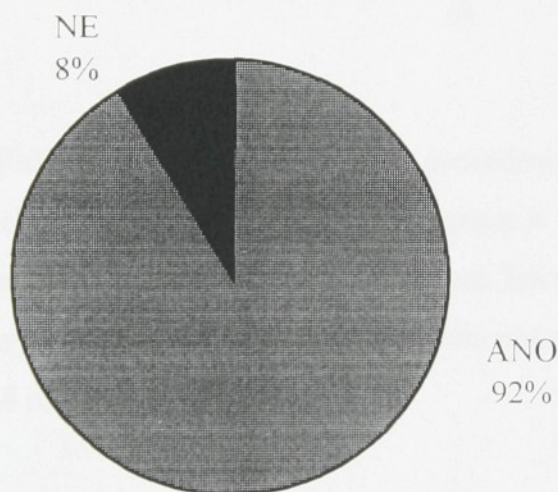
V kolonce Jiná uvedli čtyři dotazovaní vypracování závěrečné odborné práce (jednalo se o absolventy bakalářského studia) a dva uvedli praktickou zkoušku.

Otázka č. 13

Požadujete osvědčení o absolvování vzdělávací akce, případně jiný dokument?

Tento dotaz navazoval na předchozí otázku a měl ji částečně doplnit. Jde spíše o formální otázku zaměřenou na individuální pohled vzdělávaného. Je samozřejmé, že dokumenty o absolvování vzdělávací akce by měly být vydávány na základě závěrečného hodnocení. V každém případě by měla být účast na vzdělávacím kurzu nějakým způsobem zaznamenána.

Požadujete dokument o absolvování vzdělávací akce?



Pro kariérní dráhu jedince je dokument o absolutoriu vzdělávací akce jistým „průkazem totožnosti“, ale pouze u akreditovaných osvědčení. Přesto dokument požaduje naprostá většina dotázaných (91,7%). Jen 5 lidí ze 60 uvedlo, že tento dokument nepožaduje. Je pro ně dostačující, že je vše zaznamenáno do osobní dokumentace pracovníka, zejména do formuláře Plán osobního rozvoje.

9. HODNOCENÍ KONKRÉTNÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

9.1. Úvodní seznámení

Průzkum, který byl proveden v předchozí části této práce, odhalil určité nedostatky v procesu hodnocení vzdělávání. Tento proces je v podmínkách České pošty chápán zúženě, a to jen jako proces závěrečného hodnocení znalostí účastníků. Přitom je ale také nutné hodnotit vzdělávací akci jako takovou, její úroveň po stránce obsahové, organizační apod. Ty nejpresnější informace pak nemůže poskytnout nikdo jiný, než ten, kdo se akce osobně zúčastnil.

Současně je důležité, aby toto hodnocení bylo provedeno bezprostředně po skončení kurzu nebo nejlépe v jeho závěrečné části. Získané informace je nutné souhrnně vyhodnotit a z případných nedostatků vyvodit určité závěry a opatření. Jen tak může být vzdělávání neustále zkvalitňováno tak, aby vyhovovalo potřebám jeho účastníků. S růstem kvality vzdělávání samozřejmě roste i jeho efektivita.

K uskutečnění tohoto procesu jsem vytvořila patřičné formuláře, které uvádím v přílohách č. 18 a 19. Prostřednictvím zástupce zaměstnaneckého útvaru mi byla poskytnuta možnost zúčastnit se jednoho z kurzů, který právě v rámci podnikového vzdělávání probíhal, a v praxi si tak celý proces vyzkoušet.

Zúčastnila jsem se vzdělávací akce, která byla součástí semináře s názvem :
Jak udělat z České pošty dlouhodobě úspěšnou firmu.

Cíle semináře bylo zvýšení manažerské kompetence, hlubší pochopení podmínek úspěšnosti, silných a slabých stránek nejen ČP jako celku, ale každého jednotlivce. Seminář byl určen pro vedoucí zaměstnance OZSeČ a byl zaměřen na podporu realizace cílů ČP.

Celý seminář se skládal ze šesti dvoudenních seminářů na tato odborná témata:

- Marketing - podpora strategie firmy
- Marketing a public relations
- Umění řídit
- Efektivní komunikace a řešení konfliktů
- Řízení lidských zdrojů
- Výcvik prodejních dovedností a image jednotlivce

Ubytování bylo zajištěno v pensionu RÁJ v Liticích, což je jedno z rekreačních zařízení, které ČP pro tyto účely využívá.

Semináře se zúčastnilo celkem 78 zaměstnanců OZ SeČ, kteří působí ve středních manažerských pozicích. Účastníci byli rozděleni do dvou skupin.

Skup. A - výuka do pondělí 12.00 do středy 12.00hod.

Skup. B - výuka od středy 12.00 do pátku 12.00

Lektorské zajištění:

Pro výuku byl zajištěn jednak externí lektor z agentury Strategia- Focus, s který byla sepsána dohoda o provedení činnosti a sjednána smluvní odměna. Současně byl ke školení přizván jeden z interních lektorů.

V době mé návštěvy probíhalo školení téma : **EFEKTIVNÍ MANAŽER**

Osnova kurzu vypadala následovně:

1. Osobnost manažera

- základy psychologie a sociologie řízení
- sebehodnocení

2. Umění řídit

- styl řízení
- vedení (řízení podle cílů, techniky delegování, koučování)
- vytváření týmu a jeho motivace

3. Efektivní porada

- zásady vedení efektivní porady
- techniky prezentace (zásady veřejného vystupování)

4. Řízení času (time management)

- jak lépe hospodařit s časem
- plánování cílů- priority
- znaky špatného řízení času

Po skončení semináře byly účastníkům rozděny dotazníky, ve kterých se mohli všichni k právě skončenému kurzu vyjádřit. Kromě toho jsem měla možnost absolvovat s některými z nich rozhovor. I jejich názory jsem zahrнула do závěrečného hodnocení a doporučení.

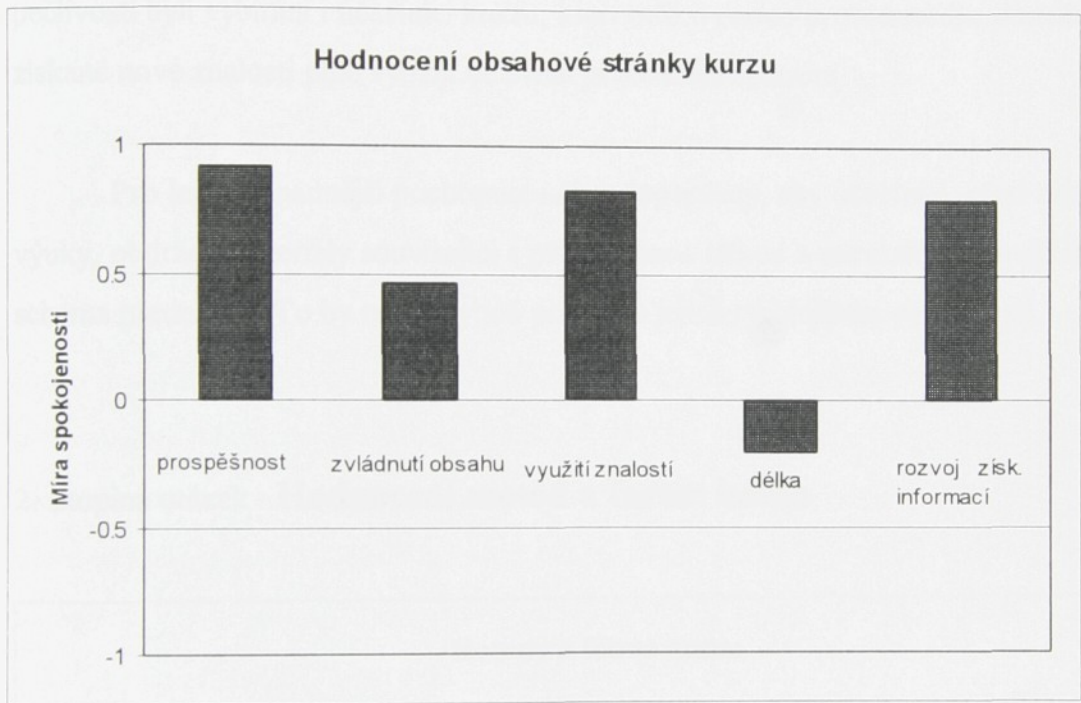
9.2. Výsledky hodnocení kurzu „Efektivní manažer“

Odpovědi na každou z otázek dotazníku jsem rozdělila na pět různých kategorií, z kterých si mohli respondenti vybírat. Jednotlivé kategorie jsem ohodnotila čísly od [1] do [-1], vždy po [0,5], přičemž **1**=nejlepší varianta a **-1**=nejhorší varianta.

Na základě těchto údajů jsem provedla aritmetický průměr u každé otázky a výsledné hodnoty jsem zanesla do jednotlivých grafů. Osa Y znázorňuje míru spokojenosti a vyznačené hodnoty znamenají následující:

- 1 *naprosto spokojen*
- 0,5 *spíše spokojen*
- 0 *neutrální postoj, střed*
- 0,5 *spíše nespokojen*
- 1 *naprosto nespokojen*

1. skupina otázek : **Hodnocení obsahové stránky kurzu**



Respondenti uznávají, že po obsahové stránce pro ně byl kurz nejen velmi prospěšný, a že nové znalosti využijí ve svém zaměstnání. Naprostá většina z nich, se chce v této problematice dále vzdělávat a prohlubovat tak své znalosti a vědomosti. Zároveň někteří z nich uznali, že jejich znalosti v oblasti nejsou zatím stoprocentní a uvítali by, kdyby byl kurz delší. To by omezilo občasné problémy s rychlým vstřebáním a pochopením probírané látky. Jistě s tím souvisí i fakt, že účastníkům nevyhovovaly použité techniky a metody výuky, ale o tom se budu zmiňovat později.

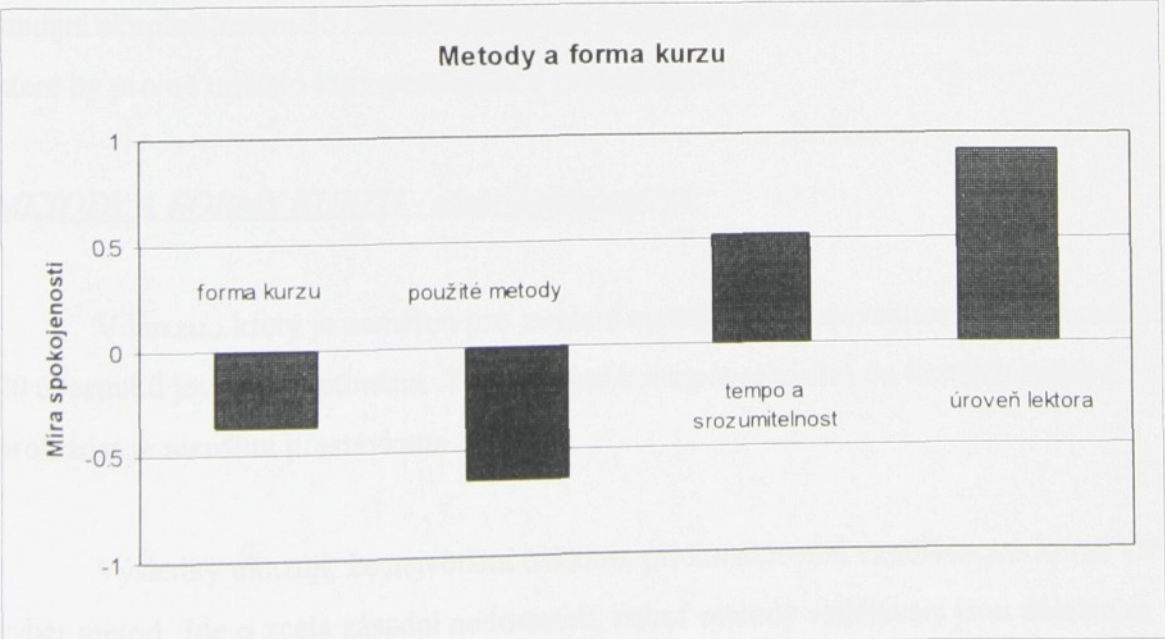
K problematice obsahové stránky se nevyskytly žádné závažnější připomínky. Snad jen bylo konstatováno, že všechny podané informace jsou poučné a zajímavé, ale jejich aplikace v praxi je poněkud komplikovanější.

OBSAHOVÁ STRÁNKA KURZU - závěr a doporučení:

Výsledky jen potvrzují mou domněnku, že ČP věnuje velkou pozornost při výběru druhu a obsahu seminářů. Jednotlivá témata jsou tedy konfrontována s konkrétními potřebami zaměstnanců, což je pro efektivitu vzdělávání velmi důležité. Se stejnou pečlivostí byli vybíráni i účastníci kurzu, kteří měli o danou problematiku skutečný zájem a získané nové znalosti plně využijí ve svém pracovním zařazení.

Pro lepší a snadnější pochopení učiva doporučuji, aby účastníci, před zahájením výuky, obdrželi materiály související s přednášenou látkou a samozřejmě podrobnější schéma přednášek. To by nepochybně pomohlo jejich rychlejšímu pochopení.

2. skupina otázek : **Hodnocení metod a forem kurzu**



Účastníci vyjádřili spokojenost s úrovní obou lektorů. To nepochybně souvisí s organizací výuky a rozdělením jednotlivých bloků mezi externího a interního lektora. Seminář obsahoval půldenní blok týkající se vnitřního prostředí ČP. Ten byl zajištěn interním lektorem, který zná lépe specifické problémy ČP. Naopak externí lektor realizoval základní tematický odborný blok, a to v rozsahu jeden a půl dne. Tím byly optimálně využity přednosti obou forem vzdělávání, které byly uvedeny v teoretické části této práce.

Tempo výkladu bylo přizpůsobeno účastníkům a výklad byl proto všem srozumitelný.

Naopak zřetelnou nespokojenost vyjádřili účastníci s formou a metodou semináře. Jednotlivé bloky byly dvouhodinové a s velmi krátkými přestávkami. To negativně působilo na jejich soustředěnost.

Celý kurz byl zajišťován pouze jednou výukovou metodou, a to přednáškou doprovázenou projekcí sylabu přednášky. Nevýhodou této metody je to, že jde pouze o jednostranný tok informací pasivně přijímaných školenými. Tím nebyli účastníci aktivně zapojeni do kurzu a školení tak postrádalo určitou pestrost a oživení. Použití některých z modernějších technik též znemožňoval nepřiměřený počet účastníků, kterých bylo v jedné studijní skupině kolem 35. Přitom účastníci projevíli zájem o netradiční metody kurzů, které by pro ně udělalo kurz pestřejším a zajímavějším.

METODY A FORMY KURZU - závěr a doporučení:

V kurzu, který je zaměřen pro zvýšení manažerských dovedností se mi počet 15 - 20 účastníků jeví jako optimální. Též je nutné koncipovat výuku do kratších celků a prokládat je menšími přestávkami.

Výsledky ukazují, že největším úskalím, při koncipování vzdělávacích kurzů ČP je výběr metod. Jde o zcela zásadní nedostatek, neboť metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zabezpečení vzdělávacího procesu a jeho efektivity.

Na základě podrobné osnovy kurzu Efektivní manažer jsem se rozhodla navrhnout konkrétní koncepci použitých metod výuky . Jde o následující kombinace výukových metod (v závorkách uvádím důvody mého rozhodnutí)

část- Osobnost manažera - **přednáška spojená se závěrečnou diskusí**

jde o zprostředkování teoretických znalostí a zároveň jsou účastníci stimulováni k aktivitě, objevují se nové nápady a řešení problémů

část- Umění řídit - **hraní rolí**

je to metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje aktivita a samostatnost, samozřejmě také hravost. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Tato metoda učí školené samostatně myslet a reagovat a ovládat své emoce.

část- Efektivní porada - **brainstorming**

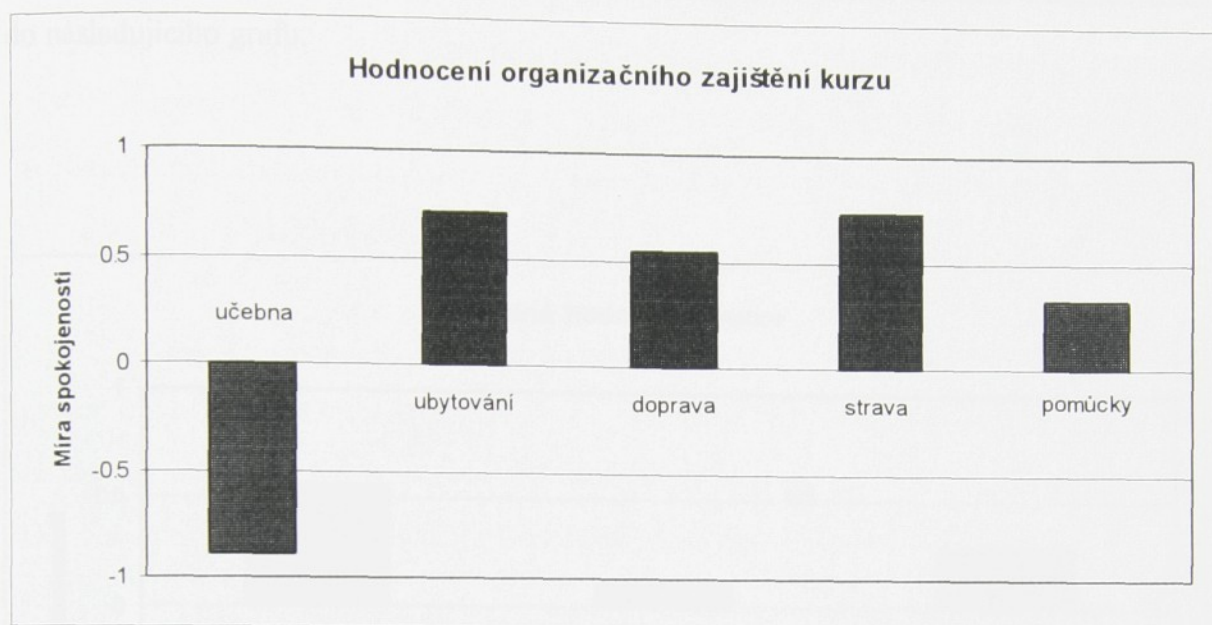
je to velmi účinná metoda přinášející nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů. Každý z účastníků je aktivně zapojen a navrhne svůj způsob řešení zadaného problému. Pak je uspořádána diskuse a hledá se optimální návrh.

část - Řízení času - **workshop**

jde o variantu případové studie, při které se problémy řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Tato metoda poskytuje příležitost se o nápady při řešení každodenních reálných problémů dělit s ostatními a posoudit problémy z různých aspektů.

Je třeba také zmínit to, že všechny uvedené metody ovšem vyžadují pečlivou organizační přípravu a kladou mimořádné požadavky na školitele. S tím samozřejmě souvisí i větší finanční i ostatní náklady.

3. skupina otázek - **Hodnocení organizačního zajištění kurzu**



ČP má smluvně zajištěnu možnost pořádání kurzů, kromě jiných, i ve školicím zařízení v pensionu Ráj v Liticích. S jejich službami jdou dlouhodobě spokojeni, což ukazují i výsledky dotazníků. Ubytování i strava byla tedy zajištěna k plné spokojenosti účastníků.

Svízelnější byla situace s pomůckami k výuce. Respondenti nedostali předem ani v průběhu kurzu žádné doplňující materiály, které by, podle jejich slov, nepochybně přispěli k jejich snadnější a lepší orientaci v probírané látce.

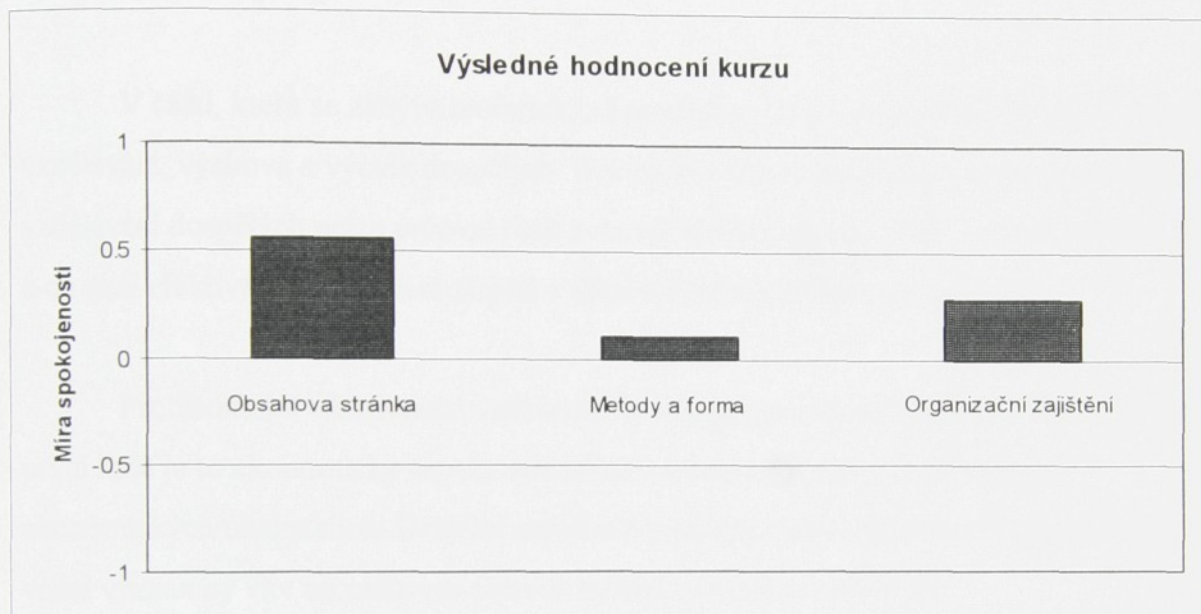
Naprostou nespokojenost vyjádřili účastníci s učebnou, její prostory byly stísněné a málo větrané. Tento problém se dá vytknout spíše školícímu zařízení, které výběr učeben zajišťuje a její velikost nepřizpůsobilo počtu účastníků.

ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ KURZU - závěr a doporučení:

K odstranění všech případných nedostatků souvisejících s organizačním zajištěním kurzu by bylo vhodné před zahájením kurzu provést kontrolní hospitaci. Současně zajistit, aby školící zařízení vybírala prostory adekvátně podle počtu účastníků.

KURZ EFEKTIVNÍ MANAŽER - výsledné hodnocení

Na závěr jsem provedla celkové hodnocení kurzu Efektivní manažer a zaznamenala do následujícího grafu:



Výsledné hodnocení ukazuje, že největší spokojenost projevili účastníci s obsahovou stránkou kurzu, hlavně výběrem témat. Úroveň organizačního zajištění zhoršila jen zcela nevyhovující učebna, která neodpovídala počtu účastníků, a částečně i nedostatek doprovodných materiálů k výuce. Největší nedostatky shledávali respondenti v použitých metodách kurzu, přičemž všichni vyjádřili zájem o netradiční metody kurzů, které by pro ně udělali kurz pestřejším a zajímavějším.

Závěr

Záměrem této diplomové práce v teoretické části bylo zmapovat problematiku hodnocení efektivnosti vzdělávání dospělých v současných moderních organizacích. Dalším důležitým cílem bylo zjistit stávající stav vzdělávání v podmínkách České pošty, která se nyní stává součástí konkurenčního prostředí a musí se tedy trendům těchto organizací vyrovnat, nebo aspoň přiblížit.

V části, která se zabývá teoretickými poznatky, jsou v první řadě vymezeny pojmy vzdělávání, výchova a výcvik dospělých. Bez určení těchto základních aspektů problematiky vzdělávání dospělých nelze určovat další souvislosti této oblasti. Není možné stanovit, co je a co není efektivní, jestliže není zřejmé z jakého hlediska efektivnost určujeme.

Problematika efektivnosti vzdělávání je zpracována ze dvou základních hledisek. V první řadě je to ekonomický aspekt celé oblasti účinnosti a celková měřitelnost v ekonomických ukazatelích. Druhým aspektem jsou mimoekonomické prvky, které mají velmi významný vliv na celkovou úroveň každého procesu vzdělávání.

Přesné vyjádření ekonomické efektivity vzdělávacího procesu není jednoduché, neboť stanovit kritéria hodnocení účinnosti vzdělávání je velmi problematické. Vzdělání či kvalifikace, jakožto kvalitativní znaky jsou obtížně kvantifikovatelné, stejně jako jejich úroveň či velikost změny.

Na základě těchto poznatků, byla další část práce věnována prvkům, které efektivnost vzdělávání mohou podstatně ovlivnit. Jsou to především identifikace potřeb vzdělávání, plánování a tvorba vzdělávacích programů, výběr metod, lektorů a vzdělávacích zařízení a v neposlední řadě také hodnocení absolventů vzdělávacích akcí.

System vzdělávání v České poště, s.p. je velmi propracovaný a zahrnuje vzdělávání v rámci adaptačního procesu zaměstnance, systém celoživotního vzdělávání i práci s personálními rezervami.

Problematicke vzdělávání se v ČP věnuje nemalá pozornost, o čemž svědčí fakt, že všichni z celkového počtu 60 dotázaných se některé z forem vzdělávání zúčastnilo a někteří z nich i vícekrát. Pro naprostou většinu z nich jsou vzdělávací akce přínosem a nové poznatky využijí ve svém pracovním zařazení. Z toho plyne i to, že 95% dotázaných má zájem dále se vzdělávat.

Největší počet vzdělávacích akcí je zaměřen na výpočetní techniku, což souvisí s celoplošným zaváděním informačního systému APOST. Velmi frekventované jsou také kurzy s manažerskou tematikou. K technologickému výcviku ČP používá vlastní lektorský sbor, pro manažerský a obchodní výcvik převážně využívá služby externích dodavatelů.

Určité nedostatky ukázal dotaz zaměřený na výukové metody, kde jsou stále dominantní tradiční metody vzdělávání i navzdory tomu, že by zaměstnanci měli o některé z modernějších metod zájem.

V problematice hodnotícího procesu je v současnosti v rámci ČP nedostatečně prováděno hodnocení vzdělávacího kurzu z pohledu účastníka. Tento nedostatek jsem se pokusila vyřešit sestavením formuláře, ve kterém se bude moci každý účastník k právě absolvovanému kurzu vyjádřit.

Následně jsem pomocí tohoto dotazníku zhodnotila konkrétní vzdělávací akci, a to ze tří hledisek: z hlediska obsahového, organizačního a z hlediska použitých metod a forem. Na základě značné nespokojenosti účastníků s výukovými metodami jsem navrhla vlastní koncepci použitých metod. Názory a postřehy účastníků i ostatní informace pak mohou být zahrnuty do tzv. „Informačního listu o vzdělávací akci“, jehož podobu jsem se pokusila navrhnout, a který by mohl sloužit jako zpětná vazba pro případné změny ve struktuře kurzu.

Seznam použité literatury

- 1) CRKOVSKÁ, M. : Dospělí lidé a rozvoj, 1. vyd. Praha, Institut řízení, 1990
- 2) FLEISCHMANN, K. - LIVEČKA, E. : Problémy efektivnosti vzdělávání dospělých, 1. vyd., Praha, SNP 1978
- 3) KOONTZ, H. - WEIHRICH, H.: Management, 10. vyd., Praha, Victoria Publishing
- 4) KOUBEK, J. - HUTTLOVÁ, E. -HRABĚTOVÁ, E.: Personální řízení, 1. vyd., Praha VŠE 1995
- 5) LINHART, J.: Proces a struktura lidského učení, 1. vyd., Praha, Academia 1972
- 6) LIVEČKA, E. - KUBÁLEK, J.: Podniková pedagogika, 1. vyd., Praha, SPN 1978
- 7) LIVEČKA E. - SKALKA, J. : Slovník pedagogiky dospělých, 1.vyd., Praha, UK 1984
- 8) LIVEČKA E.. Kvalifikační sebevzdělání pracovníků, 1. vyd., Praha, UK 1984
- 9) LIVEČKA E.: Podniková výchova a vzdělávání, 1. vyd., Praha, Práce 1967
- 10) MILKOVICH, G.T - BOUDREAU, J.W.: Řízení lidských zdrojů, 1. vyd., Praha, Grada 1993
- 11) NOVÝ, I.: Sociologie pro ekonomy, 1. vyd., Praha, Grada 1997
- 12) PROKOPENKO, J. - KUBR, M.: Vzdělávání a rozvoj manažerů, 1.vyd., Praha, Grada 1996
- 13) RUŽIČKA, J. : Řízení profesní kariéry zaměstnanců, 1.vyd., Praha, VŠE 1993
- 14) RUŽIČKA, J. : Motivace pracovního jednání, 1. vyd., Praha, VŠE 1995
- 15)ŠULEŘ, O. : Manažerské techniky, 1. vyd., Olomouc, Rubico 1995
- 16)TEPPER, B.B.: Manažerské znalosti a dovednosti, 1. vyd., Praha, Grada 1996

Časopisy:

Moderní řízení, roč. 1998- 1999

Psychologie v ekonomické praxi, roč. 1998

Hospodářské noviny - příloha Kariéra 1998- 1999

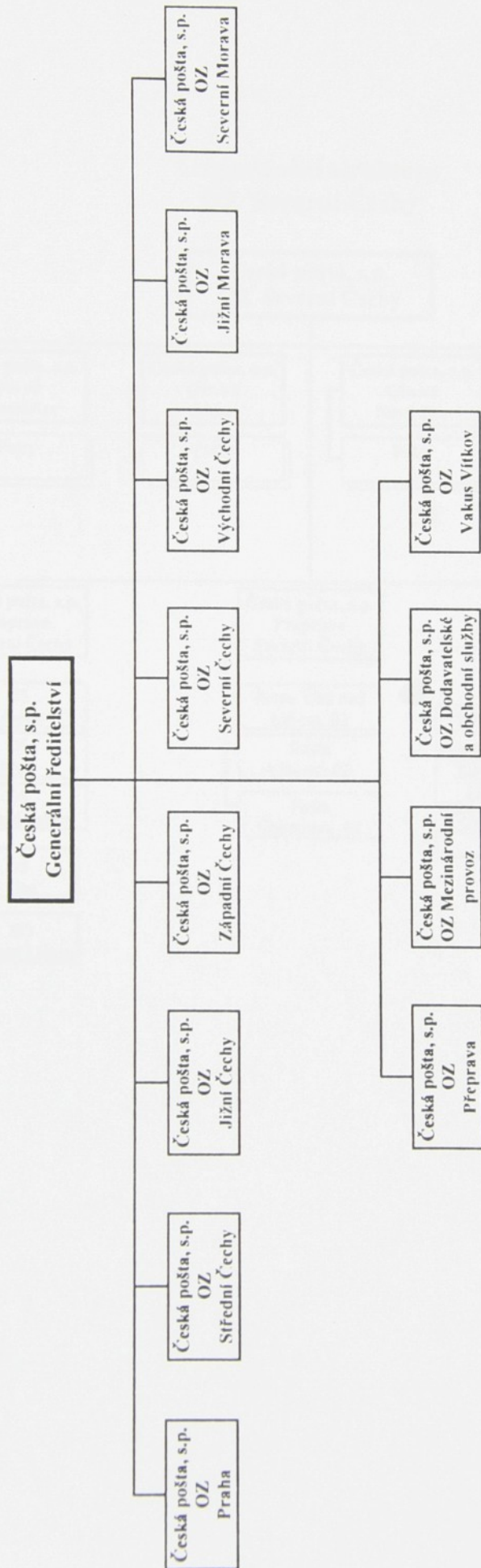
Výroční zpráva ČP 1997

interní materiály ČP

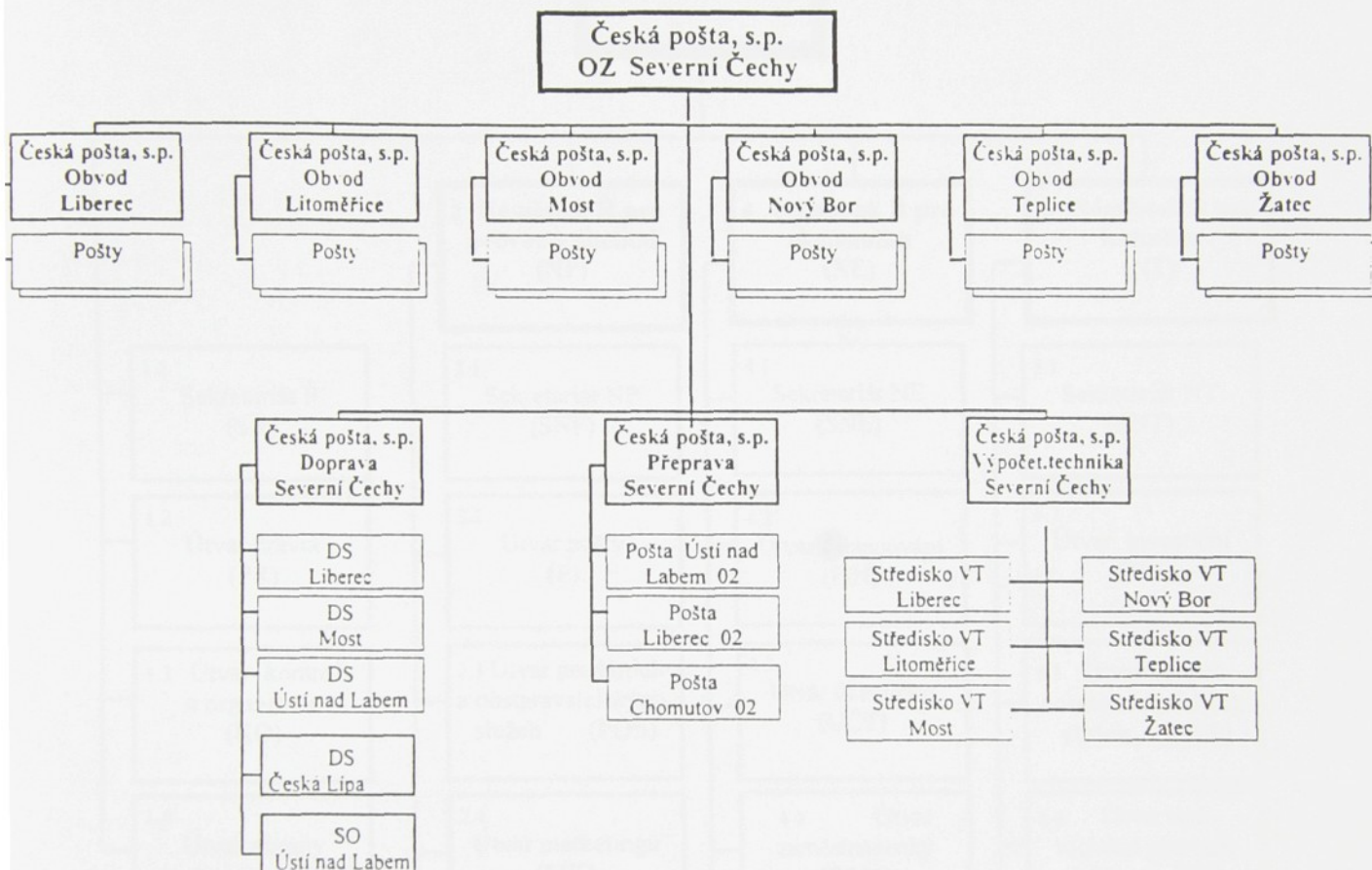
Seznam příloh

1. Makrostruktura České pošty, s.p.
2. Organizační struktura Odštěpného závodu Severní Čechy
3. Typová organizační struktura řídicího aparátu OZ s regionální působností
4. Rozvaha ČP, s.p.
5. Výkaz zisku a ztrát ČP, s.p.
6. Cash flow ČP, s.p.
7. Smlouva o dílo
8. Nabídka výcvikových kurzů pro rok 1997-98
9. Časový harmonogram přípravy zaměstnanců v adaptačním procesu
10. Obsah přípravy v adaptačním procesu
11. Formulář - Plán adaptačního procesu
12. Formulář - Záznam o průběhu adaptačního procesu a jeho vyhodnocení
13. Systém hodnocení základní poštovní způsobilosti zaměstnanců ČP
14. Systém celoživotního vzdělávání zaměstnanců ČP
15. Formulář - Plán osobního rozvoje personální rezervy
16. Stanovení okruhů unkcí, na něž musí být stanoveny personální rezervy
17. Dotazník
18. Formulář - Hodnocení kurzu účastníkem
19. Formulář - Informační list o vzdělávací akci

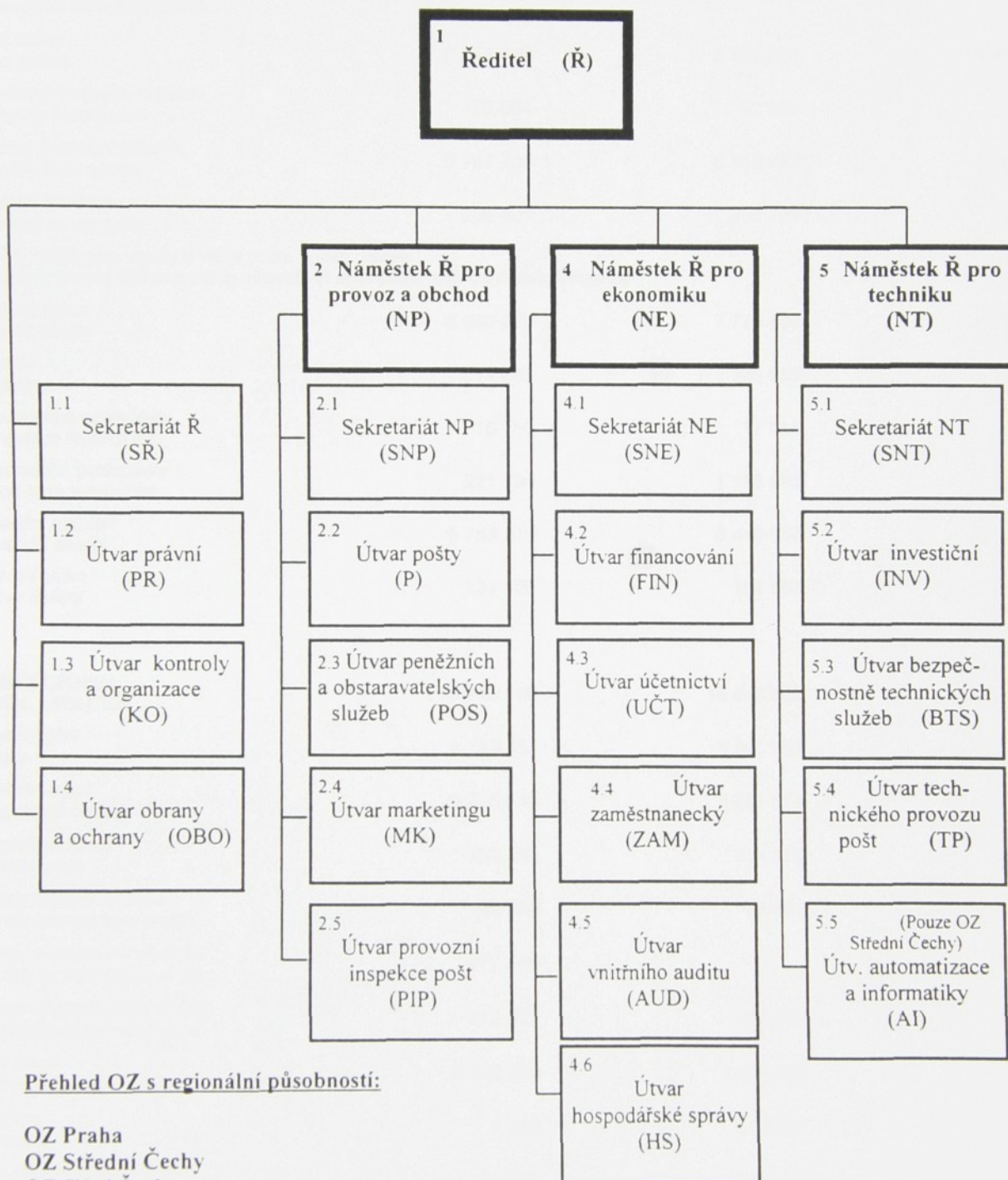
Makrostruktura České pošty, s.p.



Organizační struktura OZ Severní Čechy



ŘÍDÍCIHO APARÁTU OZ S REGIONÁLNÍ PŮSOBNOSTÍ



Přehled OZ s regionální působností:

OZ Praha
OZ Střední Čechy
OZ Jižní Čechy
OZ Západní Čechy
OZ Severní Čechy
OZ Východní Čechy
OZ Jižní Morava
OZ Severní Morava

	Skutečnost v účetním období Actuality in the accounting period		
	sledovaném k 31.12.1997 monitored to 31/12/97	minulém k 31.12.1996 prior to 31/12/96	minulém k 31.12.1995 prior to 31/12/95
AKTIVA CELKEM TOTAL ASSETS	13 140 215	13 646 865	13 954 150
Pohledávky za upsané vl. jm. Receivables for subscriptions			
Stálá aktiva Fixed assets	6 114 740	5 702 692	5 443 822
Nehmotný investiční majetek Intangible fixed assets	28 604	42 656	28 222
Hmotný investiční majetek Tangible fixed assets	5 787 735	5 350 243	5 090 807
Finanční investice Financial investments	298 401	309 793	324 793
Z toho: podíl, cen. papíry a vkl. v podn. s rozh. vlivem Of which: shares and ownership interests in enterprises with controlling influence			
Oběžná aktiva Current assets	6 903 870	7 779 489	8 265 896
Zásoby Inventory	211 683	205 915	195 232
Dlouhodobé pohledávky Long-term receivables	16 783	17 514	14 661
Krátkodobé pohledávky Short-term receivables	921 794	1 115 973	1 121 081
Finanční majetek Financial assets	5 753 610	6 440 087	6 934 922
Ostatní aktiva Other assets	121 605	164 684	244 432
PASIVA CELKEM TOTAL LIABILITIES	13 140 215	13 646 865	13 954 150
Vlastní jmění Equity	6 133 487	5 605 038	5 230 334
Základní jmění Registered capital	3 715 443	4 651 374	4 424 768
Kapitálové fondy Capital funds	1 439 493	424 388	357 581
Fondy tvořené ze zisku Funds created from profit	88 558	68 621	44 556
Hosp. výsledek minulých let Profit/loss from previous yrs	277 766		
Hosp. výsledek účet. období Profit/loss of current period	612 227	460 655	403 429
Cizí zdroje Not-own capital	6 706 639	7 874 055	8 468 762
Rezervy Reserves	2 693	2 347	1 042
Dlouhodobé závazky Long-term payables	21 715	55 677	23 295
Krátkodobé závazky Short-term payables	6 389 249	7 270 533	7 982 787
Bankovní úvěry a výpomoci Bank loans and assistance	292 982	545 498	461 638
Z toho: dlouhodobé bank. úvěry Of which: long-term bank loans	295 763	524 826	409 332
Ostatní pasiva Other liabilities	300 089	167 772	255 054

Výkaz zisku a ztrát (v tis. Kč)

Profit and loss account (in CZK thous.)

	sledovaném k 31.12.1997 monitored to 31/12/97	Skutečnost v účetním období Actuality in the accounting period	
		minulém k 31.12.1996 prior to 31/12/96	minulém k 31.12.1995 prior to 31/12/95
Výkony a prodej zboží Outputs and sale of merchandise	10 847 067	9 908 631	8 814 254
Z toho: tržby za prodej vl. vyr., služeb a zboží Of which: revenues from sale of own goods, products and services	10 845 178	9 905 957	8 806 624
Změna stavu vnitř. zás. vl. vyr. Change in inventory of own production			
Aktivace Capitalisation	1 889	2 674	7 630
Výkon, spotřeba a náklady na prod. zboží Production consumption and costs for sale of goods	2 747 854	2 945 692	2 619 230
Přidaná hodnota Added value	8 099 213	6 962 939	6 195 024
Osobní náklady Personnel expenses	6 526 728	5 799 156	5 120 723
Odpisy nehm. a hmot. invest. majetku Depreciation of intangible and tangible fixed assets	522 319	462 621	366 504
Zúčtování rezerv. opr. položek a čas. rozl. provoz. výnosů Accounting for reserves, adjustments and accruals to operating revenues	25 575	1 877	3 329
Tvorba rezerv. oprav. položek a čas. rozl. provoz. nákladů Additions to reserves, adjustments and accruals to operating expenses	24 741	27 701	19 278
Jiné provozní výnosy Other operating revenues	173 454	200 582	180 021
Jiné provozní náklady Other operating expenses	387 477	382 506	358 009
Provozní hosp. výsledek Operating profit/loss	836 977	493 414	513 860
Zúčtování rezerv a oprav. položek do fin. výnosů Accounting for reserves and adjustments to financial revenues	882	1 042	3 422
Tvorba rezerv a opravných položek na fin. náklady Accounting for reserves and adjustments to financial expenses	331	882	1 042
Jiné finanční výnosy Other financial revenues	176 149	195 241	128 612
Jiné finanční náklady Other financial expenses	381 276	213 660	264 747
Hosp. výsledek z fin. operací vč. daně z příjmu z běž. čin. Profit/loss from financial operations, incl. income tax on ordinary income	-204 576	-18 259	-133 755
Hosp. výsl. za běž. čin. Ordinary income	632 401	475 155	380 105
Mimořádné výnosy Extraordinary revenues	45 078	30 532	74 832
Mimořádné náklady Extraordinary expenses	65 252	45 032	51 508
Mimořádný hosp. výsledek Extraordinary income	-20 174	-14 500	23 324
Hospod. výsl. za účet. období Profit/loss of current accounting period	612 227	460 655	403 429

Cash flow (v tis. Kč)
Cash flow (in CZK thous.)

	Skutečnost v účetním období Actuality in the accounting period		
	sledovaném k 31.12.1997 monitored to 31/12/97	minulém k 31.12.1996 prior to 31/12/96	minulém k 31.12.1995 prior to 31/12/95
CASH FLOW			
Hotovost na začátku roku Cash at start of year	6 440 069	6 934 892	5 854 018
HV za účetní období Profit/loss for the accounting period	612 227	460 655	403 429
Odpisy hmot. a nehm. majetku Depreciation of intangible and tangible fixed assets	522 319	462 621	366 504
Změna stavu zásob Change in inventory	-5 768	-10 683	-23 349
Změna stavu pohledávek Change in receivables	194 914	2 267	-220 982
Změna stavu krátkodob. závaz. Change in short-term payables	-905 288	-744 048	1 012 640
Časové rozlišení nákladů a příjmů Accrual of expenses and incomes	43 079	79 748	15 226
Časové rozlišení výdajů a výnosů Accrual of expenditures and revenues	132 317	-87 282	135 383
CASH FLOW I.			
- z provozní činnosti - from operating activities	593 800	163 278	1 688 851
Změna stavu investičního majetku Change in fixed assets	-412 048	-258 870	-565 471
Odpisy Depreciation	-522 319	-462 621	-366 504
CASH FLOW II.			
- z investičních aktivit - from investment activity	-934 367	-721 491	-931 975
Změna stavu kapitálu Change in capital	-83 778	-85 951	-17 646
Změna stavu úvěru a výpomoci Change in loans and assistance	-262 128	149 341	341 644
CASH FLOW III.			
- z finančních aktivit - from financial activity	-345 906	63 390	323 998
CASH FLOW			
- rozdíl příjmů a výdajů - difference between incomes and expenditures	-686 473	-494 823	1 080 874
Hotovost na konci sledovaného období Cash at end of period	5 753 596	6 440 069	6 934 892

SMLOUVA O DÍLO

uzavřená ve smyslu obchodního zákoníku
(par. 536 a násl., zákona č. 513/1991 Sb.)

I. Smluvní strany

Objednatel:

Česká pošta

odštěpný závod sev. Čechy

Berní 2

401 01 Ústí nad Labem

Zhotovitel:

STRATEGIA FOCUS s.r.o.

Štěpánská 18

110 00 Praha 1

Zastoupený :

Mgr. L. Rusek

asistent ředitele

Bankovní spojení:

Zastoupený:

Ing. Olga Holubovou

zástupce ředitele

Bankovní spojení:

189050/5100

IB Praha 1

DIČ: 003-47114983

DIČ: 001-43871895

II. Předmět smlouvy

Přednáška pana Bureše a písemný materiál na seminářích pro
vedoucí zaměstnance OZSeČ, týkající se marketingu jako
prostředku pro podporu strategie firmy ve dnech 16.-18.4.96.

III. Cena smluvní

Kč 16 500, -- /den + 5% DPH + cestovné

Celkem za 2 1/2 dne 41 250, - + 5% DPH 2 062,50 + cestovné

IV. Lhůta odevzdání práce : uvedené termíny**V. Způsob fakturace (lhůty) ihned po skončení tří denního cyklu přednášek**

V Praze dne 12.4.1996

Objednatel:

Podpis

Razítko

 **ČESKÁ POŠTA, s.p.**

ODŠTĚPNÝ ZÁVOD SEVERNÍ ČECHY

Berní 2

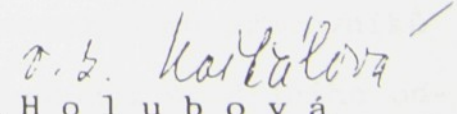
401 01 Ústí nad Labem

-1-

Zhotovitel:

Podpis Ing. Olga Holubová

Razítko


STRATEGIA FOCUS s.r.o.Štěpánská 18
110 00 Praha 1

Česká pošta, s.p. - Centrum vzdělávání

20/6/97

Předběžná nabídka výcvikových kursů 1997-8

Předběžná nabídka kursů na výcvikový cyklus 1997-8 obsahuje výběr témat pro programy celoživotního vzdělávání zaměstnanců České pošty. Byla sestavena na základě požadavků ZAM a ostatních odborů Generálního ředitelství a námětů, jež vyplynuly z komunikace s OZ a PTJ.

Na základě této nabídky zašlou OZ Centru vzdělávání předběžné přihlášky svých zaměstnanců (formou souhrnného seznamu); podle předběžných přihlášek zpracuje CV definitivní program výcvikového cyklu podzim 1997 - jaro 1998. Místo a konkrétní termín konání kursu budou uvedeny v definitivním programu. Aktualizace programu pro jaro 1998 bude provedena koncem roku 1997.

Předpokládá se, že přihlášky budou vycházet z potřeb zvyšování kvalifikace OZ, plánů osobního rozvoje zaměstnanců a dalších aktuálních potřeb OZ. Požadavky OZ na další témata nezahrnutá do nabídky přijímá CV průběžně.

Předpokládaná cena kursů ve ŠS Poděbrady: za osobu a den ubytování 150,- Kč, snídaně 27,- Kč, kurzovné přibližně 104,- Kč. V případě, že zájem převyší kapacitu ŠS Poděbrady, uskuteční se kursy v jiném zařízení.

Nabídka je členěna do skupin podle převažujícího odborného zaměření, jež je signalizováno písmenem před číslem kursu (toto značení nesouvisí s funkčním zařazením zájemců):

- E - ekonomická problematika
- L - výcvik lektorů
- M - problematika manažerských dovedností, výcvik pro řízení
- O - obchodní problematika
- P - právní problematika
- T - technická problematika
- TL- technologická problematika
- Z - personalistická problematika

U každého kursu jsou kromě stručné anotace uvedeny další informace:

- a: určeno zejména pro ...
- b: délka kursu (*začátek a konec kursu obvykle v poledne*)
- c: podmínky pro účast v kursu
- d: lektoři
- e: způsob ukončení kursu
- f: odborný garant kursu

Přihlásí-li se více zájemců s odlišným profesním zaměřením, může být program kursu podle potřeby upraven co do obsahu i délky trvání.)

Doplňující informace je možné získat u kontaktních pracovníků Centra vzdělávání:

- kursy typu L, P, T, TL, Z: Luděk Holan, vedoucí studijního oddělení, 02-67196527
- kursy typu E, O: Helena Havláková, referentka pro ekonomický a obchodní výcvik

Odborný garant je obvykle pracovník generálního ředitelství, který dohlíží na odbornou úroveň a účelnost výcviku.

1. Kursy s převažující právní problematikou

P1. Právní minimum

Výklad aktuálních právních problémů (poštovní, obchodní, pracovní, občanské, trestní legislativa), s nimiž se setkává řídicí pracovník v každodenní operativní činnosti. (Přednášky, panelová diskuse.)

- a: ředitelé PTJ
- b: 12 hodin (2 dny)
- c: -
- d: právníci ČP
- e: potvrzení o účasti
- f: GŘ-PR

Poznámka: Podzimní kurs je obsazen již přihlášenými zájemci - další přihlášky budou uspokojeny v jarním běhu 1998

2. Kursy s převažující ekonomickou problematikou

E1. Ekonomické minimum pro neekonomy

Seznámení řídicích pracovníků s výstupy účetního systému a jejich využitím pro řízení s cílem usnadnit jejich komunikaci s účetními (formy majetku a zdroje jejich financování, základní metodické prvky účetnictví a jejich používání, účetní uzávěrka a účetní závěrka, obecné účetní zásady a pojmy, daň z příjmů a její vazba na účetnictví, úvod do finanční analýzy, vybrané otázky manažerského účetnictví atd.). Kurs bude rozčleněn podle profesní orientace účastníků - specifikace po rozboru struktury přihlášek. (Přednášky, panelová diskuse.)

- a: vedoucí zaměstnanci a personální rezervy (od úrovně NR PTJ výše)
- b: 20 hodin (3 dny)
- c: -
- d: lektoři ČP
- e: potvrzení o účasti v kursu
- f: GŘ-FIN

E2. Certifikace pro účetní I: účetní asistent

Teoretické a praktické znalosti pro samostatný výkon funkce provozního účetního (zkoušky z účetnictví I, ekonomika, daně I, obchodní právo, informační technologie). (Samostatné studium, přednášky, praktická cvičení.)

- a: všichni účetní (v první etapě doporučujeme zařadit především vedoucí útvarů, protože certifikace I podmiňuje získání certifikace II)
- b: 80 hodin
- c: maturita
- d: lektoři doporučení Svazem účetních
- e: zkouška, certifikát Svazu účetních
- f: GŘ-ÚČT

Poznámka: účast v kursu není podmínkou ke složení zkoušky.

E3. Certifikace pro účetní II: bilanční účetní

Hlubší znalosti a specializace pro finančně analytickou a řídicí činnost samostatné organizační jednotky ve sféře finanční (zkoušky: účetnictví II, finance, daně II, obchodní právo, manažerské účetnictví, informační technologie a řízení). (Samostatné studium, přednášky, praktická cvičení.)

a: vedoucí útvarů účetnictví a útvarů financování (PTJ, OZ)

b: 125 hodin

c: maturita, certifikace I.stupně

d: lektoři doporučení Svazem účetních

e: zkouška, certifikát Svazu účetních

f: Gř-ÚČT

Poznámka: Účast v kursu není podmínkou ke složení zkoušky. Kurs se uskuteční nejdříve v I.pololetí 1998. Pro účetní experty (finanční manažery) ČP se předpokládá certifikace III.stupně - realizace v průběhu 1988, podmínkou je vysokoškolské vzdělání a certifikace II.stupně. Uznávají se zkoušky z vysoké školy, účast v kursu není podmínkou ke složení zkoušky.

E5. Kurs normování práce v poště

Výcvik praktických postupů pro normování práce v poště. (Samostatné studium, přednášky, praktická cvičení.)

a: začínající normovači

b: 20 hodin (3 dny)

c: -

d: lektoři

e: zkouška, osvědčení

f: Gř-KC

3. Kursy s převažující obchodní problematikou

O1. Řízení pošty trhem I (CIMA A)

Kurs poskytne znalosti a dovednosti pro řízení vlastních činností trhem a prohloubí schopnost porozumění komerčnímu chování zákazníků pošty. Specializační výcvik řízení služeb v podmínkách tržní ekonomiky (marketingové plánování, makroprostředí, trh - zákazník, segmentace trhu, konkurence, nákupní chování, finanční analýza, kalkulace nákladů a nákladové ceny, cenová politika, prodejní politika, distribuční politika, reklamní politika, výzkum trhu, deskriptivní statistika, explanační statistika). (Samostatné studium, přednášky, cvičné řešení případových studií.)

a: vedoucí a pracovníci útvarů marketingu a obchodu, náměstci pro provoz a obchod a ředitelé PTJ Obvod

b: 120 hodin (5 x 3 dny)

c: maturita

d: lektoři Vzdělávacího institutu IMPS Brno a.s.

e: zkouška, osvědčení o složení zkoušky (certifikace pro vedoucí obchodních/marketingových útvarů v České poště)

f: Gř-OBCH

Poznámka: Podzimní kurs je obsazen již přihlášenými zájemci - další přihlášky budou uspokojeny v jarním běhu 1998

02. Řízení pošty trhem II (CIMA B)

Rozvíjení poznatků z kursu CIMA B řešením případových studií. (Samostatné studium, v omezeném rozsahu přednášky, praktické cvičení.)

- a: vedoucí obchodních/marketingových útvarů
- b: 120 hodin (5 x 3 dny)
- c: zkouška CIMA A
- d: lektoři Vzdělávacího institutu IMPS Brno a.s.
- e: zkouška, mezinárodně platné osvědčení
- f: GŘ-OBCH

Poznámka: Podzimní kurs je obsazen již přihlášenými zájemci - další přihlášky budou uspokojeny v jarním běhu 1998

03. Prodej služeb České pošty

Nácvik prodejních dovedností pro obchodní referenty jednající s komerčními zákazníky České pošty. (Přednášky, praktická cvičení.)

- a: zaměstnanci prodávající služby komerční klientele
- b: ba: 36 hodin (2 x 3 dny)
bb: 20 hodin (1 x 3 dny)
bc: 36 hodin (2 x 3 dny)
- c: kvalifikační zkouška provozní
- d: lektoři firmy GRADUA (ba) nebo lektoři firmy GRO (bb) nebo lektoři firmy Ambra Consulting (bc)
(Pokud zájem přesáhne kapacitu 1 běhu, uskuteční se kursy více firem.)
- e: potvrzení o účasti v kursu
- f: GŘ-OBCH

4. Kursy s převažující technologickou problematikou

TL1. Poštovní minimum pro neprovozní zaměstnance (THP, specialisté)

Seznámení se základními pojmy, strukturami a procesy poštovníctví podle potřeb hlavní činnosti účastníka. (Kurs bude členěn podle profesního zaměření účastníků - specifikace po rozboru struktury přihlášek.) (Přednášky, panelová diskuse.)

- a: vedoucí pracovníci, vedoucí referenti
- b: 20 hodin (3 dny)
- c: -
- d: lektoři ČP
- e: potvrzení o účasti v kursu
- f: GŘ-P, GŘ-PP

TL2. T&T - Sledování a vyhledávání zásilek: obchodní balík

Výcvik technologických postupů pro aplikace. (Výklad, praktický nácvik.)

- a: povinný kurs pro stanovené funkce v přepravě (určí GŘ-AI)
- b:
- c: kvalifikační zkouška
- d: lektoři ČP
- e: zkouška, osvědčení
- f: GŘ-AI

5. Kursy s převažující technickou problematikou

T1. Výcvik preventistů

Aktualizace výcviku preventistů pro novou organizaci jejich činnosti. (Technický výcvik.)

a: preventisté (povinný kurs určí Gř-AI)

b: 32 hodin (4 dny)

c: -

d: lektoři ČP

e: zkouška, osvědčení

f: Gř-AI

6. Kursy s převažující problematikou znalostí a dovedností pro řízení

M1. Přípravný kurs na kvalifikační zkoušku pro vedoucí:

vedoucí pošt nad 20 zaměstnanců

Kurs předepsaný Podnikovým katalogem povolání v provozu pošty a poštovní přepravě

a: vedoucí pošt a jejich zástupci

b: 88 hodin (2 x 1 týden + 1 den zkouška)

c: provozní zkouška

d: lektoři ČP

e: zkouška, osvědčení

f: CV

M2. Speciální kurs pro mladé vysokoškoláky

Testovací kurs rozšiřující znalosti a dovednosti potřebné k řízení pro perspektivní zaměstnance, kteří již prošli adaptačním procesem a přicházejí v úvahu jako potenciální personální záloha pro střední a vyšší stupně řízení. Výstupem z kursu bude doporučení pro další profesní dráhu.

a: vysokoškoláci do 2 let po absolvování školy

b: 40 hodin (1 týden)

c: vysokoškolský diplom

d: lektoři ČP a firmy Psycho&Educo

e: potvrzení o účasti, doporučení pro další osobní rozvoj

f: CV

M3. Speciální kurs pro mladé středoškoláky

Testovací kurs rozšiřující znalosti a dovednosti potřebné k řízení pro perspektivní zaměstnance, kteří již prošli adaptačním procesem a přicházejí v úvahu jako potenciální personální záloha pro nižší a střední stupeň řízení. Výstupem z kursu bude doporučení pro další profesní dráhu.

a: středoškoláci do 5 let po absolvování školy

b: 40 hodin (1 týden)

c: maturita, provozní zkouška (nebo 3 a víceletá poštovní škola)

d: lektoři ČP a firmy Psycho&Educo

e: potvrzení o účasti, doporučení pro další osobní rozvoj

f: CV

M4: Komunikační dovednosti pro řízení A

Výklad a nácvik praktických dovedností pro komunikaci v řídicí funkci (řízení porady, hodnocení výsledků podřízených a pohovor, komunikace s nadřízeným, vyjednávání atd.).

a: náměstci ředitelů OZ, ředitelé odborů Gř

b: 40 hodin (5x1 den)

c: -

d: lektoři dodavatelské firmy

e: potvrzení o účasti v kursu

f: CV

M5: Komunikační dovednosti pro řízení B

Výklad a nácvik praktických dovedností pro komunikaci v řídicí funkci (řízení porady, hodnocení výsledků podřízených a pohovor, komunikace s nadřízeným, vyjednávání atd.).

a:

b: 40 hodin (5x1 den)

c: -

d: lektoři dodavatelské firmy

e: potvrzení o účasti v kursu

f: CV

7. Kursy s převažující problematikou personálního řízení

Z1. Výcvik personalistů - přijímací proces

Praktický nácvik dovedností potřebných pro činnosti při přijímání a výběru zaměstnanců (povinný kurs metodicky řízený Gř-ZAM)

a: pracovníci zaměstnaneckých útvarů (povinný kurs - určí Gř-ZAM)

b: 18 hodin (3 dny)

c: maturita

d: lektor České manažerské asociace

e: potvrzení o účasti v kursu

f: ZAM

Z2. Výcvik instruktorů pro hodnocení zaměstnanců

Praktický nácvik práce s metodikou hodnocení zaměstnanců od firmy MARKET SERVICE.

a: pracovníci zaměstnaneckých útvarů, kteří budou instruovat hodnotitele v celé řídicí struktuře (pro všechny OZ vyjm. OZ Jižní Čechy)

b: 18 hodin (2 dny)

c: maturita

d: lektor dodavatelské firmy

e: potvrzení o účasti v kursu

f: Gř-ZAM

8. Kursy pro lektory

L1. Pedagogické minimum I.

Základní pedagogická kvalifikace pro lektory České pošty

- a: stálí lektori (povinná certifikace), příležitostní lektori
- b:
- c: maturita
- d: lektori Akademie J.A.Komenského
- e: zkouška, osvědčení o kvalifikaci lektora České pošty
- f: CV

L2. Pedagogické minimum II

Nadstavba kursu PM I. Aplikace didaktických principů ve výcvikových kursech České pošty

- a: stálí lektori, příležitostní lektori
- b:
- c: osvědčení z kursu PM I
- d:
- e: potvrzení o účasti v kursu
- f: CV

L3. Výcvik profesionálního jednání se zákazníky pošty

Výklad a nácvik dovedností pro vedení výcviku pracovníků přeprážek a doručovatelů (etika a etiketa správného jednání, řešení problémových situací, pravidla chování)

- a: vybraní lektori OZ
- b:
- c: základní zkouška
- d: lektori firmy
- e: potvrzení o účasti v kursu
- f: CV

ČASOVÝ HARMONOGRAM PŘÍPRAVY ZAMĚSTNANCŮ V ADAPTAČNÍM PROCESU

Zaměstnanci oboru pošty a poštovní přepravy (provozní)

Skupina funkcí	Vstupní instr.	Teoretická příprava ^x	Praktický výcvik	Samost.práce pod dohledem	Ukončení AP
pošt. doruč.	první pracovní den	5 dní	5 dní cvičné pracoviště	5 dní (vlast.prac)	do tří měsíců po nástupu
			1. fáze vyhodnocení		
zaměst. pošt. provozu	první pracovní den	10 dní + 5 dní (APOST)	2 týdny (cvičná pošta)	2 týdny (vlastní pracoviště)	do tří měsíců po nástupu
			1. fáze vyhodnocení		
zaměst. pošt. přepr.	první pracovní den	5 dní	vzhledem k podmínkám v jednotlivých regionech ponecháno plně v kompetenci příslušných OZ		do tří měsíců po nástupu

Ostatní zaměstnanci

Skupina funkcí	Vstupní instr.	Teoretická příprava	Praktický výcvik	Samost.práce pod dohledem	Ukončení AP
manaž.a ost.vedoucí	první pracovní den	v souladu s individuálním plánem AP			do tří měsíců po nástupu
ref.na všech stup. řízení	první pracovní den	v souladu s individuálním plánem AP			do dvou měsíců po nástupu
dělnic. profese	první pracovní den	určeno obecně platnými předpisy	zaučení, příp.zaškolení plně v kompetenci příslušné OJ		do dvou týdnů po nástupu

^x Teoretická příprava musí být v souladu s částí IV. této směrnice.

Poznámka: Počty dní uvedené v tabulce u jednotlivých částí AP jsou pouze doporučené, znamenají optimální variantu.

OBSAH PŘÍPRAVY V ADAPTAČNÍM PROCESU

Skupina funkcí	Vstupní instruktáž	Teoretická příprava	Praktický výcvik	Ostatní	Způsob zakončení AP
Zaměst. oboru pošty a pošt. přepr.	seznámení s průběhem adaptač. procesu, seznámení s vnitropodnik. předpisy, prostorová a plošná orientace (kde koho hledat)	přípravné kurzy na kvalif. zkoušky (včetně APOST)	výcvik praktic. dovedností na cvičné poště nebo cvičném pracovišti	samost. práce pod dohledem na urč. prac., sociální adaptace	kvalifikační zkouška, závěrečný hodnotící rozhovor
Ostatní		odborné kurzy a semináře k přísluš. profesi (příp. proškolení a zkoušky závazně stanovené platnými vyhláškami.)	výcvik na určeném pracovišti, rotace po kooperujících pracovištích	stáže, výcvik speciál. doved. apod., sociální adaptace	závěrečný hodnotící rozhovor, stanovení dalšího osobního rozvoje

ČESKÁ POŠTA, S.P.

Organizační jednotka:

Útvar (pracoviště):

PLÁN ADAPTAČNÍHO PROCESU

Jméno, příjmení, titul:

Narozen:

Nejvyšší ukončené vzdělání:

Obor studia:

Tarifní stupeň:

Období adaptačního procesu od:

do:

Funkce (činnost) po ukončení adapt. procesu:

Obsah adaptačního procesu (uveďte v týdnech nebo v měsících):

Obsah a rozsah teoretické přípravy:

Za průběh adaptačního procesu odpovídá:

Garant: odborný (jméno):

organizační (jméno):

Instruktoři (jména):

Za vyhodnocení adaptačního procesu odpovídá

Přímý nadřízený (jméno):

Změny a doplňky v plánu adaptačního procesu:

V dne

Podpis zástupce organizační jednotky:

Podpis zaměstnance - adepta:

ČESKÁ POŠTA, S.P.

Organizační jednotka:

Útvar (pracoviště):

ZÁZNAM O PRŮBĚHU ADAPTAČNÍHO PROCESU A JEHO VYHODNOCENÍ

Jméno, příjmení, titul:

Období adaptačního procesu od:

do:

Průběh adaptačního procesu:

Pracoviště	V době od do	S výsledkem	Podpis instruktora (garanta)

Datum a podpis:

Zhodnocení adaptačního procesu: 1. fáze:

2. fáze:

Doporučení dalšího studia, případně vzdělávání:

V dne

Podpis přímého nadřízeného:

Podpis zaměstnance - adepta:

SYSTÉM HODNOCENÍ ZÁKLADNÍ POŠTOVNÍ PROFESNÍ ZPŮSOBILOSTI ZAMĚSTNANCŮ ČP

Stupeň zkoušky	Obor	Lhůta ke složení zkoušky ¹	Délka přípravného kurzu	Praktický výcvik ²		Periodické ověřování	
				druh ³	délka	periodicita	způsob
kvalifikační zkouška základní	A. doručovatel/ka	3 měsíce	37,5 hodiny	cvičná pošta cvičné prac.	1 týden	3 roky	atestace
	B. poštovní provoz ⁴	3 měsíce	112 hodin	cvičná pošta	2 týdny	3 roky	atestace
	C. přeprava	3 měsíce	41 hodin	cvičné prac.	1 týden	3 roky	atestace
	D. mezinár.provoz	3 měsíce	37 hodin	cvičné prac.	1 týden	3 roky	atestace
	E. plat.styk VAKUS	3 měsíce	36 hodin	cvičné prac.	1 týden	3 roky	atestace
kvalifikační zkouška provozní	A. poštovní provoz ⁴	6 měsíců	130 hodin	podle funkce		3 roky	atestace
	B. poštovní přeprava	6 měsíců	116 hodin	cvičné prac.	1 týden	3 roky	atestace
	C. mezinár.provoz	6 měsíců	74-108 hod	cvičné prac.	1 týden	3 roky	atestace
	D. mezinár.plat.styk	6 měsíců	41 hodin	cvičné prac.	1 týden	3 roky	atestace
kvalifikační zkouška pro vedoucí ⁵	vedoucí a referenti na místech s předepsanou XZV	12 měsíců	54 hodin až 86 hodin	cvičná pošta	1 týden	1 rok	hodnot. pohovor

¹ Lhůty se počítají od data zařazení do funkce.

² O zařazení do praktického výcviku a jeho délce rozhoduje vedoucí organizační jednotky tak, aby byl co nejefektivněji splněn jeho účel v souladu s adaptačním procesem zaměstnanců.

³ Cvičná pošta a cvičné pracoviště jsou standardní provozní jednotky, kde na výkon práce účastníka výcviku dohlíží pověřený zaměstnanec-instruktor; norma zátěže přihlíží ke skutečnosti, že instruktor neodvádí plný pracovní výkon.

⁴ Kvalifikační zkouška základní pro poštovní provoz je koncipována jako výcvik pro obsluhu univerzální přepážky (včetně základního výcviku pro APOST); provozní zkouška pro zaměstnance přepážek zahrne kvalifikační nadstavbu (nebude vyžadována u všech zaměstnanců přepážek).

⁵ Kvalifikační zkouška pro vedoucí rozdělena na kategorie s odlišnou délkou přípravného kurzu.

SYSTÉM CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ČP

Cílová skupina a její personální rezervy	Směr vzdělávání	Způsob hodnocení	Realizace
Zaměstnanci poštovního provozu do 6.tarifní třídy	přípravné kurzy ke kvalifikačním zkouškám ^x (prohlubování kval.)	kvalifikační zkouška	OZ
	speciální technologické kurzy (technolog.změny)	potvrzení o účasti nebo zkouška	OZ
Neřídící zaměstnanci poštovního provozu od 7 tarifní třídy	přípravné kurzy ke kvalifikačním zkouškám ^x (prohlubování kval.)	kvalifikační zkouška	OZ
	zdokonalovací kurzy	potvrzení o účasti nebo zkouška	OZ, Gř-CV
	speciální technologické kurzy (technolog.změny)	potvrzení o účasti nebo zkouška	OZ, Gř-CV
Ostatní neřídící zaměstnanci	zdokonalovací kurzy (znalosti, dovednosti)	potvrzení o účasti nebo zkouška	OZ, Gř-CV
	speciální certifikační kurzy (pokud je stanoveno)	zkouška	OZ, Gř-CV
Řídící zaměstnanci			
A. nejvyšší stupeň řízení (NGŘ, ŘOZ)	vrcholový individuální program	hodnotící pohovor	Gř-CV
B. vyšší stupeň řízení (ROGŘ, NROZ,ŘPTJ)	zdokonalovací kurzy	potvrzení o účasti nebo zkouška	Gř-CV
	rozvojový manažerský program	formální dovršení programu	Gř-CV
C. střední stupeň řízení (vedoucí útvarů Gř a OZ, NRPTJ)	zdokonalovací kurzy	potvrzení o účasti nebo zkouška	Gř-CV, OZ
	rozvojový manažerský program	formální dovršení programu	Gř-CV, OZ
D nižší stupeň řízení (ostatní vedoucí)	přípravné kurzy ke kvalifikačním zkouškám ^x (prohlubování kval.)	kvalifikační zkouška	Gř-CV, OZ
	zdokonalovací kurzy (znalosti, dovednosti)	potvrzení o účasti nebo zkouška	
Nepoštovní dělnické profese	podle profese (pokud je stanoveno)	certifikace	OZ

^x Přípravné kurzy a kvalifikační zkoušky jsou v této tabulce zařazeny jako součást prohlubování odborné kvalifikace v průběhu zaměstnání, systémově však jsou součástí základního technologického výcviku nebo základního výcviku pro řízení.

PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE PERSONÁLNÍ REZERVY

Jméno, příjmení, titul:

Rodné číslo:

Nejvyšší dosažené vzdělání:

Odborná praxe:

Současné pracovní zařazení:

Navrhovaná funkce:

Termín předpokládané realizace:

Příprava personální rezervy

Rok zahájení:

Rok ukončení:

Druh a způsob přípravy (specifikujte)	p	Datum zahájení	Datum ukončení	Vyhodnocení aktivity
	s			
	p			
	s			
	p			
	s			
	p			
	s			
	p			
	s			
	p			
	s			
	p			
	s			
	p			
	s			
Závěrečné zhodnocení přípravy PR				

p = plán, s = skutečnost

Pracovní funkce a datum zařazení:

Důvod a datum vyřazení ze systému přípravy PR:

Upozornění: Zaměstnanec bere na vědomí, že zařazení do systému PR nezakládá právní nárok na zastávání vyšší funkce.

Datum:

Podpis:

Plán zpracoval:

Plán schválil:

PR s plánem seznámena:

STANOVENÍ OKRUHŮ FUNKCÍ, NA NĚŽ MUSÍ BÝT
NAVRŽENY PERSONÁLNÍ REZERVY
STANDARDNÍ KATEGORIE ^x

O r g a n i z a č n í ú r o v e ň

Generální ředitelství (GŘ):

náměstci generálního ředitele (N GŘ), ředitel Kanceláře
generálního ředitele (Ř KN)
ředitelé odborů (ŘO) a vedoucí samostatných oddělení přímo
řízených generálním ředitelem a jeho náměstky (N GŘ)
vedoucí oddělení v odboru

Odštěpný závod (OZ):

ředitel odštěpného závodu (Ř OZ)
náměstci ředitele (N OZ) a vedoucí útvarů přímo řízených
ředitelem OZ
vedoucí útvarů řízených náměstkem OZ
vedoucí oddělení v rámci útvaru

Provozně technická jednotka (PTJ):

ředitel provozně technické jednotky (Ř PTJ)
náměstci ředitele (N PTJ) a vedoucí útvarů přímo řízených
ředitelem PTJ
vedoucí útvarů řízených náměstkem PTJ
vedoucí pošt nad 50 zaměstnanců

V případě, že organizační jednotka nemá v určený čas (deset roků před předpokládaným odchodem stávajícího zaměstnance) vhodného kandidáta na perspektivní personální rezervu, učiní veškerá opatření k jeho získání. Situaci pravidelně vyhodnocuje (pololetně) v rámci informačních toků - pololetních přehledů (PTJ - OZ - GŘ).

Poznámka:

^x Toto ustanovení nezavazuje zodpovědnosti manažera příslušné organizační úrovně za výběr zaměstnanců pro nižší řídicí funkce, které nejsou v režimu personálních rezerv.

Vážená paní,
Vážený pane,

dovoluji si Vás oslovit tímto dotazníkem, který je součástí mé diplomové práce. Jsem studentkou Hospodářské fakulty Technické univerzity v Liberci. V diplomové práci se zabývám vzděláváním dospělých a jeho efektivností v podmínkách České pošty.

Vámi poskytnuté informace jsou anonymní a budou použity pouze pro zpracování diplomové práce.

Při vyplňování dotazníku zaškrtněte své odpovědi ve vyznačených čtverečcích nebo postupujte podle instrukcí za jednotlivými otázkami. V případě, že Vám žádná z nabídnutých odpovědí nevyhovuje, odpovězte v kolonce jiné, jinak a odpověď stručně vypište.

Děkuji za Váš věnovaný čas a zodpovědné vyplnění celého dotazníku.

DOTAZNÍK

1. Byl(a) jste v posledních dvou letech účastníkem nějaké vzdělávací akce v rámci podnikového vzdělávání ?

- ☐ ano kolikrát? _____
☐ ne (přejděte až na otázku č.8)

2. Uveďte, které tématické oblasti se vzdělávací akce týkaly a ke každé uveďte výukovou metodu, kterou akce probíhala. (vybírejte z nabídky metod u otázky č. 11)

- ☐ profesní a odborná příprava
☐ marketing
☐ cizí jazyky
☐ management
☐ výpočetní technika
☐ právo
☐ psychologie
☐ jiné Jaké?

3. Do vzdělávací akce vás vybral?

- ☐ přímý nadřízený
☐ personální oddělení
☐ přihlásil jsem se sám
☐ na základě osobního programu rozvoje

4. Vzdělávací akce byla zajišťována :

- ☐ interním lektorem
- ☐ externím lektorem
- ☐ státní školou
- ☐ jinak (*jak?*)

5. Byly na závěr akce hodnoceny výsledky účastníků ?

- ☐ ano
- ☐ ne

6. Proběhlo na závěr akce hodnocení kurzu ze strany účastníků?

- ☐ ano
- ☐ ne

7. Myslíte si, že získané nové poznatky z absolvovaných kurzů využijete ve Vašem pracovním zařazení?

- ☐ určitě ano
- ☐ částečně ano
- ☐ nevím
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

8. Máte zájem zúčastňovat se dalších vzdělávacích akcí v rámci podnikového vzdělávání?

- ☐ ano
- ☐ ne (*přejděte na otázku č. 10*)

9. Pokud ano, jaké problematiky by se Vaše další vzdělávání mělo týkat?

- ☐ profesní a odborná příprava
- ☐ marketing
- ☐ cizí jazyky
- ☐ management
- ☐ výpočetní technika
- ☐ právo
- ☐ psychologie
- ☐ jiné

Jaké?

10. Jedná-li se o delší náročnější výcvik, vyhovují Vám nejvíce :

- ☐ opakované dopolední kurzy
- ☐ opakované odpolední kurzy
- ☐ opakované jednodenní kurzy
- ☐ týdenní kurzy
- ☐ víkendové kurzy

11. Z výukových metod Vám by Vám nejvíce vyhovovala : *(dle škály od 1 do 7 stanovte pořadí, přičemž 1=nejlepší a 7=nejhorší)*

- ___ přednáška
- ___ přednáška spojená s diskusí (seminář)?
- ___ případová studie
- ___ trénink (procvičení)
- ___ samostudium
- ___ hraní rolí
- ___ jiná (jaká?).....

12. Jakou metodu hodnocení výsledků účastníků kurzu preferujete ? *(dle škály od 1 do 5 stanovte pořadí, přičemž 1=nejlepší a 5=nejhorší)*

- ___ písemnou zkoušku
- ___ ústní zkoušku
- ___ pohovor
- ___ diskusi
- ___ jinou (jakou?).....

13. Požadujete osvědčení o absolvování vzdělávací akce, případně jiný dokument?

- ☐ ano
- ☐ ne

pohlaví: ☐ žena ☐ muž

věk:

HODNOCENÍ KURZU ÚČASTNÍKEM

Jméno a příjmení:

Organizační jednotka:

Název kurzu:

Datum konání:

I. Obsah kurzu

(stupnice hodnocení : 1- naprosto, 2- spíše ano, 3- střed, 4- spíše ne, 5- vůbec ne)

- kurz byl pro mne prospěšný _____
- obsah kurzu jsem zvládl _____
- nové znalosti využiji v praxi _____
- získané informace chci dále rozvíjet _____
- délka kurzu odpovídá obsahu _____

II. Metody a forma kurzu

(stupnice hodnocení: 1- naprosto spokojen, 2- spíše spokojen, 3- střed, 4-spíše nespokojen, 5- naprosto nespokojen)

- forma kurzu _____
- použité metody _____
- tempo a srozumitelnost výkladu _____
- úroveň lektora _____

III. Organizační zajištění

(stupnice hodnocení : viz. Metody a forma kurzu)

- učebna _____
- ubytování _____
- doprava _____
- strava _____
- pomůcky _____

INFORMAČNÍ LIST O VZDĚLÁVACÍ AKCI

Název kurzu:

Termín konání:

Počet účastníků:

Délka v hod.:

Důvod konání:

Realizující instituce (dodavatel):

Jméno lektora:

telefon:

Stručná osnova kurzu:

Náklady v Kč:

kursové

strava

učebna

učebnice

ubytování

mzda

pomůcky

doprava

ostatní

CELKEM :

Vyhodnocení dotazníků od účastníků:

Opatření:

Datum vyhotovení:

Zpracoval: